

PENGARUH SIKAP-ATAS-PROFESI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KETERAMPILAN TEKNIS TERHADAP KINERJA PAMONG BELAJAR DI SANGGAR KEGIATAN BELAJAR, JAWA BARAT TAHUN 2008

Erman Syamsuddin*

Abstract

The aims of this research were to discover: (1) the effect of technical skill on tutor's performance, (2) the effect of attitude towards profession on tutor's performance, (3) the effect of work environment on tutor's performance, (4) the effect of attitude toward profession on tutor's technical skill, (5) the effect of work environment on tutor's technical skill, (6) the indirect effect of attitude towards profession on tutor's performance through tutor's technical skill, and (7) the indirect effect of work environment on tutor's performance through tutor's technical skill.

Using causal survey with path analysis, the research was conducted at 7 Sanggar Kegiatan Belajar in West Java from July 2007 to January 2008. Samples were determined by multistage random sampling technique over 125 respondents. The steps of the research were as follow: conducting pre-survey and try-out for instrument, collecting data, analyzing data, and writing dissertation. The research found out five significant direct effects, namely: (1) technical skill on tutor's performance, (2) attitude towards profession on tutor's performance, (3) work environment on tutor's performance, (4) attitude towards profession on tutor's technical skill, and (5) work environment on tutor's technical skill. The study also showed two indirect effects: attitude towards profession on tutor's performance through tutor's technical skill, and work environment on tutor's performance through tutor's technical skill. The research concludes that tutor's performance can be improved through attitude towards profession, work environment and technical skill.

Key words: performance, tutor, attitude, work environment, technical skill, model

PENDAHULUAN

Istilah pendidikan sepanjang hayat memiliki makna suatu skema utuh untuk menstruktur ulang sistem pendidikan yang ada dan meningkatkan potensi seluruh pendidikan yang berada di luar sistem, dalam skema tersebut pria dan wanita merupakan agen bagi pendidikan. Pengertian ini mencakup tiga ide dasar, yaitu (1) seluruh subsistem pendidikan formal harus direstruksiasi untuk mengembangkan belajar sepanjang hayat, (2) subsektor pendidikan nonformal dan informal harus dikembangkan dan dimanfaatkan semaksimal mungkin, dan (3) pentingnya proses belajar mandiri. Dalam hal ini, pendidikan sepanjang hayat merupakan suatu proses yang melibatkan pendidikan yang diarahkan untuk suatu tujuan dan bukan pendidikan *incidental*, (UNESCO, 1993: 5-6).

Ketika masyarakat telah menyadari kekuatan dan pentingnya pendidikan untuk meningkatkan kehidupan, masyarakat cenderung untuk merencanakan tujuan belajar dalam jangka lebih panjang dan menambahkan pengalaman pendidikan yang lebih

pendek untuk memenuhi kebutuhannya. Perencanaan sepanjang hayat melibatkan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan dilaksanakan oleh semua masyarakat. Pada situasi ini, pendidikan harus dilihat sebagai hal yang lebih luas dan lebih penting dari sekedar sekolah. Ketika kebutuhan masyarakat akan pendidikan meningkat maka pendidikan dapat dilaksanakan dalam bentuk pendidikan formal, nonformal, dan informal sebagaimana dipahami selama ini. Pendidikan ini dapat dibentuk dengan mengikuti kursus formal (di Indonesia dimaksudkan kursus nonformal), mengikuti kelompok belajar kasual atau kelompok belajar independen, atau mungkin melalui program yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan nonformal yang bertujuan untuk memberikan kualifikasi, atau *inhouse training* serta *on the job training*, dan lain-lain. Kebutuhan belajar senantiasa berubah sejalan dengan peran baru anggota masyarakat dewasa dan sejalan dengan pertambahan usia, pendidikan akan cenderung untuk lebih cair, dan mengarah pada pendidikan informal. (UNESCO, 1993:1-2).

Pendidikan nonformal merupakan salah satu

* Direktur PTK-PNF, Ditjen PMPTK, Depdiknas

jalur pendidikan nasional yang memberikan kontribusi yang sama pentingnya dengan pendidikan formal dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Undang-undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 26 ayat 1 menegaskan bahwa PNF diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan, berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Pada ayat 2 disebutkan, PNF berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada pengasahan pengetahuan atas keterampilan fungsional, pengembangan sikap, dan profesional (Departemen Pendidikan Nasional, 2003:12).

Pendidikan nonformal menjadi salah satu alternatif untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM) Indonesia terutama bagi masyarakat yang kurang beruntung untuk melanjutkan pendidikan ke jalur formal. Sensus Nasional Badan Pusat Statistik (2006: 36-54) menunjukkan bahwa penduduk Indonesia yang memerlukan layanan PNF sangat besar. Jumlah penduduk Indonesia yang buta aksara atau buta huruf pada kelompok usia 10 tahun ke atas tercatat sebanyak 7,61% dan rata-rata lama sekolah penduduk hanya mencapai 7,44 tahun. Dari penduduk miskin yang berjumlah 39,05 juta orang, sekitar 17,75% (6.931.375 orang) adalah tenaga kerja berpendidikan Sekolah Dasar (SD) ke bawah. Sementara itu, pengangguran usia produktif berjumlah 5.772.602 juta.

Dilihat dari angka partisipasi pendidikan, jumlah anak usia 7 sampai 24 tahun tercatat 78.203.400 orang, sedangkan angka partisipasi murni dari SD sampai jenjang perguruan tinggi hanya berjumlah 39.883.734 orang (51%). Dengan demikian, sebanyak 39.432.910 orang (49%) tidak memperoleh pendidikan pada jenjang yang sesuai. Selain itu, sebanyak 73% dari 26.172.763 anak usia 0-6 tahun belum mendapatkan layanan pendidikan anak usia dini (Direktorat Tenaga Teknis, Ditjen Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda (PLSP) Depdiknas, 2005: 2-3).

Pendidikan nonformal mencakup: (1) pendidikan keaksaraan dan pendidikan kesetaraan yang berfungsi utama sebagai pengganti; (2) pendidikan kecakapan hidup, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan kepemudaan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja yang berfungsi sebagai penambah; dan (3) pendidikan anak usia dini dan pendidikan sejenis yang berfungsi sebagai pelengkap. Semua jenis PNF ini diselenggarakan melalui satuan-satuan PNF, baik berupa lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, majelis taklim, maupun satuan pendidikan yang sejenis.

Layanan PNF ini dilaksanakan oleh pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) yang berstatus PNS dan non-PNS. Pendidik PNF yang berstatus PNS adalah pamong belajar dan penilik, sedangkan yang berstatus non-PNS adalah tutor, fasilitator, tenaga lapangan pendidikan masyarakat, narasumber teknis, pamong pendidikan anak usia dini, dan tenaga kependidikan lain pada PNF.

Di antara PTK PNF, peran pamong belajar sangat penting dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan program PNF pada seluruh tingkat dan daerah, terutama pada lapisan masyarakat terbawah. Berbeda dengan penilik yang bertugas sebagai pemantau, penilai dan pembimbing kegiatan PNF di tingkat kabupaten/kota, pamong belajar bertugas sebagai tenaga teknis fungsional untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar pada seluruh tingkat layanan.

Menurut data ketenagaan PNF, sampai September tahun 2008 terdapat 3.599 orang pamong belajar, 89 orang di antaranya bekerja pada unit pelaksana teknis tingkat pusat yakni Pusat Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal (P2PNFI) dan sebanyak 155 orang pada Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal (BPNFI). Di tingkat daerah, yaitu pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) provinsi terdapat sebanyak 433 orang pamong belajar dan di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) kabupaten/kota sebanyak 2.922 orang. Jumlah ini baru mencapai 75,68% dari 4.775 orang yang dibutuhkan. Dengan kata lain, masih terdapat kekurangan pamong belajar sebanyak 1.156 orang, terutama yang berkualifikasi S1 dan berlatar belakang Pendidikan Luar Sekolah (PLS).

Dari data di atas menunjukkan bahwa sekitar dua pertiga (2.283 orang atau 71%) dari keseluruhan pamong belajar (3.210 orang) sudah memiliki kualifikasi S-1, masing-masing sebanyak 193 orang (90%) di BP-PNFI, 366 orang (79 %) di BPKB, dan 1.724 orang (68%) di SKB. Bahkan sebanyak 76 orang (2.3 %) adalah lulusan S-2, masing-masing tersebar di BP-PNFI sebanyak 15 orang (7%), di BPKB 25 orang (5.3%), dan di SKB sebanyak 36 orang (1.4%). Namun, jumlah pamong belajar yang berkualifikasi diploma ke bawah masih signifikan (851 orang atau 26.5%), masing-masing sebanyak 15% berkualifikasi diploma dan 11% lulusan sekolah menengah atas.

