

**KEIKUTSERTAAN GURU DALAM PENGAMBILAN
KEPUTUSAN DAN MOTIVASI KERJA GURU DALAM
HUBUNGANNYA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA GURU
SMA NEGERI DI KABUPATEN MINAHASA DAN
KOTAMADYA MANADO**

EVI E. MASENGI
LEXY A LUMINGKEWAS
JAN TURANG
IKIP Manado

ABSTRACT. There is a functional relationship between the participation in decision making as well as in work motivation and the productivity of teacher's work. This, among others, is revealed by a study conducted in Kabupaten Minahasa and Kotamadya Manado. The sample comprises 264 teachers of SMAN. Another result shows that there is no significant difference in the participation in decision making, work motivation and work productivity of male and female teachers.

Pendahuluan

Dalam setiap organisasi formal yang di dalamnya terdiri dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, selalu terdapat keterikatan dengan ketentuan dan peraturan formal yang ditetapkan secara organisatoris. Ketentuan dan peraturan tersebut dijabarkan dalam bentuk pembagian tugas atau pekerjaan, baik ditinjau dari sudut hirarkhis maupun dari sudut fungsional.

Oleh karena itu, organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang yaitu: (1) Organisasi sebagai wadah; (2) Organisasi sebagai proses kerjasama

sekelompok orang, Organisasi sebagai wadah bersifat statis. Sehubungan dengan organisasi yang bersifat statis ini, oleh S.P Siagian di dalam bukunya yang berjudul *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, (1985:90) dijelaskan, "Organisasi dalam arti statis adalah wadah tempat penyelenggaraan berbagai kegiatan dengan menggambarkan yang jelas tentang hirarki, kedudukan, jabatan serta jaringan saluran wewenang dan tanggung jawab."

Di dalam pandangan organisasi sebagai wadah yang statis, pada umumnya, tampak bahwa pembagian tugas, wewenang, serta pertanggung jawaban tergambar di dalam bentuk "organigram." Organigram tidak saja melukiskan berbagai jaringan, hubungan, pertanggungjawaban serta tugas untuk masing-masing unit kerja sampai ke yang terkecil di dalam suatu organisasi, tetapi juga menyangkut uraian tugas (job description).

Pandangan kedua mengenai organisasi sebagai proses yang dinamik adalah yang berkenaan dengan kegiatan kerjasama dari orang dalam sistem organisasi dimaksud. Kerjasama yang dimaksudkan adalah dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu kesatuan (keseluruhan) yang terorganisir.

Mengenai makna dan maksud organisasi sebagai proses yang dinamik, S.P. Siagian (*Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*, 1985:11) menjelaskan:

Oleh karena itu pengertian organisasi ditinjau dari segi dinamikanya dapat dikatakan merupakan proses kerjasama yang serasi antara orang-orang di dalam perwadahan yang sistematis formal dan hirarkhikal yang berpikir dan bertindak seirama demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan dengan efisien efektif produktif dan ekonomis yang pada gilirannya memungkinkan terjadinya pertumbuhan baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif.

Pandangan S.P. Siagian tersebut di atas mengantar kita kepada pemikiran bahwa, pada akhirnya, keseluruhan dan usaha kerja sama sekelompok orang dalam wadah yang disebut organisasi, adalah wadah untuk pencapaian tujuan organisasi itu secara keseluruhan. Dengan kata lain bahwa keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung kepada orang-orang di dalamnya yang saling bekerja sama itu. Tanpa kerja sama dan saling membantu dari orang-orang yang ada di dalam wadah organisasi, tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai secara efisien, efektif, dan ekonomis. Oleh karena itu, S.P. Siagian (*Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, 1985; hlm. 5) lebih lanjut mengatakan:

