

KINERJA PAMONG BELAJAR PADA SANGGAR KEGIATAN BELAJAR

Khomsun Nurhalim

Universitas Negeri Semarang, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang 50229
e-mail: kh.nurhalim@yahoo.com

Abstract: Performance of Learning Mentors at Learning Centers Sanggar. The aim of this survey is to find out the effects of the head's leadership, the working atmosphere, the working ethos, incentives, and motivation on the performance of the learning mentors at learning centers the so-called *Sanggar*. Five learning centers *Sanggar* were involved in the study, and the data collected were analyzed using structural equation modeling (SEM) and linear structural relationship (LISREL) program. The results of the statistical analyses indicate that the variables of leadership, working atmosphere, working ethos, incentives, and motivation affect the performance of the learning mentors.

Keywords: leadership, working atmosphere, working ethos, incentives, motivation, performance

Abstrak: Kinerja Pamong Belajar pada Sanggar Kegiatan Belajar. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan koefisien pengaruh dari kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, insentif dan motivasi kerja terhadap kinerja pamong belajar. Survei dilakukan di lima Sanggar Kegiatan Belajar di enam wilayah eks karesidenan di Jawa Tengah. Analisis data dilakukan dengan analisis *structural equation modeling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model struktural telah layak dan memperoleh dukungan empiris. Artinya kepemimpinan Kepala SKB, budaya kerja, iklim kerja, insentif dan motivasi mempengaruhi kinerja pamong belajar.

Kata kunci: kepemimpinan, iklim kerja, budaya kerja, insentif, motivasi, kinerja

Pamong belajar adalah pegawai negeri sipil yang bertugas di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) provinsi atau Balai Pengembangan Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda (BP-PLSP) regional dan ada yang bertugas di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) kabupaten/kota. Mereka ini adalah petugas yang mempunyai fungsi ganda, yaitu sebagai pengembang model dan pendukung perencanaan pemberian layanan pendidikan nonformal (PNF). Secara mencolok tugas BPKB dan BP-PLSP di satu sisi berbeda dengan SKB di sisi lain, demikian pula tugas para pamong belajar pada kedua instansi tersebut.

Tugas pamong belajar di BPKB dan BP-PLSP adalah mengembangkan model pendidikan nonformal yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan setempat, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia pendidikan nonformal, dan pendataan serta pengembangan kelembagaan atau proses belajar-mengajar. Pengembangan model ini menjadi sangat penting mengingat keragaman karakteristik dan kebutuhan berbagai suku dan wilayah di Indonesia tidak dapat

ditangani dengan satu model. Model yang dikembangkan para pamong belajar di kedua lembaga ini adalah model program layanan pendidikan, model lembaga pemberi layanan, dan model tenaga pemberi layanan. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia dilaksanakan melalui penyelenggaraan pelatihan dan magang (BPPLSP Regional III Jawa Tengah, 2001).

Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) pada jaman reformasi sekarang ini merupakan suatu hal yang mutlak harus dilaksanakan. Aset lembaga pemerintahan dan swasta adalah aset manusia dari lembaga atau organisasi tersebut, dan mereka bukanlah sumber daya yang tidak hidup (*inanimate*) seperti layaknya modal, tanah, dan pabrik, melainkan sumber daya manusia yang hidup. Para pelaksana roda pemerintahan dan swasta tidak akan dapat dimaksimalkan kinerja dan produktivitasnya tanpa adanya karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi, yang secara terus-menerus ditingkatkan ilmu pengetahuan, sikap, dan terutama keterampilan-

nya melalui pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dapat dijawab melalui pendidikan luar sekolah.

Pendidikan luar sekolah dewasa ini telah memperoleh perhatian cukup besar dari pemerintah. Sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 13 ayat 1 bahwa jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal, dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya. Pelibatan jalur pendidikan nonformal dalam sistem pendidikan didasarkan pada berbagai pertimbangan. Beberapa pertimbangan yang dimaksud itu antara lain, (a) program yang ditawarkan lebih bersifat fleksibel, yakni program yang dirancang oleh pendidikan nonformal menyesuaikan diri dengan kebutuhan, minat, usia, dan kesempatan belajar masyarakat; (b) melibatkan masyarakat di dalam pengelolaan program; (c) mengutamakan pendekatan manusia dalam mengembangkan sumberdaya manusia; dan (d) banyak anggota masyarakat, terutama dari golongan masyarakat kurang beruntung yang belum memperoleh layanan pendidikan secara layak, sebagai akibat dari kondisi ekonomi dan ketidaktahuan masyarakat terhadap pentingnya makna pendidikan bagi masa depannya.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 254/0/1997 berisi perincian tugas SKB sebagai unit pelaksanaan teknis dari pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga. SKB merupakan lembaga dari pemerintah yang tersebar di seluruh kabupaten dan kota di seluruh Indonesia. Tugas yang diemban oleh SKB adalah melaksanakan program kegiatan pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga, baik untuk sumber belajar (tutor, fasilitator) maupun masyarakat berdasarkan kebijakan teknis Direktorat Jendral Pendidikan Luar Sekolah Pemuda dan Olahraga. Ujung tombaknya adalah pamong belajar (BPPLSP Regional III Jawa Tengah, 2004).