Tugas dan fungsi pamong belajar didasarkan pada surat Keputusan Menteri Negara Koordinator dan Pendayagunaan Aparatur Negara (MK. WASPAN) Nomor 25/KEP/MK.WASPAN/6/1999 tentang jabatan fungsional pamong belajar dan angka kreditnya dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permen

Mendiknas) tahun 2008 tentang Pusat Pengembangan PNFI, khususnya pasal 14 ayat 2 tentang jabatan fungsional pamong belajar.

Selain keterbatasan jumlah dan kualifikasi, ditemui beberapa masalah pada pamong belajar yang secara langsung atau tidak akan berdampak pada mutu dan efektivitas penyelenggaraan PNF. Masalah utama adalah rendahnya kinerja pamong belajar. Diduga hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya rendahnya penguasaan keterampilan teknis dalam menjalankan tugas pokoknya. Pada umumnya, pamong belajar belum memiliki keterampilan teknis yang memadai, baik dalam hal pendataan, perencanaan, pengembangan, dan uji coba model pembelajaran maupun dalam hal penilaian yang menjadi tugas pokok dan fungsi pamong belajar tersebut. Selain itu, masalah lingkungan kerja yang belum kondusif kurang memotivasi pamong belajar untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup latar, regulasi, pembinaan, pengawasan, dan koordinasi pada setiap tingkat dan unit kerja serta keterbatasan sarana dan prasarana. Rendahnya kinerja pamong belajar juga dimungkinkan karena sikapnya yang kurang positif terhadap profesinya. Meskipun sudah ada aturan perundang-undangan yang

menjamin pekerjaan pamong belajar sebagai profesi, sampai kini pembinaan, pengembangan karir, dan kesejahteraan pamong belajar belum mendapat perhatian yang memadai, baik oleh pemerintah maupun masyarakat.

Untuk mengungkap masalah di atas dilakukan penelitian dengan perumusan masalah, sebagai berikut (1) apakah terdapat pengaruh sikap-atas-profesi terhadap kinerja pamong belajar?, (2) apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pamong belajar?, (3) apakah terdapat pengaruh keterampilan teknis terhadap kinerja pamong belajar?, (4) apakah terdapat pengaruh sikap-atas-profesi terhadap keterampilan teknis pamong belajar?, (5) apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap keterampilan teknis pamong belajar?, (6) apakah sikap-atas-profesi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pamong belajar melalui keterampilan teknis?, dan (7) apakah lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pamong belajar melalui keterampilan teknis?

Penelitian ini secara teoritis diharapkan berguna sebagai sumber bacaan dan secara praktis dapat menjadi rujukan lembaga PNF dan pemerintah dalam membuat keputusan, terutama yang berhubungan dengan kinerja pamong belajar di Jawa Barat.

KAJIAN TEORETIS

Dalam landasan teori akan diuraikan pengertian, konsep, teori, dan hasil-hasil penelitian yang terkait dengan variabel-variabel penelitian, yaitu sikap-atas-profesi, lingkungan kerja, keterampilan teknis, dan kinerja pamong belajar. Dari landasan teori disusun kerangka berpikir dan hipotesis yang menjadi dasar pelaksanaan penelitian ini.

Menurut Shaeffer (2006:35-37), PNF yang bersifat aplikatif dan fungsional memberikan kesempatan luas bagi warga belajar dari berbagai latar belakang, mulai dari anak usia dini, perempuan, pemuda, dan orang dewasa yang putus sekolah sampai pada pensiunan, untuk belajar dan mendapatkan pendidikan. Dilihat dari jumlahnya di berbagai penjuru dunia, penduduk yang memerlukan PNF justru lebih banyak karena daya tampung pendidikan formal yang sangat terbatas. Van Dam-Mieras (2006: 83-85) mengungkapkan hanya sebagian kecil (5-10%) dari warga masyarakat yang beruntung memperoleh pembelajaran sepanjang hayat melalui jalur pendidikan formal. Oleh karena itu, diperlukan penataan dan peningkatan mutu PNF untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan.

Kinerja

Keberhasilan seseorang dalam sebuah pekerjaan dipengaruhi oleh kinerjanya. Sentono mengemukakan kinerja adalah penampilan kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Sentono, 1997: 2.)

Robbins mengungkapkan, kinerja adalah proses kerja seseorang untuk mencapai hasil tertentu. Dikatakannya bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dihubungkan dengan apa yang dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan, pengalaman, motivasi, sikap, perilaku, dan tujuannya untuk bekerja. Sementara itu, faktor eksternal berkaitan dengan hal-hal yang dihadapi seseorang dalam lingkungan kerja, misalnya kesulitan dan/atau keberuntungan (Robbins, 1986: 4).

Kinerja adalah perilaku yang dapat diobservasi dan tindakan yang menjelaskan bagaimana pekerjaan tersebut dikerjakan, ditambah dengan hasil yang

diharapkan terhadap kinerja pekerjaan tersebut. Standar kinerja memberikan penjelasan tentang pekerjaan yang baik tersebut seperti apa. Kinerja yang baik lebih dari sekedar keahlian teknis. Pekerja juga diharapkan berperilaku tertentu, misalnya ramah, suka membantu, *courteousness*, tepat waktu, dan sebagainya (www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/define.htm).

Keberhasilan seseorang dalam sebuah pekerjaan dipengaruhi oleh kinerjanya. Kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang berarti (1) melakukan, melaksanakan; (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban; (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; dan (4) melaksanakan sesuatu yang diharapkan (Rivai, 2005:14). Menurut Sentono (1997:2), kinerja adalah penampilan kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Selain itu, kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan, (<http://www.lifehack.org/articles/lifehack/what-is-performance.html>1.).

Menurut Robbins (1986:4), kinerja sebagai proses kerja seseorang untuk mencapai hasil tertentu dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dihubungkan dengan apa yang dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan, pengalaman, motivasi, sikap, perilaku, dan tujuannya untuk bekerja. Sementara itu, faktor eksternal berkaitan dengan hal-hal yang dihadapi seseorang dalam lingkungan kerja, misalnya kesulitan dan/atau keberuntungan. Perilaku positif yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, misalnya ramah, sabar, suka membantu, disiplin, dan sebagainya juga berpengaruh terhadap kinerjanya (www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/define.htm). Menurut teori pengharapan (*expectancy theory*), upaya dan motivasi seseorang dalam melakukan tugasnya berpengaruh terhadap kinerjanya. Bila harapan dan motivasinya tinggi maka kinerjanya akan baik, demikian pula sebaliknya (Bateman, 2002:416-417).

Dalam konteks organisasi, kinerja setiap individu berkontribusi dalam membentuk kinerja organisasi. Bila kinerja sebagian besar individunya baik maka kinerja organisasi akan baik demikian pula sebaliknya. Bernardin (2003 : 143) juga berpendapat bahwa kinerja individu merupakan gambaran dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja diterjemahkan sebagai indikator untuk mengukur

penyelesaian tugas kelompok, kualitas, dan efisiensi kerja. Selain itu, kinerja merupakan indikator utama dalam menentukan tingkat produktivitas organisasi (Landy, 1983:3). Produktivitas menurun pada dasarnya disebabkan oleh rendahnya kinerja organisasi, demikian sebaliknya. Kinerja ini diwujudkan dalam bentuk komitmen, kontribusi individu dan kelompok dalam segala upaya pencapaian tujuan organisasi (Cohen, 2001:134), dan dalam merespon rangsangan di lingkungan kerjanya (Walker, 1992: 258-259). Dengan demikian, kinerja organisasi terbentuk dari kinerja setiap individu di dalam organisasi tersebut. Bila kinerja setiap individu pada setiap unit atau bagian organisasi baik maka kinerja organisasi dapat dioptimalkan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Kinerja seseorang ditentukan oleh suatu standar kinerja dan diukur melalui penilaian kinerja yang berlaku pada sebuah organisasi. Standar yang dimaksud adalah tingkat kinerja yang ditargetkan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Bernardin (2003:147), terdapat enam kriteria dalam pengukuran kinerja. *Pertama*, kualitas mengacu pada tingkat keberhasilan atau kesempurnaan kinerja yang ideal sesuai dengan tujuan yang diinginkan. *Kedua*, kuantitas merupakan jumlah produk (dapat dihitung secara kuantitatif) yang dihasilkan, seperti keuntungan finansial atau jumlah unit atau tugas yang sudah diselesaikan. *Ketiga*, batas waktu adalah rentang waktu yang ditentukan untuk memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan. *Keempat*, efektivitas pembiayaan merujuk pada tingkat pengorganisasian sumber daya, seperti manusia, dana, teknologi, dan materi untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan menekan biaya pada masing-masing unit sumber daya yang bersangkutan. *Kelima* adalah supervisi, terkait dengan unjuk kerja individu dengan atau tanpa pengawasan. *Keenam*, dampak antarpribadi merujuk pada pencapaian individu dalam pengembangan diri, komitmen, dan kerjasama antara sejawat dan bawahan.