Rencana yang tersusun rapi dan dijabarkan kepada program kerja yang jelas tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi kepada tujuan yang ingin dicapainya. Operasionalisasi suatu rencana tidak terletak pada kerapian perumusan akan tetapi pada pelaksanaannya. Keberhasilan pelaksanaan, pada gilirannya, tidak terletak pada sistematika pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab; juga tidak pada tersedianya anggaran; juga tidak terletak pada lengkapnya "aturan permainan" dalam bentuk prosedur dan hubungan kerja. Kesemuanya itu penting tetapi tidak cukup. Akan tetapi juga sering kurang disadari bahwa hal-hal seperti itu hanya menjadi "hidup" dan mempunyai makna operasional apabila manusia pelaksanaannya mempunyai pandangan yang tepat dan kemampuan serta kesungguhan kerja untuk melaksanakan tugas kewajiban yang diletakkan di atas pundaknya.

Pandangan terakhir ini memperjelas kepada kita bahwa sampai sejauh mana pelaksanaan semua kegiatan organisasi sangat menentukan berhasil atau gagal dalam pencapaian tujuan organisasi. Juga harus disadari pula bahwa manusia sebagai anggota organisasi mempunyai kemampuan, baik yang sifatnya positif dalam arti kemampuan untuk membangun organisasi, maupun sifat negatif yang deskriptif untuk merusak organisasi.

Dalam kerangka membangun organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka faktor kepemimpinan penting artinya. Dimaksudkan bahwa kepemimpinan atau pemimpin, itu sendiri seyogyanya mampu memanfaatkan bahkan menggali potensi setiap anggota organisasi (bawahannya) agar mereka bersedia dengan ikhlas melaksanakan pekerjaan dengan baik. Di samping itu pemimpin harus pula menyadari bahwa setiap anggota bawahannya memiliki keinginannya masing-masing yang sering kali tidak sesuai bahkan bertentangan dengan tujuan keinginan organisasi. Hal demikian ini penting artinya untuk diperhatikan oleh setiap pemimpin organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang bijaksana selalu berusaha menyelaraskan berbagai keinginan dan harapan anggota organisasi dengan tujuan organisasi itu secara keseluruhan.

Dengan kata lain, dalam rangka perumusan tujuan atau kebijaksanaan atau keputusan organisasi, maka pemimpin perlu meminta pendapat, pandangan, atau saran dari setiap anggota organisasi. Organisasi modern termasuk organisasi persekolahan sekarang ini semakin menyadari bahwa pemimpin yang kurang atau tidak mengikutsertakan para bawahannya dalam berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan atau ke-

bijakan maupun dalam perencanaan atau penyusunan program, akan membuat mereka secara psikologi merasa tidak terlibat dengan kegiatan tersebut.

Banyak bukti yang menunjukkan bahwa kebijaksanaan keputusan program ataupun rencana yang dirumuskan sendiri oleh pemimpin atau disordorkan oleh atasan untuk dilaksanakan banyak mengalami kegagalan atau, setidaknya, hanya dapat dilaksanakan dengan ancaman atau sanksi khusus. Ancaman dalam bentuk sanksi hukum pada dasarnya tidak bersifat mendidik bawahan serta tidak bersifat mendewasakan bawahan untuk lebih bertanggung jawab atas tugas yang diberikannya.

Permasalahan yang digambarkan terakhir ini perlu dikaji lebih dalam serta dicari jalan keluar pemecahannya. Ini dimaksudkan agar bawahan dalam organisasi persekolahan yakni para guru dapat melaksanakan tugas profesional mereka, bukan atas dasar paksaan oleh pimpinan, tetapi terutama karena kesadaran dan tanggung jawabnya sebagai guru (pendidik).

Juga ditinjau dari sudut pandang administrasi dan manajemen pendidikan, memberikan pekerjaan atas dasar paksaan dari pimpinan seringkali tidak mencapai sasaran yang diinginkan. Karena itu, keikutsertaan bawahan (para guru), erat hubungannya dengan tingginya tingkat motif untuk melaksanakannya dan pada akhirnya berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja mereka.

Aspek yang disebutkan terakhir inilah yang menjadi variabel-variabel penelitian ini yakni (1) keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan, (2) motivasi kerja, serta (3) produktivitas kerja.