Kelompok tenaga fungsional pamong belajar adalah seseorang yang diangkat dalam jabatan teknis yang mempunyai tugas di bidang pengembangan model, peningkatan kompetensi, dan pendataan/penyuluhan/proses belajar-mengajar. Pada SKB masih banyak ditemukan pamong belajar yang bertugas belum sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai pamong belajar, walupun terkadang sudah beberapa kali mengikuti program pelatihan. Kinerja mereka dipertanyakan.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Robbin (1991: 42-43) mengemukakan bahwa kinerja karyawan pada level individu dipengaruhi oleh motivasi, kepribadian, nilai, sikap dan kemampuan. Pada level kelompok, kinerja dipengaruhi oleh interaksi dan dinamika individu dalam kelompok seperti kepemimpinan, komunikasi dan konflik. Se-

mentara pada level organisasi, kinerja antara lain dipengaruhi oleh budaya organisasi, iklim organisasi, desain organisasi, gaji/insentif, hubungan-hubungan sosial, dan sebagainya.

Tipe kepemimpinan seseorang memengaruhi proses kerja, karena kepemimpinan berkaitan dengan gaya pengambilan keputusan, pemeliharaan hubungan antara atasan dengan para bawahan, baik dalam arti psikologis maupun teknis. Kepemimpinan menyangkut kegiatan memengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan kelompok (Kartono, 1998: 34-35). Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Iklim organisasi memengaruhi kinerja. Iklim organisasi merupakan gambaran pada persepsi personel organisasi yang diinginkan oleh lingkungan sosialnya. Arikunto (1998: 4) mengemukakan bahwa iklim menunjukkan pada persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Iklim organisasi SKB adalah suatu istilah besar tentang persepsi pamong belajar mengenai lingkungan kerja SKB yang dipengaruhi oleh organisasi formal, kepribadian organisasi dan kepemimpinan organisasi dalam menjalankan supervisi. Hoy dan Miskel (1997: 91) menjelaskan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku organisasi. Pada akhirnya Sergiovanni (1987: 47) merumuskan bahwa iklim organisasi lebih mengacu kepada sifat dan karakter antarpribadi dan diwujudkan dalam sikap dan perilaku pamong belajar, supervisor, warga belajar, dan kepala SKB.

Kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Owens (1995: 82) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok. Budaya organisasi diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, memikirkan, berperilaku terhadap masalah yang dihadapi. Hoy dan Miskel (1997: 216) mengemukakan ciri budaya organisasi adalah nilai-nilai bersama atau komitmen organisasi dan cara berperilaku.

Pengaruh berikutnya dalam kinerja pamong belajar di SKB adalah insentif. Insentif adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja pada karyawan atau segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang dilakukan secara transparan sesuai beban tugas dan harapan untuk peningkatan kerja mereka (Rahmawati, 2004: 144). Menurut Handoko (1985:141), insentif menyangkut keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang bermuara pada cara karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Danim (2008: 221), insentif diartikan sebagai imbalan organisasi

atas prestasi individu atau kelompok kerja. Dengan kata lain, insentif organisasi merupakan perolehan atau produk kerja yang mereka lakukan. Adapun tujuan pemberian insentif menurut Adisu (2008: 75) adalah mendapatkan karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang sudah ada, keadilan, perubahan sikap dan perilaku, efisiensi biaya, dan administrasi legalitas.