Untuk mengatasi masalah kesenjangan dan memperbaiki kinerja individu dan organisasi, diperlukan analisis kinerja organisasi dan pendokumentasian keahlian kerja yang sistematis dan tuntas. Lebih jauh, Swanson (2007:249) menyebutkan serangkaian proses penilaian dan peningkatan kinerja. Proses ini, meliputi (1) penetapan standar kinerja yang jelas berdasarkan tujuan strategis organisasi, (2) penetapan tujuan yang terukur dan dikomunikasikan dengan pegawai, (3) pengukuran kinerja mengenai apa saja yang diukur dan bagaimana mengukurnya, (4) perbandingan unjuk kerja dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, (5) pembahasan hasil penilaian dengan pegawai, dan

(6) identifikasi tindakan korektif yang dapat dilakukan secepatnya atau pada waktu yang tepat.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa standar dan penilaian kinerja yang didasarkan pada data dan kriteria tertentu diperlukan untuk memantau dan mengevaluasi tingkat pencapaian individu dalam menjalankan tugasnya. Pemahaman yang utuh tentang kinerja setiap individu dapat memberikan gambaran tentang kinerja kelompok dan kinerja organisasi, sekaligus menjadi masukan yang baik untuk perbaikan organisasi di masa datang. Untuk meningkatkan kinerja perorangan dan kinerja organisasi diperlukan serangkaian proses penentuan standar, analisis, dan evaluasi kinerja yang terukur dan pada akhirnya bermuara pada perbaikan kinerja. Bila proses ini dilakukan berkesinambungan, kinerja organisasi dapat dipantau secara optimal, sekaligus dapat ditingkatkan sesuai dengan sasaran organisasi tersebut.

Pamong Belajar

Pamong belajar adalah sebutan resmi bagi tenaga fungsional kependidikan, berstatus PNS, di lingkungan Depdiknas yang ditugaskan di SKB, BPKB, dan BPPLSP. Menurut Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pamong belajar berprofesi sebagai pendidik, sebagaimana halnya guru, dosen, konselor, widyaiswara, dan sebutan lain untuk tenaga kependidikan (Pasal 1 ayat 6) yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan (Pasal 39 ayat 2) sesuai dengan kekhususannya (Depdiknas, 2003:7 dan 38). Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 29 ayat (1) dan (6), setiap pamong belajar dipersyaratkan memiliki kualifikasi sarjana (S-1) atau diploma IV (D-IV). Persyaratan ini berbeda dengan yang diatur sebelumnya pada Keputusan Menkowsabangan yang hanya diploma dua (D-II).

Menurut Supriono (2006:48), istilah pamong belajar muncul dari orientasi konsep belajar-mengajar yang berpusat pada warga belajar, menggambarkan keunikan hubungan pendidik dan warga belajar dalam PNF. Dalam hal ini, pamong tidak saja berfungsi sebagai pendidik dan pemimpin kelompok belajar, tetapi juga sekaligus menjadi bagian dari warga belajar itu sendiri. Lebih jauh Supriono menjelaskan bahwa sebagai pemimpin, tugas pamong belajar adalah memberikan keteladanan (*ing ngarso sung tulodo*), menggerakkan potensi belajar (*ing madyo mangun karso*), dan memotivasi (*tut wuri handayani*).

Sebagai ujung tombak dari pelaksanaan PNF

di masyarakat, pamong belajar dituntut memiliki kompetensi di bidang ilmu pendidikan, pengetahuan dan keterampilan untuk membimbing, melatih, menegakkan disiplin, mendidik dan mengajar warga belajar baik perorangan maupun kelompok (www.answer.com/topic/tutor). Tugas pamong belajar dalam kegiatan belajar-mengajar disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi warga belajar atau warga belajar yang sangat dalam organisasi belajar yang fleksibel (www.infed.0rg/biblio/b-nonfor). Hal ini dapat dipahami karena warga belajar dalam PNF berasal dari berbagai usia, berbagai latar belakang pengalaman dan kebutuhan yang sangat beragam.

Tugas pokok pamong belajar, mencakup (1) pengembangan model program, (2) kegiatan belajar-mengajar dalam rangka pengembangan model dan pembuatan percontohan program, dan (3) penilaian dalam rangka pengendalian mutu dan dampak pelaksanaan program.

Berdasarkan uraian tugas di atas, kinerja pamong belajar dapat dilihat dari kemampuannya dalam (1) menyusun rencana pengajaran, (2) melaksanakan proses belajar-mengajar (PBM), (3) membimbing warga belajar, (4) membuat bahan pengajaran, (5) melakukan evaluasi, dan (6) mengembangkan profesi.

Konsep Sikap-atas-profesi

Banyak ahli mendefinisikan sikap dari berbagai perspektif meskipun memiliki substansi yang sama. Wortman, Loftus, dan Marshall (1985:496), misalnya menyatakan bahwa sikap merupakan penilaian atau reaksi seseorang secara spesifik terhadap sesuatu, baik terhadap orang, kelompok, objek, gagasan, maupun situasi. Menurutnya, sikap dapat dibawa sejak lahir sekaligus dapat dipelajari dan pada umumnya berlangsung dalam waktu yang relatif lama. Sikap seseorang terhadap sesuatu atau orang lain biasanya memotivasi untuk bertindak sehingga terlihat dalam bentuk perilaku.

Lebih lanjut, menurut Wortman (1988:471), sikap adalah evaluasi seseorang terhadap sesuatu apakah baik, buruk, lebih baik, lebih buruk, dan sebagainya. Definisi yang lebih lengkap dikemukakan Lefton (1997:556) bahwa sikap merupakan gambaran perasaan dan keyakinan seseorang yang berwujud dalam bentuk penilaian tentang seseorang, ide, atau objek yang didasarkan atas pengalamannya di masa lalu dan akhirnya membentuk perilakunya di masa mendatang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa sikap adalah kondisi psikologis seseorang yang berupa reaksi evaluatif dan perasaan yang cenderung diungkapkan dalam bentuk perilaku. Jika penilaiannya

terhadap sebuah objek (misalnya profesi) bersifat positif maka cenderung menyetujui dan mendekati diri kepada objek tertentu. Sebaliknya, individu yang bersikap negatif cenderung menolak dan menghindari objek tersebut.

Sikap

Merujuk pada beberapa referensi, sikap mencakup keyakinan, perasaan, dan kecenderungan seseorang menentukan pilihan untuk berbuat terhadap objek tertentu. Objek yang dimaksud mengacu kepada seseorang atau sekelompok orang, dan dapat pula berupa benda nyata atau abstrak (misalnya pendapat, pemikiran, dan lain-lain).

Menurut Carlton dan Buskist (1997:493), sikap meliputi tiga komponen dasar, yaitu: (1) kognitif, mengacu pada informasi yang diterima seseorang, (2) perilaku, pada tindakan yang dilakukan seseorang, dan (3) afektif, pada penilaian seseorang terhadap sesuatu. Sementara itu, Hilgard (dalam Snow) (1996:243) juga mengelompokkan sikap ke dalam tiga kategori, yaitu: kognitif (keyakinan), afektif (perasaan), dan konatif (kecenderungan bertindak). Komponen kognitif berkaitan dengan pola tindakan, komponen konatif berkaitan dengan kecenderungan bertindak, dan komponen afektif berorientasi pada perilaku. Jadi, suatu tindakan individu dapat diketahui melalui kecenderungan individu tersebut dalam bertindak.

Pembentukan sikap seseorang pada umumnya dimulai pada usia dini melalui proses pembelajaran dan pemerolehan sikap (Lefton, 1997:557). Menurut Morris dan Maisto (2003:505), sikap seseorang terhadap sesuatu berasal dari pengalaman pribadi, terutama di lingkungan terdekatnya, misalnya di rumah, sekolah, tempat kerja, dan masyarakat sekitarnya, termasuk media. Dari lingkungan ini, sikap tersebut terbentuk dengan meniru. Oleh karena itu, semakin kondusif lingkungan seseorang, baik tempat tinggal maupun tempat kerja, semakin positif sikap seseorang terhadap suatu objek.