Masalah pokok dalam penelitian ini menyangkut produktivitas kerja guru SMA Negeri Kabupaten Minahasa dan Kotamadya Manado, dengan melihat pengikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan sekolah dan motivasi kerja guru sebagai variabel yang mempengaruhinya, sebagai berikut:

- (1) Apakah keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru-guru?
- (2) Apakah motivasi kerja guru berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru?
- (3) Apakah terdapat hubungan korelasi yang positif di antara keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan dengan produktivitas kerja guru?
- (4) Apakah terdapat hubungan korelasi yang positif di antara motivasi kerja guru dengan produktivitas kerja guru?
- (5) Apakah terdapat derajat kaitan dan daya determinisasi di antara keikutsertaan guru di dalam pengambilan keputusan, motivasi kerja guru, dalam hubungannya dengan produktivitas kerja guru?

- (6) Apakah terdapat kesamaan keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan, motivasi, dan produktivitas kerja guru dilihat dari karakteristik jenis kelamin dan kerja?

Metoda

Variabel yang menjadi pusat kajian penelitian ini adalah (a) produktivitas kerja guru sebagai variabel terikat dan selanjutnya disebut variabel Y, serta (b) variabel bebas terdiri: (1) keikutsertaan dalam pengambilan keputusan yang selanjutnya disebut X_1 , (2) variabel motivasi kerja yang selanjutnya disebut X_2

Untuk menjelaskan hubungan di antar variabel yang dipelajari, maka penelitian ini dilaksanakan dengan metoda survei deskriptif korelasional.

Anggota populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri di Kotamadya Manado dan Kabupaten Minahasa. Ukuran populasi (N) = 779 sedangkan ukuran sampel ditetapkan sebesar $d = 0,05$ dari $N = 799$ yakni sebesar (n) = 264 Sumber data ini dibatasi kepada guru tetap di SMA Negeri di Kabupaten Minahasa dan Kotamadya Manado.

Terdapat tiga jenis instrumen yang dikembangkan untuk keperluan penelitian ini yaitu (1) produktivitas kerja guru, (2) keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan, (3) motivasi kerja guru.

Produktivitas kerja guru disusun dalam bentuk rangkaian sejumlah 30 pertanyaan dengan 5 kemungkinan jawaban. Pengujian reabilitas dengan teknik belah dua memberikan koefisien reliabilitas $r' = 0,68$.

Keikutsertaan di dalam pengambilan keputusan disusun dalam bentuk rangkaian sejumlah 30 pertanyaan masing-masing dengan lima pilihan jawaban. Pengujian reliabilitas dengan teknik belah dua memberikan koefisien reliabilitas sebesar $r' = 0,76$

Motivasi kerja disusun dalam bentuk rangkaian sejumlah 30 pertanyaan dengan lima pilihan jawaban. Pengujian reliabilitas dengan teknik belah dua menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar $r' = 0,59$

Pengumpulan data menggunakan teknik angket atau kuesioner. Selanjutnya, data lapangan yang diperoleh dianalisis, baik secara kuantitatif berdasarkan statistika maupun secara kualitatif berdasarkan interpretasi terhadap hasil penelitian.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap yakni pertama, pengujian normalitas data dengan teknik analisis khi kuadrat (Sudjana; 1982: 270), kedua, pengujian hipotesis, dengan metod statistika infrensial yaitu (a) analisis regresi untuk melihat hubungan fungsional di antara variabel penelitian, (b)