Motivasi memengaruhi kinerja. Motivasi merupakan suatu dorongan yang ada pada diri seseorang yang selanjutnya dapat mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya pada sasaran tertentu untuk memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu, untuk memenuhi motivasi kerja tersebut ada beberapa indikator yang harus dipenuhi, yaitu rasa aman dalam bekerja, rasa puas karena sistem penggajian yang adil dan kompetitif, rasa nyaman dan menyenangkan dalam lingkungan kerjanya, perasaan adanya penghargaan/promosi yang adil atas prestasi kerja, perasaan adanya perlakuan yang *fair* dari manajemen, tantangan menghadapi pekerjaan yang menarik dan menantang, pemahaman yang jelas akan standar keberhasilan dan keluaran yang diharapkan, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan koefisien pengaruh dari kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, insentif dan motivasi kerja terhadap kinerja pamong belajar. Penelitian ini ingin memperoleh data empiris tentang model hubungan antarvariabel yang memengaruhi kinerja pamong belajar tersebut.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei sampel, yakni penelitian yang mengkaji tentang fenomena yang luas dengan mengambil sampel dari keseluruhan anggota populasi. Pendekatan survei sampel dipilih karena wilayah penelitian ini mencakup seluruh SKB di Jawa Tengah, sementara kegiatan penelitian ini memiliki berbagai keterbatasan, sehingga pendekatan survei sampel dianggap lebih adaptif untuk diterapkan. Survei dilakukan di lima SKB di enam wilayah eks karesidenan. Fokus yang dijadikan sebagai acuan dalam survei ini adalah kinerja pamong belajar dan lima faktor yang memengaruhinya, yakni kepemimpinan SKB, iklim kerja, budaya kerja, insentif, dan motivasi kerja.

Penelitian ini juga bersifat korelasional. Dalam penelitian korelasional, peneliti berupaya menghubungkan berbagai variabel yang diduga saling berkaitan. Variabel yang dimaksud yaitu variabel dependen, yakni kinerja pamong belajar; dan variabel independen, yakni kepemimpinan SKB, iklim kerja, budaya kerja,

insentif, motivasi kerja. Metode statistik yang digunakan adalah *multivariate analysis of variance* dengan uji statistik yang digunakan adalah analisis jalur dan *structural equation modeling* (Sugiyono, 2009).

Dalam penelitian ini, variabel laten eksogen adalah kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, insentif dan motivasi kerja, sedangkan variabel laten endogen yaitu kinerja pamong belajar (pengembangan model, pengembangan kompensasi dan pendataan/kelembagaan serta proses belajar-mengajar). Pengumpulan data dilakukan dengan teknik angket/pedoman wawancara dengan skala berstruktur. Penjaringan data setiap variabel laten diungkap dengan instrumen berdasar indikator teoretis dari setiap variabel. Jumlah butir item instrumen secara proporsional berdasarkan indikator setiap variabel.

Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik statistik deskriptif dan teknik analisis inferensial. Uji statistik deskriptif dilakukan dengan perangkat lunak SPSS 10 for windows (Santoso, 2003). Sementara itu, uji statistik inferensial (regresi ganda) dalam kaitan dengan pencarian model, dari model hipotetik sampai ditemukan model yang fit dan sederhana, digunakan perangkat lunak LISREL. LISREL adalah salah satu perangkat lunak dari struktural SEM. Dalam pemodelan persamaan struktural terdapat delapan tahap yang harus dilakukan (Ghozali & Fuad, 2005), yaitu konseptualisasi model, penyusunan diagram alur, spesifikasi model, identifikasi model, estimasi parameter, penilaian model fit, modifikasi model, dan validasi silang model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis *structural equation modeling* memper-syaratkan pemenuhan empat asumsi, yaitu distribusi normal indikator-indikator multivariat, distribusi normal multivariat dari variabel-variabel tergantung, linieritas, dan multikolinieritas. Perhitungan analisis Lisrel terhadap *Goodnes of Fit model* yang dikembangkan untuk variabel insentif menunjukkan bahwa *Normal Fit Fuction Chi-Square*, NCP, RMSEA, AIC, NFI, NNFI, GFI kesemuanya memenuhi syarat sehingga dapat dinyatakan bahwa model adalah *fit*, artinya konsep teoretis sesuai dengan data empiris.

Berdasarkan hasil perhitungan Lisrel dengan menggunakan taraf signifikansi 5% (1,96) variabel kepemimpinan kepala SKB memperoleh skor t sebesar $2,20 > 1,96$; variabel iklim kerja memperoleh skor t sebesar $2,46 > 1,96$; variabel budaya kerja memperoleh skor t sebesar $2,04 > 1,96$, dan variabel insentif memperoleh skor t sebesar $2,48 > 1,96$. Skor t masing-masing variabel eksogen lebih besar dibandingkan dengan skor t pada taraf signifikansi 5%. Oleh karena

itu, semua variabel eksogen (kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, dan insentif) berpengaruh terhadap motivasi kerja pamong belajar.