Carlson dan Buskist (1997:494) menunjuk sebuah hasil penelitian bahwa kecenderungan berperilaku tergantung pada tingkat kekhususan sikap itu sendiri dan relevansinya dengan motivasi, objektivitas penilaian, dan kondisi lingkungan. *Pertama*, perilaku seseorang akan lebih sulit diprediksi jika sikapnya terhadap sesuatu tidak spesifik, demikian pula sebaliknya. *Kedua*, sikap akan diikuti langsung oleh perilaku bila dipengaruhi oleh motivasi. *Ketiga*, jika sikap seseorang dilandasi oleh penilaian yang objektif maka dapat diprediksi bahwa perilakunya akan objektif dan sebaliknya. *Keempat*, ketimpangan antara sikap dan perilaku akan terjadi bila kondisi lingkungan tidak

mendukung seseorang untuk mengungkapkannya.

Selain faktor pengalaman dan pembelajaran, perubahan sikap disebabkan oleh faktor eksternal yang pada umumnya berbentuk persuasi (Lerner, 1986:549-550). Jika pengaruh faktor ini tidak kuat maka sikap seseorang cenderung konsisten dalam menanggapi perkembangan di lingkungannya. Dengan kata lain, seseorang akan bersikap berdasarkan pengalaman yang diperolehnya dari lingkungannya. Semakin positif pengaruh lingkungan, semakin besar kecenderungan seseorang untuk mewujudkan sikapnya dalam bentuk tindakan yang positif pula, demikian pula sebaliknya.

Sikap seseorang terhadap profesi terkait dengan pekerjaan yang ditekuninya dan sekaligus yang menjadi sumber nafkahnya. Pekerjaan yang dikategorikan sebagai profesi adalah yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, tanggung jawab, dan kelayakan untuk dipercaya pada tingkat yang tinggi (Doyle, 1990:24). Dengan demikian, semakin tinggi tuntutan suatu pekerjaan, semakin tinggi tingkat kompetensi yang diperlukan, tinggi pula imbalannya, dan semakin positif sikap seseorang atas profesi tersebut.

Berdasarkan rujukan terdahulu dapat disimpulkan bahwa sikap-atas-profesi merupakan kecenderungan pikiran (kognisi), perasaan (afeksi), dan tindakan (konasi) seseorang terhadap hal-hal yang dianggap mempunyai nilai positif dan/atau nilai negatif tentang profesinya. Indikator sikap-atas-profesi meliputi: (1) imbalan, (2) status (pengakuan masyarakat), (3) pengembangan profesi, (4) tanggung jawab profesi, (5) otonomi kerja, dan (6) kebanggaan terhadap profesi.

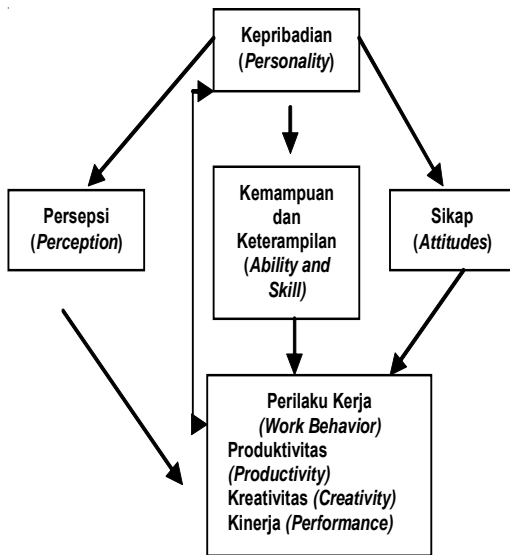
Lingkungan Kerja

Lingkungan dalam konteks pekerjaan, menurut Daft (1986:49-50), merujuk pada unsur yang berada di luar batas organisasi yang berpotensi mempengaruhi semua atau sebagian organisasi. Dalam hal ini termasuk sumber daya manusia, sumber-sumber keuangan, pelanggan dan permintaan pasar, teknologi, kondisi ekonomi, pemerintah, dan budaya organisasi.

Lazarus dan Cohen dalam Berry (1993:380) menyebutkan adanya beberapa faktor penekan lingkungan yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja sehingga dapat menyebabkan orang tersebut mengalami tekanan atau gangguan psikologis, fisik dan/atau perilaku. Faktor tersebut, meliputi (1) kondisi fisik, seperti suara, temperatur, polusi udara; (2) kondisi temporal, seperti perubahan zona waktu, jadwal, dan batas waktu kerja; (3) kondisi sosio-psikologis, seperti keramaian dan relokasi; dan (4) karakteristik pekerjaan, termasuk di dalamnya peran individu dan perubahan organisasi.

Menurut Pidarta (1995:67), lingkungan yang kondusif akan memberikan perasaan nyaman dan mendukung meningkatnya prestasi kerja dan prestasi belajar (dalam konteks penelitian ini adalah pihak pamong yang bekerja dan warga yang belajar). Menurutnya, untuk meningkatkan kinerja yang baik, faktor yang perlu diperhatikan, antara lain (1) penempatan personel, (2) pembinaan hubungan dan komunikasi antara pegawai/pendidik dan warga belajar, (3) dinamika dan penyelesaian konflik, (4) pemanfaatan informasi, dan (5) peningkatan lingkungan kerja dan lingkungan belajar.

Selain hal di atas, perbedaan individu (terutama di kalangan pimpinan dan pegawai itu sendiri juga menjadi faktor penentu dalam mencermati hubungan antara lingkungan kerja, kinerja pegawai, dan kinerja organisasi. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005:79) menggambarannya pada bagan berikut ini.



Gambar 1: Perbedaan Individual

Gambar di atas menunjukkan bahwa perbedaan kepribadian individu (mencakup persepsi, kemampuan dan keterampilan, dan sikap) berpengaruh terhadap perilaku kerjanya. Perilaku ini dapat dilihat pada produktivitas, kreativitas, dan kinerja seseorang dalam bekerja.

Sikap seseorang di dalam dan terhadap lingkungan kerja tidak terlepas dari pekerjaan dan lingkungan kerja itu sendiri. Untuk melakukan suatu pekerjaan diperlukan kemampuan, kompetensi, dan keterampilan teknis sesuai dengan jenis dan tuntutan pekerjaan itu sendiri. Untuk meningkatkan kreativitas dan produktivitas kerja seseorang, diperlukan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman, baik secara fisik, sosial, maupun psikologis.

Dalam konteks pamong belajar, lingkungan kerja adalah latar dari organisasi tempat pamong belajar bertugas. Lingkungan ini meliputi dua dimensi, yaitu dimensi fisik dan sosial yang dapat mempengaruhi pamong belajar dalam bekerja. Indikator lingkungan kerja yang berdimensi fisik adalah (1) sarana-prasarana serta (2) keamanan dan keselamatan kerja. Sementara itu, lingkungan kerja yang berdimensi sosial memiliki indikator, yaitu (1) struktur tugas, (2) rancangan kerja, (3) hubungan kerja, dan (4) penghargaan.

Keterampilan Teknis

Dalam beberapa referensi, istilah keterampilan selalu dihubungkan dengan kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi. Keempat istilah ini saling melengkapi dan merujuk pada kesanggupan atau kecakapan seseorang dalam melakukan sesuatu.

Keterampilan teknis merupakan bentuk keterampilan mendasar yang harus dimiliki seseorang dalam menangani pekerjaan yang spesifik. Keterampilan ini meliputi pengetahuan dan penguasaan bidang tertentu dan diperlukan pada tingkat manajemen rendah terutama bagi individu yang berhubungan langsung dengan pekerja dan pekerjaan organisasi.

Sebagai suatu proses yang berkelanjutan tanpa akhir (www.gurusoftware.com/GuruNet/personal/Topics/Skills), keterampilan teknis diperlukan untuk mencapai tujuan kebutuhan fungsional kelompok. Menurut Cook dan Philip (2001:361), keterampilan teknis diperlukan dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan, terutama untuk mengidentifikasi permasalahan dan peluang, serta menilai dan menentukan pilihan serta menetapkan prosedur. Keterampilan interpersonal, seperti menyimak aktif dan menerima umpan balik, juga merupakan bagian dari keterampilan teknis yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dipahami bahwa keterampilan merupakan bagian dari kompetensi yang secara spesifik mengacu pada kemampuan khusus seseorang dalam menjalankan tugas yang khusus pula. Demikian khususnya, keterampilan tidak saja memerlukan pendidikan formal dan pelatihan, tetapi juga kemampuan untuk belajar 'bagaimana caranya belajar' (Brown, 2001:15). Dalam konteks kekhususan ini, istilah yang lebih banyak dipakai adalah keterampilan teknis, yaitu keahlian khusus dalam melakukan tugas tertentu (Schermerhorn, 2000:16) pada bidang yang spesifik, terutama yang dibutuhkan pada tingkat organisasi yang lebih rendah (Hitt, 1989:28).