analisis korelasi untuk mengetahui derajat keterikatan dan daya determinatif dari setiap variabel, dan (c) analisis kesamaan dua rata-rata; uji dua ujung untuk mengetahui tingkat kesamaan dan perbedaan di antara variabel.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Kesejajaran peningkatan di antara keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan dengan produktivitas kerja guru adalah $Y = 32,01 + 0,59 X_1$ sedangkan linieritas dan signifikannya adalah $F_{obs.} = 0,50$ dan $F_{daf.} = 1,67$ ($\alpha = 0,05$). Dari hasil analisis, diperoleh petunjuk yang memberikan dasar untuk menolak H_0 dan menerima H_a . Ini berarti bahwa terdapat kesejajaran peningkatan di antara keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan dengan produktivitas kerja guru melalui koefisien korelasi sebesar $r = 0,42$ melalui kontribusi variansi sebesar $r^2 = 0,20$. Taraf signifikansinya adalah $t_{obs.} = 5,01$ dan $F_{daf.} = 2,00$ ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis ini memiliki hubungan yang positif. Hasil determinasi (r^2) = 0,20 menunjukkan bahwa produktivitas kerja yang ditentukan oleh keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan memberikan variansi sebesar 20%, sedangkan 80% variansi lainnya ditentukan oleh faktor lain.

Kesejajaran peningkatan di antara motivasi kerja guru dengan produktivitas kerja guru adalah $Y = 72,08 + 0,23 X_2$ sedangkan linieritas dan signifikannya adalah $F_{obs.} = 0,28$ dan $F_{daf.} = 1,67$ ($\alpha = 0,05$). Dari hasil analisis diperoleh petunjuk yang memberikan dasar untuk menolak H_0 dan menerima H_a . Ini berarti bahwa terdapat kesejajaran dalam peningkatan di antara motivasi kerja guru dengan produktivitas kerja guru pada tingkat kepercayaan 95%. Koefisien korelasi di antara motivasi kerja guru dengan produktivitas kerja guru diperoleh $r = 0,43$ dengan kontribusi variansi sebesar $r^2 = 0,21$. Taraf signifikansinya adalah $t_{obs.} = 4,78$ dan $F_{daf.} = 2,00$ ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis ini memberi petunjuk bahwa di antara kedua variabel yang dianalisis ini terdapat hubungan yang positif. Dari koefisien determinasi (r^2) = 0,21 ditunjukkan bahwa kontribusi produktivitas kerja yang ditentukan oleh keikutsertaan guru di dalam pengambilan keputusan mencakup variansi sebesar 21% sedangkan 79% variansi lainnya ditentukan oleh faktor lain.

Hubungan korelasi di antara keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan, motivasi kerja, dan produktivitas kerja guru ditunjukkan oleh $R = 0,45$ dan $R^2 = 0,20$. Taraf signifikansinya adalah $F_{obs.} = 4,78$ dan $F_{daf.} = 3,06$ ($\alpha = 0,05$). Hasil ini memberikan petunjuk bahwa keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan dan motivasi kerja guru, secara bersama-sama memberikan sumbangan yang positif dan signifikan terhadap produktivitas

kerja guru melalui sumbangan variansi sebesar 20 %. Sumbangan ini cukup signifikan.

Keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan di antara (a) guru pria dan wanita ditunjukkan oleh $t_{obs.} = 0,58$ dan $t_{daf.} = 1,6$ serta (b) masa kerja kurang dari 10 tahun dan lebih dari 10 tahun ditunjukkan oleh $t_{obs.} = 3,02$ dan $t_{daf.} = 2,00$.

Motivasi kerja guru di antara (a) guru pria dan wanita ditunjukkan oleh $t_{obs} = 0,58$ dan $t_{daf.} = 1,6$ dan (b) masa kerja kurang dari 10 tahun dan lebih dari 10 tahun ditunjukkan oleh $t_{obs} = 5,79$ dan $t_{daf} = 2,00$

Produktivitas kerja guru antara (a) guru pria dan wanita ditunjukkan oleh $t_{obs.} = 1,64$ dan $t_{daf.} = 1,98$, dan (b) masa kerja kurang dari 10 tahun dan lebih dari 10 tahun ditunjukkan oleh $t_{obs} = 2,04$ dan $t_{daf} = 1,66$

Dari hasil analisis tersebut di atas diperoleh petunjuk bahwa pada tingkat kepercayaan 95%, tidak terdapat perbedaan di antara guru pria dan guru wanita terhadap keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, motivasi kerja, dan produktivitas kerja guru. Sedangkan dilihat dari masa kerja ternyata terdapat perbedaan di antara guru yang bermasa kerja kurang dari 10 tahun dan lebih dari 10 tahun.