Dalam persamaan struktural pengaruh variabel laten kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, dan insentif berpengaruh terhadap motivasi kerja pamong belajar diperoleh skor $R^2 = 0,93$. Ini berarti bahwa 93% varians kinerja pamong belajar dijelaskan oleh variabel laten kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, dan insentif. Dan sisanya 7% dijelaskan oleh faktor lainnya.

Semua variabel eksogen, yakni kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, insentif, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pamong belajar. Berdasarkan hasil perhitungan Lisrel dengan menggunakan taraf signifikansi 5% (1,96) variabel kepemimpinan kepala SKB memperoleh skor t sebesar $2,40 > 1,96$; variabel iklim kerja memperoleh skor t sebesar $2,75 > 1,96$, dan variabel budaya kerja memperoleh skor t sebesar $2,76 > 1,96$, variabel insentif memperoleh skor t sebesar $2,08 > 1,96$, dan variabel motivasi kerja memperoleh skor t sebesar $2,25 > 1,96$. Dengan kata lain skor t masing-masing variabel eksogen lebih besar dibandingkan dengan skor t pada taraf signifikansi 5%.

Dalam persamaan struktural variabel laten kinerja pamong belajar diperoleh skor $R^2 = 0,79$. Ini berarti bahwa 79% varians kinerja pamong belajar dijelaskan oleh variabel laten kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, insentif, dan motivasi kerja pamong belajar. Sedangkan sisanya 21% dijelaskan oleh faktor lain.

Tabel 1. Hubungan Kepemimpinan Kepala SKB, Iklim Kerja, Budaya Kerja, dan Insentif terhadap Kinerja Pamong Belajar

Exogenous Construct	Endogenous Construct	t	α 0,05	Indirect Effects	Total Effect	Keterangan
	Kinerja PB					
Kep. Kepala KB	0,48	2,40	1,96	0,11	0,53	Signifikan
Iklim Kerja	0,20	2,75	1,96	0,16	0,31	Signifikan
Budaya Kerja	0,39	2,76	1,96	0,01	0,33	Signifikan
Insentif	0,15	2,08	1,96	0,10	0,21	Signifikan

Hubungan langsung atau tidak langsung kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, dan insentif terhadap kinerja pamong belajar terlihat pada Tabel 1. Adapun besar koefisien jalur variabel

kepemimpinan kepala SKB terhadap kinerja pamong belajar adalah 0,48 dengan arah positif, yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan kepala SKB, semakin baik pula kinerja pamong belajar. Besar pengaruh kepemimpinan kepala SKB terhadap kinerja pamong belajar adalah sebesar $(0,48)^2$, atau 0,2304. Dengan demikian dapat diketahui bahwa 23,04% perubahan yang terjadi pada kinerja pamong belajar secara langsung adalah disebabkan oleh adanya perubahan pada kepemimpinan kepala SKB.

Besaran koefisien jalur dari variabel iklim kerja terhadap kinerja pamong belajar sebesar 0,20 dengan arah positif, yang berarti bahwa semakin baik iklim kerja semakin baik pula kinerja pamong belajar. Besar pengaruh iklim kerja secara langsung terhadap kinerja pamong belajar adalah sebesar $(0,20)^2$, yakni 0,04. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa 4% perubahan yang terjadi pada kinerja pamong belajar secara langsung disebabkan adanya perubahan pada iklim kerja.

Selanjutnya, besar koefisien jalur dari variabel budaya kerja terhadap kinerja pamong belajar sebesar 0,39 dengan arah positif, yang berarti bahwa semakin baik budaya kerja semakin baik pula kinerja pamong belajar. Besar pengaruh budaya kerja secara langsung terhadap kinerja pamong belajar adalah sebesar $(0,39)^2$, yakni 0,1521. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa 15,21% perubahan yang terjadi pada kinerja pamong belajar secara langsung disebabkan adanya perubahan pada budaya kerja.

Besaran koefisien jalur dari variabel insentif terhadap kinerja pamong belajar sebesar 0,15 dengan arah positif, yang berarti bahwa semakin baik insentif semakin baik pula kinerja pamong belajar. Besar pengaruh budaya kerja secara langsung terhadap kinerja pamong belajar adalah sebesar $(0,15)^2$, yakni 0,0225. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa 2,25% perubahan yang terjadi pada kinerja pamong belajar secara langsung disebabkan adanya perubahan pada insentif.