Lebih jauh, Yulk (1994:214) mengemukakan bahwa keterampilan teknis adalah pengetahuan dan

kemampuan dalam menerapkan metode, proses, prosedur, dan teknik dalam kegiatan tertentu, baik yang diperoleh melalui pendidikan formal maupun melalui pengalaman dan pelatihan khusus. Pendapat yang sama dikemukakan Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995:17) bahwa keterampilan teknis mengacu pada kemampuan menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus yang diperlukan seseorang dalam memimpin, mengorganisasi kegiatan, dan melatih para bawahan yang menjadi tanggung jawab pengawasannya. Menurutnya, keterampilan teknis ini dibutuhkan untuk mengatasi kendala dalam pekerjaan yang disebabkan oleh kerusakan peralatan, kelemahan mutu, kecelakaan, masalah koordinasi, dan lain-lain.

Dalam konteks tugas pamong belajar, keterampilan teknis adalah keahlian khusus yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas pamong belajar dalam menjalankan tugasnya, terutama dalam menggunakan metode pembelajaran, prosedur pengelolaan program pembelajaran, dan teknik pengembangan profesi. Indikator keterampilan teknis dalam pengelolaan program pembelajaran, mencakup (1) merencanakan kegiatan satuan pendidikan, (2) melaksanakan pengelolaan kegiatan satuan pendidikan, (3) melakukan pemantauan dan supervisi kegiatan satuan pendidikan, dan (4) menyusun laporan kegiatan satuan pendidikan. Sementara itu, indikator keterampilan teknis dalam proses belajar-mengajar, meliputi (1) mengelola kurikulum, (2) membelajarkan warga belajar, (3) memotivasi warga belajar, (4) mengorganisasi kelas, dan (5) menilai kegiatan belajar-mengajar. Indikator aspek keterampilan teknis dalam pengembangan profesi meliputi: (1) pengembangan model, (2) karya tulis ilmiah, (3) penemuan teknologi tepat guna dan (4) membuat petunjuk pelaksanaan.

Landasan Teori Model

Sikap-atas-profesi, lingkungan kerja dan keterampilan teknis secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005:78-79) bahwa perbedaan individual seperti sikap, persepsi, kepribadian, kemampuan, dan keterampilan merupakan faktor awal yang mempengaruhi kinerja. Variabel individual diklasifikasikan sebagai hereditas dan faktor-faktor pembeda, kepribadian, kemampuan dan keterampilan, persepsi, dan sikap. Semua variabel ini berpengaruh terhadap perilaku kerja, seperti produktivitas, kreativitas, dan kinerja pegawai.

Selanjutnya sikap-atas-profesi berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Semakin positif sikap seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya maka

akan dapat menyelesaikan tugasnya lebih baik, sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Shaeffer (1993:509-510), sikap yang diungkapkan dalam bentuk perilaku sangat tergantung pada keyakinan dan penilaian seseorang. Semakin tinggi keyakinan dan semakin spesifik penilaian terhadap pekerjaannya semakin mudah diprediksi kecenderungan tindakan yang akan dilakukannya. Penilaian yang positif dapat diprediksi akan melahirkan tindakan yang positif pula, demikian pula sebaliknya.

Lingkungan kerja yang baik berpotensi meningkatkan kinerja individu dan organisasi, sekaligus meningkatkan produktivitas kerja. Oleh sebab itu, diperlukan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman, baik secara fisik maupun psikologis, agar setiap individu dapat bekerja secara optimal. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman, baik secara fisik maupun psikologis (<http://cokroaminoto.wordpress.com/2007/05/27/membangun-kinerja-karyawan-melalui-perbaikan-lingkungan-kerja>).

Keterampilan berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja individual (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2005:81), berfungsi untuk meningkatkan efektivitas individu dalam menjalani pekerjaannya (Cohen dan Fink, 2001:170) dan mengatasi kendala dalam pekerjaan (Stoner, 1995:17). Keterampilan tidak dibawa sejak lahir, tetapi diperoleh melalui proses pembelajaran yang memerlukan waktu, energi, dan perjuangan. Semakin tinggi keterampilan seseorang, semakin mudah menemukan jalan untuk mencapai tujuan hidupnya.

Selanjutnya, sikap seseorang atas-profesinya secara tidak langsung melalui keterampilan teknis berpengaruh terhadap kinerjanya. Seseorang yang mempunyai sikap-atas-profesi yang positif akan berusaha untuk meningkatkan keterampilan teknisnya. Semakin positif sikap seseorang atas profesinya maka akan semakin tinggi keterampilan teknis yang dimilikinya. Keterampilan teknis yang tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerjanya.

Lingkungan kerja juga secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja seseorang melalui keterampilan teknis. Seseorang yang memiliki lingkungan kerja yang baik akan memiliki semangat dan daya juang untuk meningkatkan keterampilannya. Semakin tinggi keterampilan teknisnya maka semakin tinggi pula upayanya untuk meningkatkan kinerjanya.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung sikap-atas-profesi, lingkungan kerja, dan keterampilan teknis terhadap kinerja pamong belajar, juga terdapat pengaruh tidak langsung sikap-atas-

profesi, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui ke- terampilan teknis.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan: (1) pengaruh keterampilan teknis terhadap kinerja pamong belajar, (2) pengaruh sikap-atas-profesi terhadap kinerja pamong belajar, (3) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pamong belajar, (4) pengaruh sikap-atas-profesi terhadap keterampilan teknis pamong belajar, (5) pengaruh lingkungan kerja terhadap keterampilan teknis pamong belajar, (6) pengaruh tidak langsung sikap-atas-profesi terhadap kinerja pamong belajar melalui keterampilan teknis, dan (7) pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pamong belajar melalui keterampilan teknis.

Penelitian ini dilaksanakan pada tujuh SKB di Provinsi Jawa Barat selama 6 (enam) bulan, terhitung sejak Juli 2007 sampai dengan Januari 2008. Rancangan penelitian ini berbentuk survei korelasional dengan pendekatan *sectional survey*.

Dalam penelitian ini digunakan teknik model hubungan analisis jalur. Pengambilan sampel dilakukan

dengan teknik *multistage random sampling* sebesar 125 responden. Pengambilan sampel dihitung berdasarkan Nomogram Herry King, di mana jumlah populasi maksimum 2000 dengan taraf kesalahan yang bervariasi, mulai 0,3% sampai 15%, dan faktor pengali yang disesuaikan dengan taraf kesalahan yang ditentukan. Dalam nomogram terlihat untuk interval kepercayaan (*confident interval*) 80% faktor pengalinya = 0,780, untuk 85% faktor pengalinya = 0,785, untuk 99% faktor pengalinya = 1,195 dan untuk 99% faktor pengalinya 1,573. Jumlah sampel terpilih sebanyak 125 pamong belajar tersebut dihitung dari jumlah populasi 230 pamong belajar yang ada di tujuh SKB Jawa Barat dengan menggunakan rumus Nomogram Herry King (2007:70-71). Angket disusun berdasarkan skala Likert untuk menjangkau informasi tentang sikap-atas-profesi, lingkungan kerja. Sedangkan untuk keterampilan teknis, dan kinerja pamong belajar berdasarkan tes.

HASIL PENELITIAN

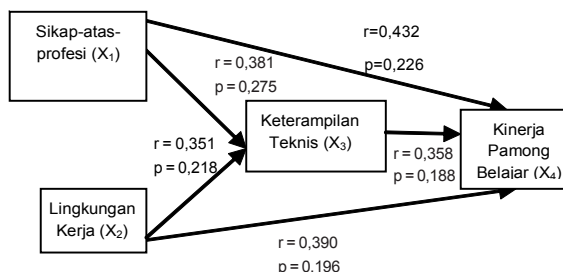
Ada dan tidaknya koefisien jalur didasarkan pada model penelitian. Bila antarvariabel ada jalur maka dihitung nilai koefisien jalurnya. Sedangkan, bila tidak ada jalur maka nilai koefisien jalur tidak ada. Perhitungan nilai koefisien jalur didasari oleh nilai korelasi antar variabel dalam kausal.

