

DISKUSI DAN KESIMPULAN

A. Diskusi.

Dari hasil analisis data nampak bahwa produktivitas kerja guru mempunyai ketergantungan pada biaya pengelolaan sekolah, walau pada taraf korelasi rendah. Sehingga perubahan pada biaya pengelolaan sekolah dapat menyebabkan perubahan produktivitas kerja guru secara linier dan berarti, sebesar 7.83 %. Hasil ini mempunyai kesamaan dengan konsep R.L. John dan E.L. Morphet yang cenderung melihat bahwa semakin besar biaya pendidikan semakin tinggi tingkat produktivitas, walau konsep produktivitas mereka lebih ditekankan pada aspek kuantitas sebab " cost not always related to quality " dan biaya pengelolaan sekolah dalam penelitian ini hanya merupakan bagian daripada biaya pendidikan.

Dengan demikian jelas bahwa biaya pengelolaan sekolah mempunyai kaitan yang bermak'na dengan produktivitas kerja guru sebagai komponen utama dalam upaya peningkatan kuantitas dan kualitas pendidikan. Karena itu biaya pengelolaan sekolah bisa dijadikan sebagai salah satu ukuran atau penentu kuantitas dan kualitas pendidikan, sebab perbedaan dalam pembiayaan pendidikan dapat menimbulkan perbedaan kuantitas dan kualitas pendidikan, sehingga semakin besar biaya pengelolaan sekolah maka semakin tinggi kuantitas dan kualitas pendidikannya.

Perbedaan kuantitas dan kualitas pendidikan akibat adanya perbedaan biaya pengelolaan sekolah timbul karena kemampuan dalam penyediaan biaya dapat menentukan kesempatan dalam memperoleh pendidikan, sebagaimana R.L. John dan E.L. Morphet juga mengemukakan bahwa di setiap negara bagian terdapat ketidaksamaan dalam memperoleh kesempatan pendidikan yang rentangannya akan lebih jelas daripada rata-rata antar negara bagian dan pembelanjaan pendidikan di seluruh negara bagian di Amerika Serikat berhubungan langsung dengan kualitas pendidikan yang diberikan, atau rata-rata mempunyai korelasi positif dengan indikator kualitas yang dipilih, walau tidak membenarkan adanya hubungan sebab akibat pada tingkat korelasi tinggi.

Disamping itu karena pendidikan secara konseptual mempunyai hubungan dengan pertumbuhan ekonomi maka meningkatnya kuantitas dan kualitas pendidikan tidak hanya memberikan keuntungan pada individu yang bersangkutan tetapi juga bagi masyarakat dan negara, karena itu wajar kalau masyarakat dan negara turut serta terlibat dalam penyediaan biaya pendidikan, sebab menurut Zymelman Manuel tuntutan akan pendidikan didorong pula oleh kepercayaan para pendidik, ahli ekonomi dan politik bahwa mendidik anggota-anggota masyarakat merupakan hal yang paling penting untuk kemajuan ekonomi selanjutnya.

Menurut laporan komisi pembaharuan pendidikan nasional, bantuan masyarakat untuk kegiatan pendidikan belum men

cerminkan seluruh kemampuan sumber dana yang menunjang pelaksanaan sistem pendidikan nasional. Karena itu diperlukan berbagai upaya lain dalam rangka menggali sumber dana yang telah ada secara lebih mendalam, serta pencarian sumber dana lain seperti dana dari perusahaan yang menurut pengalaman di berbagai negara sangat besar sumbangannya bagi pendidikan. Semua upaya ini menuntut adanya kesadaran dari masyarakat tentang perlunya keikutsertaan mereka dalam pengadaan pembiayaan pendidikan, sehingga diperlukan adanya peraturan yang terinci dan meluas serta seperangkat peraturan perundang-undangan sebagai jaminan hukum, disamping itu aspek lain yang tak kalah pentingnya ialah perlunya peningkatan kemampuan administrasi personil pengelolanya agar dana yang dialokasikan untuk pembiayaan pendidikan dapat di pergunakan secara tepatguna.