Selanjutnya, besaran koefisien jalur pengaruh variabel kepemimpinan kepala SKB terhadap motivasi kerja pamong belajar adalah sebesar 0,12 dengan arah positif, yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan kepala SKB semakin baik pula motivasi pamong belajar. Besar pengaruh kepemimpinan kepala SKB terhadap motivasi kerja pamong belajar adalah sebesar $(0,12)^2$, yakni 0,0144. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa 1,44% perubahan yang terjadi pada motivasi kerja pamong belajar secara langsung disebabkan adanya perubahan pada kepemimpinan kepala SKB.

Apabila dilihat dari besar koefisien jalur pengaruh variabel iklim kerja terhadap motivasi kerja pa-

mong belajar adalah sebesar 0,97 dengan arah positif, yang berarti bahwa semakin baik iklim kerja semakin baik pula motivasi kerja pamong belajar. Besar pengaruh iklim kerja terhadap motivasi kerja pamong belajar adalah sebesar $(0,97)^2$, yakni 0,9409. Dengan demikian dapat diketahui bahwa 94,09% perubahan yang terjadi pada motivasi kerja pamong belajar adalah disebabkan oleh adanya perubahan pada iklim kerja.

Untuk besar koefisien jalur pengaruh variabel budaya kerja terhadap motivasi kerja pamong belajar adalah sebesar 0,07 dengan arah positif, yang berarti bahwa semakin baik budaya kerja semakin baik pula motivasi kerja pamong belajar. Besar pengaruh variabel iklim kerja terhadap motivasi kerja pamong belajar adalah sebesar $(0,07)^2$, yakni 0,0049. Dengan demikian dapat diketahui bahwa 0,49% perubahan yang terjadi pada motivasi kerja pamong belajar adalah disebabkan oleh adanya perubahan budaya. Sementara itu pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja pamong belajar karena terhubung dengan motivasi kerja adalah sebesar $(0,01)^2 = 0,0001$ atau 0,01%. Kemudian pengaruh total budaya kerja terhadap kinerja pamong belajar adalah sebesar $(0,43)^2$ atau 10,89%.

Yang terakhir, besar koefisien jalur pengaruh variabel insentif terhadap motivasi kerja pamong belajar adalah sebesar 0,08 dengan arah positif, yang berarti bahwa semakin baik insentif kerja semakin baik pula motivasi kerja pamong belajar. Besar pengaruh insentif terhadap motivasi kerja pamong belajar adalah sebesar $(0,08)^2$, yakni 0,0064. Dengan demikian dapat diketahui bahwa 0,64% perubahan yang terjadi pada motivasi kerja pamong belajar adalah disebabkan oleh adanya perubahan pada insentif. Sementara itu pengaruh tidak langsung insentif terhadap kinerja pamong belajar karena hubungannya dengan motivasi kerja adalah sebesar $(0,10)^2 = 0,01$ atau 1%. Kemudian pengaruh total insentif terhadap kinerja pamong belajar adalah sebesar $(0,21)^2 = 0,00441$ atau 4,41%.

Perubahan yang terjadi pada kinerja pamong belajar 23,04 % disebabkan oleh adanya perubahan pada kepemimpinan kepala SKB. Hal ini sesuai dengan pendapat Sutarto (2010: 214) bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pamong belajar adalah perilaku atau gaya kepemimpinan. Yang berarti bahwa sentuhan kepemimpinan kepala SKB berpengaruh langsung terhadap kinerja tutor terutama kinerja dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran.

Di samping itu, secara tidak langsung pengaruh kepemimpinan kepala SKB terhadap kinerja pamong belajar karena terkait dengan motivasi kerja pamong belajar adalah sebesar 0,11 atau 0,0121. Kemudian pengaruh total kepemimpinan kepala SKB terhadap

kinerja pamong belajar adalah $0,53^2$ atau 0,2808. Hal ini sesuai dengan pendapatnya As'ad (1998: 58) yang mengatakan bahwa motivasi merupakan salah satu unsur rangsangan melaksanakan suatu tugas.