Berdasarkan model penelitian maka keberadaan jalur antar variabel terdiri dari lima, yaitu (1) sikap-atas-profesi terhadap kinerja pamong belajar, (2) lingkungan kerja terhadap kinerja pamong belajar, (3) keterampilan teknis terhadap kinerja pamong belajar, (4) sikap-atas-profesi terhadap keterampilan teknis pamong belajar, dan (5) lingkungan kerja terhadap keterampilan teknis pamong belajar.

Hasil perhitungan analisis koefisien jalur adalah sebagai tertera dalam tabel 1 di samping (Nilai Koefisien Jalur Pengaruh antar Variabel). Dengan hasil tersebut maka nilai koefisien korelasi antar variabel dan nilai koefisien jalur pengaruh dapat dilihat pada gambar 2 di samping (Nilai Korelasi dan Nilai Koefisien Jalur Model Penelitian).

Tabel 1. Nilai Koefisien Jalur Pengaruh antar Variabel

| Kausal | Koefisien Korelasi | Koefisien Jalur |
|-------------|--------------------|-----------------|
| $X_1 - X_4$ | 0,432 | 0,226 |
| $X_2 - X_4$ | 0,390 | 0,196 |
| $X_3 - X_4$ | 0,358 | 0,188 |
| $X_1 - X_3$ | 0,381 | 0,275 |
| $X_2 - X_3$ | 0,351 | 0,218 |



Gambar 2: Nilai Korelasi dan Nilai Koefisien Jalur Model Penelitian

Uji Hipotesis Koefisien Jalur Pengaruh

Setelah dilakukan analisis model, hasil perhitungan digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan mengukur perbedaan persentase pengaruh antarvariabel, baik langsung maupun tidak langsung. Penarikan kesimpulan hipotesis dilakukan melalui perhitungan nilai koefisien jalur dan signifikansi setiap jalur yang diteliti. Berikut adalah penjelasan hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan.

Pengaruh langsung sikap-atas-profesi (X_1) terhadap kinerja pamong belajar (X_4)

Untuk membuktikan bahwa pengaruh langsung sikap-atas-profesi (X_1) terhadap kinerja pamong belajar (X_4). Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur sebesar 0,226 dengan $t_{hitung} = 2,866$, sedangkan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,05 = 1,645 dan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,01 = 2,33. Hal ini berarti t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,01, maka koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung sikap-atas-profesi terhadap kinerja pamong belajar.

Pengaruh langsung lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pamong belajar (X_4)

Untuk membuktikan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pamong belajar (X_4). Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur sebesar 0,196 dengan $t_{hitung} = 2,139$, sedangkan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,05 = 1,645 dan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,01 = 2,33. Hal ini berarti t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,01, maka koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pamong belajar.

Pengaruh Langsung keterampilan teknis (X_3) terhadap kinerja pamong belajar (X_4)

Untuk membuktikan bahwa pengaruh langsung keterampilan teknis (X_3) terhadap kinerja pamong belajar (X_4). Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur sebesar 0,188 dengan $t_{hitung} = 2,170$, sedangkan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,05 = 1,645 dan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,01 = 2,33. Hal ini berarti t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,01 maka koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung keterampilan teknis terhadap kinerja pamong belajar.

Pengaruh langsung sikap-atas-profesi (X_1) terhadap keterampilan teknis (X_3)

Untuk membuktikan bahwa pengaruh langsung sikap-atas-profesi (X_1) keterampilan teknis (X_3). Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur sebesar 0,275 dengan $t_{hitung} = 2,934$, sedangkan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,05 = 1,645 dan t_{tabel} pada taraf ke-

percayaan 0,01 = 2,33. Hal ini artinya t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,01 maka koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung sikap-atas-profesi terhadap keterampilan teknis pamong belajar.

Pengaruh langsung lingkungan kerja (X_2) terhadap keterampilan teknis (X_3)

Untuk membuktikan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja (X_2) keterampilan teknis (X_3). Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur sebesar 0,218 dengan $t_{hitung} = 2,324$, sedangkan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,05 = 1,645 dan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,01 = 2,33. Hal ini artinya t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,01 maka koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap keterampilan teknis.

Pengaruh tidak langsung sikap-atas-profesi (X_1) terhadap kinerja pamong belajar (X_4) melalui Keterampilan teknis (X_3)

Untuk membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung sikap-atas-profesi (X_1) terhadap kinerja pamong belajar (X_4) melalui keterampilan teknis (X_3). Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur sebesar 0,05 dengan $t_{hitung} = 2,139$, sedangkan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,05 = 1,645. Hal ini artinya t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 maka koefisien jalur signifikan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung sikap-atas-profesi (X_1) terhadap kinerja pamong belajar (X_4) melalui keterampilan teknis (X_3).

Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pamong belajar (X_4) melalui keterampilan teknis (X_3)

Untuk membuktikan bahwa lingkungan kerja (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pamong belajar (X_4) melalui keterampilan teknis (X_3). Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur sebesar 0,04 dengan $t_{hitung} = 2,016$, sedangkan t_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,05 = 1,645. Hal ini artinya t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 maka koefisien jalur signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pamong belajar (X_4) melalui keterampilan teknis (X_3).

Berdasarkan hasil perhitungan analisis sumbangan efektif diketahui bahwa sumbangan terbesar unsur variabel bebas terhadap variabel kinerja pamong belajar adalah variabel sikap-atas-profesi terhadap kinerja pamong belajar dengan sumbangan efektif sebesar 11,5%, diikuti oleh variabel keterampilan teknis terhadap kinerja pamong belajar dengan sumbangan

efektif sebesar 7,85%. Lingkungan kerja terhadap kinerja pamong belajar dengan sumbangan efektif

sebesar 7,61%.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan hal-hal, sebagai berikut (1) sikap-atas-profesi berpengaruh langsung terhadap kinerja pamong belajar, (2) lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pamong belajar, (3) keterampilan teknis berpengaruh langsung terhadap kinerja pamong belajar, (4) sikap-atas-profesi berpengaruh langsung terhadap keterampilan teknis, (5) lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap keterampilan teknis, (6) sikap-atas-profesi pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pamong belajar melalui keterampilan teknis, dan (7) lingkungan kerja pengaruh tidak langsung terhadap pamong belajar melalui keterampilan teknis. Dengan demikian, kinerja pamong belajar meningkat bila pamong belajar memiliki sikap positif atas profesinya, keterampilan teknis yang tinggi, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Implikasi Penelitian

Implikasi sikap-atas-profesi terhadap kinerja pamong belajar

Pertama, untuk memenuhi kebutuhan pamong belajar di SKB ada suatu mekanisme seleksi yang transparan, berdasarkan kriteria, kompetensi, dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan PNF. Dalam hal ini, penilaian atas sikap dan perilaku calon atas profesi pamong belajar merupakan faktor sangat penting, di samping kompetensi profesional, sosial, dan lain-lain. Melalui mekanisme rekrutmen yang baik ini akan diperoleh calon pamong belajar yang baik pula, yang memiliki sikap positif atas profesi yang akan ditekuninya. Bila kondisi ini sudah tercapai maka akan terwujud pencitraan publik yang positif tentang SKB beserta program dan sumberdayanya.

Kedua, pamong belajar sebagai jabatan fungsional pendidik pada PNF memiliki hak dan kewajiban, sebagaimana halnya dengan guru, dosen, pengawas, dan profesi lain pada pendidikan formal. Oleh karena itu, pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan pamong belajar mendapat perhatian yang serius dari semua pihak pemangku kepentingan. Pada saat yang sama, hal itu ditujukan agar pamong belajar dapat diakui masyarakat sebagai suatu profesi, dengan syarat yang bersangkutan menunjukkan kinerja dan sikapnya yang positif sebagai seorang profesional dalam melaksanakan tugas. Untuk itu, pamong belajar, baik

secara individual maupun berkelompok, meningkatkan pengetahuan dan kompetensinya (antara lain melalui kursus, magang atau pendidikan berjenjang), mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan profesinya sebagai pamong belajar.

Direktorat PTK-PNF Ditjen PMPTK, sebagai unit kerja yang bertugas meningkatkan mutu PTK pada jalur PNF, menyelenggarakan program yang berkualitas untuk meningkatkan profesionalisme pamong belajar agar dapat diakui publik sebagai suatu profesi. Selain itu, Direktorat PTK-PNF bersama forum atau asosiasi pamong belajar memperjuangkan payung hukum dan menerbitkan kode etik profesi pamong belajar untuk melindungi hak dan mempertegas kewajiban pamong belajar sebagai profesional.