Kesimpulan Dan Saran

Keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan, motivasi kerja, dan produktivitas kerja memiliki kecenderungan pada kategori baik. Keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan secara empirik memberikan sumbangan yang positif dan signifikan kepada produktivitas kerja guru. Motivasi kerja guru secara empirik memberikan sumbangan yang positif dan signifikan kepada produktivitas kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan dan motivasi kerja guru secara bersama-sama mempunyai hubungan korelasional yang positif dan signifikan dengan produktivitas kerja guru. Temuan ini memberi petunjuk bahwa keterlibatan guru di dalam keputusan sekolah akan mempengaruhi motivasinya untuk lebih giat melaksanakan pekerjaan sehingga dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan, motivasi kerja, dan produktivitas kerja dilihat dari karakteristik jenis kelamin sebagaimana diungkapkan dalam penelitian ini, ternyata menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan di antara jenis kelamin itu.

Keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan, motivasi kerja, dan produktivitas kerja dilihat dari karakteristik masa kerja sebagaimana

diungkapkan dalam penelitian ini, ternyata menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan di antara masa kerja yang berbeda.

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan di atas dapat diberikan saran sebagai berikut.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja guru, dianjurkan agar guru diikutsertakan di dalam berbagai kegiatan pengambilan keputusan sekolah. Karena dengan ikut sertanya guru tersebut, maka semua program yang akan dilaksanakan akan dirasakan sebagai program bersama.

Motivasi kerja guru, sesuai dengan temuan penelitian ini berimplikasi terhadap produktivitas kerja guru. Oleh karena itu seyogyanya motivasi kerja guru perlu diperhatikan dan dikembangkan.

Daftar Pustaka

- Adair, John (1984). *The Skills of Leadership*. Aldeshot Hents: Cower Publishing Company Limited.
- Barnes, M.C., et al (1981). *Organisasi Perusahaana: Teori dan LPPM*. (diterjemahkan oleh Bambang K). Jakarta: Percetakan Sapdodi.
- Blake, Robert, et al. (1982). *The Academic Administration Grid*. San Francisco, Ca.: Jossey-Bass Inc. Publiserhers.
- Dharma Agus (1984). *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Para Manajer*, Bandung: Sinar Baru.
- Gibson, James, et al. (1984). *Organisasi dan Manajemen*. (diterjemahkan oleh Wahit). Jakarta: Erlangga.
- Hamton, et la. (1978). *Organization Behavior and the Practice of Management*. Third Edition. Jakarta.
- Hase, F. E. and Bowditch, J.L. (1973). *Behavior in Organization: A Systems Approach to Managing*. Reading, Ma: Addison Wesley Publishing Company.
- Pidarta, Made (1988). *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. Bandung: Penerbit Allumni.

Sahertian, P. & Ida Alacida Sahertian (1987). *Model Latihan Kepemimpinan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Siagian, S.P. (1985). *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.-

----- (1987). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

Sinungan, M. tt. *Produktivitas; Apa Dan Bagaimana*. Jakarta: Persada Press.

Simon, Herbert. A. (1982). *Administrative Behavior*. (diterjemahkan oleh Dianjung). Jakarta: PT. Aksara.

Stonner, James and Wankel, Charles (1986). *Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Sudjana (1986). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.

Sutarto (1985). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Sutormeister, Robert A. (1976). *People and Productivity*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Thomas, Allan (1971). *The Produktives School*. New York

Rahmad Jalalludin (1985). *Metoda Penelitian Komunikasi*. Bandung: CV, Remaja Karya.

Zainun Buchari (1979). *Motivasi Dan Management*. Balai Aksara.

Pengarang

EVI E. MASENGI, LEXY A LUMINGKEWAS, JAN TURANG kesemuanya adalah tenaga pengajar di IKIP Manado.