Besar pengaruh iklim kerja secara langsung terhadap kinerja pamong belajar adalah sebesar $(0,20)^2$. Pengaruh tidak langsung iklim kerja terhadap kinerja pamong belajar karena terhubung dengan motivasi kerja adalah sebesar $(0,16)^2 = 0,0256$ atau 2,56%. Kemudian pengaruh total iklim kerja terhadap kinerja pamong belajar adalah $(0,31)^2 = 0,0961$ atau 9,61%. Perubahan yang terjadi pada kinerja pamong belajar secara langsung disebabkan adanya perubahan pada iklim kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Sergiovani (1987:123). Iklim kerja mengacu pada karakter dalam setiap perilaku kinerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja semakin baik pula kinerja pamong belajar. Perubahan yang terjadi pada kinerja pamong belajar secara langsung disebabkan adanya perubahan pada budaya kerja. Hal ini sesuai dengan teori behavioristik bahwa penciptaan budaya kerja dapat dilaksanakan melalui pembicaraan-pembicaraan dan contoh-contoh dari pemimpinnya. Apabila setiap pamong belajar dibiasakan untuk selalu berkompetisi, diberikan latihan kebebasan mengemukakan pendapat, selalu mengikut-sertakan pamong belajar dalam pengambilan keputusan; maka pamong belajar akan memperoleh kebersamaan dalam kerjanya.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin baik insentif yang diperoleh semakin baik pula kinerja pamong belajar. Hal ini sesuai dengan temuan Rahmawati (2007). Ada keterkaitan antara insentif yang diberikan dengan produktivitasnya. Ini berarti makin besar insentifnya, maka kinerja pamong belajar makin produktif.

Semakin tinggi motivasi kerja pamong belajar semakin baik pula kinerja mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat As'ad (1998: 58). Motivasi merupakan salah satu unsur rangsangan dalam melaksanakan suatu tugas hingga mencapai tujuan.

SIMPULAN

Secara berurutan faktor yang berhubungan dan berkontribusi secara berarti terhadap kinerja pamong belajar adalah kepemimpinan kepala SKB, iklim kerja, budaya kerja, dan insentif. Kepemimpinan kepala SKB memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pamong belajar, namun besarnya pengaruh variabel tersebut akan semakin meningkat apabila ditopang oleh motivasi kerja.

Kepala SKB perlu mengembangkan kepemimpinan yang mengedepankan pengenalan stafnya, mengem-

bangkan komunikasi dua arah dan pamong belajar sejogyanya diikutkan dalam menentukan dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya. Kepala SKB hendaknya mampu memotivasi dan mendorong dalam memaksimalkan peran dan

tugas pamong belajar sesuai dengan kompetensinya dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Budaya kerja, keseimbangan insentif, dan iklim kerja hendaknya selalu dibangun sehingga kepemimpinan pada SKB dapat membentuk organisasi yang solid.

DAFTAR RUJUKAN

- Adisu, E. 2008. *Hak Karyawan atas Gaji dan Pedoman Menghitung Gaji Pokok, Uang Lembur, Gaji Sundulan, Insentif, Bonus-THR, Pajak atau Gaji, Iuran Pensiun-pesangon, Iuran Jamsostek/Dana Sehat*. Jakarta: Praninta Offset.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian: Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 1998. *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty.
- BPPLSP Regional III Jawa Tengah. 2001. *Buku Direktori Ketenagaan PTK-PNF Pamong Belajar*. Ungaran: BPPLSP Regional III Jateng.
- BPPLSP Regional III Jawa Tengah. 2004. *Model Pelatihan Pamong Belajar Berbasis Kompetensi*. Ungaran: BPPLSP Regional III Jateng.
- Danim, S. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi: Perspektif Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan dan Kewidyaiswaraan Berbasis Kinerja*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ghozali, I. & Fuad. 2005. *Structural Equation Modelling: Teori, Konsep & Aplikasi dengan Program LISREL 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. 1985. *Managemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 1997. *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (Fourth edition). New York: McGraw Hill Book Company, Inc.
- Kartono, K. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV Rajawali.
- Owens, L. 1995. *Organizational Behavior in Education*. New York: Allyn and Bacon.
- Rahmawati. 2004. *Hubungan antara Komitmen Organisasi kepada Karyawan dengan Kinerja Organisasi*. Laporan penelitian tidak diterbitkan. Bandung: Jurusan Pendidikan Ekonomi UPI Bandung.
- Robbins, S.P. 1991. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Jakarta: PT Alex Komputindo.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Higher Education Principalship: A Reflective Practice Perspectives*. New York: McGraw Hill.
- Santoso. 2003. *SPSS 10: Mengolah Data Statistik secara Profesional*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo.
- Sugiyono. 2009. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto, J. 2010. Determinan Mutu Proses dan Hasil Pembelajaran Pendidikan Kesetaraan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17 (3): 210-217.