Ketiga, pamong belajar adalah profesi pendidik yang berstatus PNS dan memiliki peran sangat penting dalam peningkatan mutu PNF. Dengan sikap positif atas profesinya yang dibentuk sejak dini, kebanggaan terhadap profesinya sebagai pamong belajar ditumbuhkan, baik dari dirinya sendiri maupun dari lingkungan kerjanya di SKB. Kebanggaan menjadi pamong belajar akan memotivasi masyarakat, khususnya yang tidak beruntung, untuk belajar di SKB. Kebanggaan terhadap profesi ini juga akan memotivasi lulusan perguruan tinggi untuk menjadi pamong belajar. Untuk itu, selain membekali dirinya dengan kompetensi yang diperlukan, pamong belajar mempublikasikan kegiatan dan karya-karya inovatifnya dan membangun komunikasi yang baik agar dikenal masyarakat di sekitarnya.

Implikasi lingkungan kerja terhadap kinerja pamong belajar

Pertama, SKB mengembangkan suasana kerja yang sehat dengan membangun hubungan kerja yang menyenangkan, baik antarpamong belajar, antara pegawai, pimpinan, dan warga belajar, maupun antara SKB, masyarakat, dan pemerintah. Dengan hubungan yang harmonis ini, kinerja pamong belajar terpacu untuk menjalankan program SKB yang bermanfaat bagi masyarakat.

Kedua, suasana kerja yang sehat juga dibangun dengan menerapkan sistem kompetisi yang sehat disertai dengan penghargaan dan sanksi yang adil dan efektif bagi pengembangan potensi pamong belajar.

Untuk itu, SKB perlu menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi prestasi, di mana pamong belajar dapat mengaktualisasikan diri dan meningkatkan prestasinya untuk mencapai tujuan program PNF. Peningkatan kinerja dan prestasi pamong belajar akan mendorong peningkatan produktivitas kerja dan kinerja SKB secara keseluruhan. Upaya ini diiringi dengan pemberian insentif yang layak dan seimbang bagi pamong belajar yang berkinerja baik serta pemberian sanksi bagi yang tidak berkinerja baik.

Ketiga, peningkatan kinerja pamong belajar juga tidak terlepas dari upaya pimpinan SKB dalam membina, memberikan umpan balik, dan mengoptimalkan potensi pamong belajar dalam bekerja. Upaya ini termasuk dalam mengembangkan pola hubungan kerja, partisipasi, dan komunikasi dua arah yang setara dan efektif, di mana pamong belajar dapat memperbaiki kelemahannya melalui umpan balik, dan sebaliknya.

Keempat, penciptaan lingkungan kerja yang sehat yang memacu peningkatan kinerja pamong belajar didukung dengan penyediaan sarana prasarana yang dibutuhkan di SKB. Selain fasilitas pembelajaran yang perlu dilengkapi, lingkungan kerja dibenahi agar pamong dan warga belajar dapat memanfaatkannya dengan optimal. Hal ini termasuk bangunan, tata letak, alur lalu lintas orang dan barang, kelaikan alat, seperti media pembelajaran, perpustakaan, laboratorium, data percontohan untuk program PNF, dan akses terhadap teknologi informasi untuk pembelajaran jarak jauh. Ketersediaan, kecukupan, dan kelaikan sarana prasarana mampu mendorong pencapaian tugas pamong belajar.

Implikasi keterampilan teknis terhadap kinerja pamong belajar

Pertama, pelatihan bagi pamong belajar dilaksanakan secara periodik, mulai dari rekrutmen, untuk penguatan landasan kompetensi yang dimiliki pamong. Pelatihan ini diperlukan untuk mencapai standar kompetensi dan keterampilan teknis yang ditetapkan dan untuk menjembatani kesenjangan antara kemampuan awalnya sebelum dan setelah menjadi pamong belajar. Di tingkat provinsi, pelatihan ini dikoordinasikan oleh BPKB, sedangkan di tingkat kabupaten/kota oleh SKB.

Pelatihan ini terdiri dari empat tahap, yaitu tahap persiapan, tahap pelatihan, tahap transfer dan pemeliharaan, serta tahap evaluasi. Pada tahap persiapan, diidentifikasi kompetensi awal setiap pamong belajar dan kompetensi yang dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan teknisnya. Pada tahap transfer dan pemeliharaan, dukungan semua pihak di

lingkungan kerja diberikan kepada pamong belajar untuk menerapkan keterampilannya dalam aktivitas nyata dengan warga belajar. Tahap evaluasi dilakukan sesudah pelatihan dan selanjutnya secara periodik untuk melihat dampak keterampilan yang dicapai selama pelatihan terhadap kinerja pamong belajar. Evaluasi kinerja ini dilakukan untuk memetakan keterampilan yang sudah dikuasai setiap pamong belajar sekaligus untuk mengidentifikasi keterampilan lain yang diperlukannya pada pelatihan lanjutan.

Kedua, untuk mengantisipasi tantangan dan perubahan kebutuhan masyarakat, keterampilan teknis pamong belajar terus diperkaya dan dikembangkan, baik melalui studi banding, lokakarya, simulasi, maupun magang. Dengan kegiatan-kegiatan ini diharapkan pamong belajar memiliki pengetahuan yang kaya dan keterampilan yang bersifat antisipatif terhadap berbagai kebutuhan warga belajar.

Ketiga, forum komunikasi antarpamong belajar, yang dinamakan Forum Pamong Belajar Indonesia, dioptimalkan untuk meningkatkan keterampilan teknis pamong belajar. Forum ini berfungsi untuk mengkoordinasikan kemampuan teknis pamong belajar, baik melalui tukar pengalaman, penerbitan buku, diseminasi model, maupun lomba antar SKB untuk meningkatkan produktivitas, mengembangkan potensi dan menciptakan suasana berkompetisi secara sehat antarpamong belajar dan antarSKB.

Implikasi Teoretis, Kebijakan Penelitian, dan Praktis

Implikasi Teoretis

Pertama, sikap-atas-profesi, lingkungan kerja, dan keterampilan teknis berpengaruh terhadap kinerja pamong belajar. Dengan demikian, seorang pamong belajar memiliki sikap positif atas profesinya, lingkungan yang kondusif dan keterampilan teknis yang tinggi. Berkaitan dengan masalah ini, teori-teori baru tentang sikap-atas-profesi, lingkungan kerja, dan keterampilan teknis dikembangkan untuk mengkaji lebih dalam sejauh mana dampak ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pamong belajar, pegawai, staf, dan sejenisnya dalam menjalankan tugasnya.

Kedua, variabel individual dan faktor-faktor pembeda seperti kepribadian, kompetensi dan keterampilan, persepsi dan sikap yang secara teoretis berpengaruh terhadap kinerja seseorang, tidak termasuk dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penjelasan tentang variabel sikap-atas-profesi, lingkungan kerja dan keterampilan teknis yang berpengaruh terhadap kinerja pamong belajar belum memberikan gambaran yang utuh tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pamong belajar. Dengan demikian, peneliti yang ter-

tarik untuk melakukan penelitian sejenis dapat mempertimbangkan aspek kepribadian, kompetensi, dan persepsi, serta variabel penting lain untuk mengkaji hubungannya dengan kinerja.

Implikasi Kebijakan

Pertama, strategi pemenuhan kebutuhan pamong belajar di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) dilakukan melalui suatu mekanisme rekrutmen yang transparan dan selektif. Selain dari aspek kualifikasi (dari berbagai bidang ilmu yang sesuai dengan kebutuhan PNF) dan kompetensi akademik, masalah sikap dan perilaku calon pamong belajar menjadi kriteria seleksi yang utama. Pamong belajar yang memiliki sikap dan perilaku positif akan memiliki sikap yang positif pula atas profesinya. Sikap ini harus dibentuk sejak dini, mulai dari proses seleksi pamong belajar, penempatannya, sampai kepada penugasannya pada SKB lain untuk kepentingan mutasi atau promosi.

Kedua, pamong belajar sebagai jabatan fungsional pendidik pada PNF diakui keberadaannya oleh negara (Undang-undang) dan memperoleh kedudukan yang sama dengan guru, dosen, pengawas, dan penilik pada pendidikan formal. Untuk itu, PTK-PNF bersama dengan forum/asosiasi pamong belajar berjuang mewujudkan payung hukum dan kode etik profesi untuk menjamin profesi pamong belajar dengan segala hak dan kewajibannya. Dengan demikian, profesi pamong belajar dapat menjadi pilihan bagi lulusan perguruan tinggi yang berprestasi karena menjanjikan masa depan yang cerah, baik dari segi pengembangan karir maupun kesejahteraannya. Bila SDM pamong belajar baik, ia akan berkinerja baik untuk memfasilitasi masyarakat meningkatkan taraf hidupnya dan pendidikan sepanjang hayat.

Ketiga, pimpinan SKB secara terus menerus memberikan dukungan kepada pamong belajar untuk meningkatkan keterampilannya melalui magang atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang dinamis. Selain itu, pimpinan SKB perlu mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga ia dapat mengembangkan potensinya secara optimal dan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

Keempat, pemerintah melalui pimpinan SKB menyediakan, memelihara, dan meningkatkan sarana-prasarana yang sesuai dengan kebutuhan warga belajar. Hal ini sangat penting untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan memacu kinerja pamong belajar dalam rangka meningkatkan kualitas PNF.

Kelima, PTK-PNF bersama pimpinan SKB mendukung Forum Pamong Belajar Indonesia dalam mengoptimalkan fungsinya sebagai wahana yang produktif untuk meningkatkan keterampilan teknis pamong

belajar, misalnya melalui tukar menukar pengalaman, praktik bersama, penerbitan buku, dan diseminasi model. Forum ini juga dapat dimanfaatkan sebagai ajang unjuk kerja hasil karya inovatif yang memacu kinerja pamong belajar. Dengan suasana ini dapat dibangun budaya kolaborasi dan kompetisi sehat antar pamong belajar dan antar SKB dan ini akan berimbas pada peningkatan kinerja dan produktivitas kerja pamong belajar itu sendiri.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan temuan penelitian ini, variabel sikap-atas-profesi, lingkungan kerja, dan keterampilan teknis memberikan pengaruh terhadap kinerja pamong belajar sebesar 43,09%. Artinya 56,91% kinerja pamong belajar dipengaruhi oleh variabel lain yang memerlukan penelitian lebih lanjut, misalnya hereditas, kepribadian, kemampuan awal, dan lain-lain. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan pendekatan *path analysis*. Penelitian sejenis dapat dilakukan dengan pendekatan lainnya seperti: kualitatif, eksperimen, atau evaluasi.

Implikasi Praktis

Pertama, kebanggaan terhadap profesi akan dirasakan bila jabatan pamong belajar diisi oleh SDM unggul (yang memiliki standar kompetensi dan kinerja unggul), mendapat pengakuan dan penghargaan dari masyarakat, serta kesejahteraan yang setara dengan kerjanya.

Kedua, kinerja pamong belajar, baik secara individu maupun sebagai kelompok, dioptimalkan dalam lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan menyenangkan. Untuk itu, dalam rangka pengembangan karir pamong belajar perlu diberlakukan sistem penghargaan dan sanksi yang adil dan konsisten sehingga pamong belajar dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu, untuk menggairahkan suasana kerja, promosi, mutasi, dan rotasi perlu dilakukan secara periodik dan sesuai dengan kebutuhan. Bagi pamong belajar yang melakukan pelanggaran dan/atau tidak berkinerja baik perlu dilakukan degradasi dalam kepangkatan.

Ketiga, dalam rangka pencitraan publik, BPKB dan SKB melakukan kegiatan rutin untuk menyosialisasikan program PNF dan publikasi karya-karya inovatif pamong belajar, baik melalui jambore atau media cetak dan elektronik sehingga peran pamong belajar semakin dikenal masyarakat.

Implikasi di atas juga telah memuat hal-hal berkaitan dengan berbagai prediksi dari peningkatan kinerja terkait dengan variabel yang lain yakni; sikap-atas-profesi, lingkungan kerja dan keterampilan teknis.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, kesimpulan dan

implikasi di atas, disarankan hal-hal sebagai berikut.

Pertama, replikasi penelitian dapat dilakukan dengan memperbesar jumlah sampel pada lokus lain, misalnya di provinsi lain yang memiliki karakteristik geografis, budaya, dan tingkat kemajuan PNF yang hampir sama atau sama sekali berbeda dengan provinsi Jawa Barat. Hal ini perlu dilakukan agar hasil penelitian dapat digeneralisasi.

Kedua, variabel lain, seperti kepribadian, persepsi, dan kompetensi pamong belajar perlu dikaji sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh tentang faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja pamong belajar.

Ketiga, setiap pamong belajar diharapkan mempunyai keterampilan teknis yang lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan warga belajar di masing-masing SKB untuk mengantisipasi setiap perubahan, masalah, dan tantangan yang ada di masyarakat yang menjadi target PNF.

Keempat, pemerintah perlu memberlakukan sistem remunerasi, insentif, tunjangan kemaslahatan dan lain-lain, bagi pamong belajar sebagai profesi yang dijamin undang-undang agar dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dan bermartabat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T.S & Snell, S.A. (2002). *Management: Competing in the new era*. Fifth edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Bateman, R.S & Snell, S.A. (2007). *Management: Leading & collaborating in a competitive*. Seventh edition. New York: McGraw-hill Irwin.
- Bernardin, J.H. (2003). *Human resource management: An experimental approach*. New York: McGraw hill higher education.
- Berry, L.M. dan Houston, J.P. (1993). *Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Madison Wisconsin: WCB brown & benchmark publisher.
- Blalock, M.H.Jr. (1991). *Methodology in social research*. New York: McGraw-hill company.
- Brown, P., Green, A., & Lander, H. (2001). *High skills. globalization, competition, and skills formation*. Oxford: Oxford University Press.
- Carlson, N.R & Buskist, W. (1997). *Psychology. The science of behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Cohen, R.A. & Fink, S.L. (2001). *Effective behavior in organization: Cases, concept, and student experience*. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Cook, C.W, & Hunsaker, O.L. (2001). *Management and organizational behavior* Third edition. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Daft, R.L. (1986). *Organization theory and design*. Second edition. St. Paul: West publishing company.
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2003). "Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional." Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Teknis, Ditjen Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda (PLSP) Depdiknas, 2005.
- Doyle, W. (1990). "Theme in teacher education research," dalam Houston, W.R., *Handbook of research on teacher education*. New York: McMillan publishing company.
- Hitt, M.A., et al. (1989). *Management. concepts and effective practice. Third edition*. Saint Paul: West publishing company.
- Ivancevich, J.M., Robert, K., & Michael T. M. (2005). *Organizational behavior and management. Seventh edition*. New York: McGraw-hill companies, inc.,
- Landy, F.J. & James, L.F. (1983). *The measurement of work performance*. California: Academic press inc.,
- Lefton, L.A. (1997). *Psychology*. Sixth edition. MA: Allyn and Bacon.
- Lerner, R.M., et al. (1986). *Psychology*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Morris, C.G. & Maisto, A.A. (2003). *Understanding psychology*. New Jersey: Prentice hall.
- Murwani, S. (2000). *Analisis jalur*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta,
- Pidarta, M. (1995). *Peranan kepala sekolah pada pendidikan dasar*. Jakarta: Gramedia,
- Robbins, Stephen P. 1986. *Organizational behavior: Concept, controversies, application*. New Jersey: Prentice Hall Cliffs.
- Schermerhorn, J.R., Jr. (2000). *Management*. New York: John Wiley & Sons Pte. Ltd.
- Sentono, S.P. (1997). *Sumber daya manusia. Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFE,
- Shaeffer, S. (2006). "Stakeholders in the decade of

- education for sustainable development.” Dalam Wong, L., *Sustaining the future*. Paris: UNESCO.
- Snow, R.E. (1996). “Individual differences in affective and conative function” dalam Berliner, C. et. al. (eds.). *Handbook of educational psycholog*. New York: Simon and Schuster Macmillan.
- Stoner, J.A.F., Freeman,R.E. & Gilbert,D.R. (1995). *Management*. New Jersey Prentice-Hall., Inc.
- Supriono. “Desain diklat pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan nonformal,” *Jurnal Ilmiah Visi Ptk- Pnf* – vol 1, no.2. 2006.
- Swanson,R.A. (2007). *Analysis for improving performance. Tools for diagnosing or-ganizations and documenting workplace expertise*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.,
- Unesco. (1993). *Principal regional office for asia and the pacific. Appeal training materials for continuing education personnel*. Volume 1-VII. Unesco: Bangkok,
- Walker,J.W. (1992). *Human resource strategy*. New York: McGraw-hill inc.,
- Wortman, Camille B., Elizabeth F. Loftus, & Mary E. Marshall. (1985). *Psychology*. Second edition. New York: Alfred A.Knof.
- Yulk,G.A. (1994). *.Leadership in organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-hall, inc.,
- Indiana University. (2005). *Define performance standards for each duty*. Diakses tanggal 25 Februari 2005 dari www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/define.htm.
www.answer.com/topic/tutor
www.infed.Org/biblio/b-nonfor
www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/define.htm.