Cara yang paling umum untuk menentukan kemampuan ekonomi masyarakat dan individu dalam kegiatan pendidikan adalah dengan melihat pendapatan nasional dan pendapatan per capita, khususnya pengeluaran pendapatan yang dicurahkan untuk membiayai pendidikan, yang biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti minat dan sikap terhadap pendidikan struktur pajak dan biaya hidup sehari-hari, keterlibatan keluarga dalam sekolah/pendidikan, serta reaksi terhadap program yang diberikan oleh sekolah, termasuk lulusannya.

Menurut James, Kelly dan Grams pengeluaran pendidikan di kota-kota besar di USA pada tahun 1960 berkisar antara

ra \$ 2,862 di Philadelphia serta \$ 10,826 di San Fransisco yang diukur menurut pengeluaran pajak kekayaan per kepala, sedangkan hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa anggaran pemerintah untuk pendidikan pada Pelita IV adalah Rp. 11.697.310.728.000,- dengan jumlah penduduk 158.9 juta, sehingga rata-rata membiayai pendidikan $\pm$ Rp. 73.614,29 atau kalau dihitung menurut harga kurs valuta asing sampai dengan bulan Agustus 1986 = \$ 64.687 yang kemudian ditambah lagi dengan pengeluaran yang bersumber dari DPP/SPP serta BP3 sebesar Rp. 78.185, 71,- atau \$ 68.70.

Dari perbandingan tersebut nampak bahwa biaya pendidikan di negara kita masih jauh lebih rendah dibandingkan dengan negara yang telah maju, karena itu perlu ada terobosan terobosan, apalagi dengan adanya kecenderungan hubungan timbal balik antara pendidikan dan pembangunan ekonomi. Terobosan yang utama kalau bertolak dari upaya peningkatan sumber daya manusia untuk pembangunan adalah melalui peningkatan sarana dan prasarana pendidikan, sebab antara sarana dan prasarana pendidikan dengan produktivitas kerja guru sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang menunjang pembentukan manusia pembangunan mempunyai korelasi terbesar bila dibandingkan dengan komponen lain dari biaya pengelolaan sekolah.

Dalam biaya pengelolaan sekolah yang dikemukakan dengan sendirinya sudah termasuk anggaran untuk gaji guru sebagai tenaga inti kependidikan. Menurut hasil penelitian -

ini rata-rata gaji guru di Kotamadya Bandung pada tahun 1985 adalah Rp. 136.128,1906,- atau 61,96% dari seluruh biaya pengelolaan sekolah, yang kalau dihitung menurut harga kurs valuta asing sampai dengan bulan Agustus 1986 = £ 79.83858 Sedangkan menurut hasil penelitian " The Department of - Education and Science, Statistics of Education " gaji guru di Inggris pada tahun 1976 adalah £ 314 atau 69,6% dari seluruh penghasilan, menurut hasil penelitian Burgess and Pratt rata-rata gaji guru adalah £ 279 atau 59,9% dari seluruh penghasilan dengan tingkat gaji terendah £ 222 dan tertinggi £ 356. Sehingga gaji guru di Kotamadya Bandung pada tahun 1985 sama dengan 26.927% gaji guru di Inggris pada tahun 1976/1977.

Dari hasil penelitian ini juga terlihat bahwa secara nominal terdapat peningkatan dalam pembiayaan pendidikan, sebab menurut hasil penelitian yang diungkapkan oleh Ali-Sadikin pada tahun 1976 biaya pendidikan per murid SLTA di Jakarta adalah Rp. 80.900,- yang ditutup 34% dari anggaran rutin dan 9,5% dari SPP, sedangkan pada saat ini rata-rata biaya pengelolaan sekolah sebagai bagian utama dari biaya pendidikan per peserta didik SMTA Rp. 151.800,- yang ditutup oleh anggaran rutin dan anggaran pembangunan 48,49% serta DPP/SPP dan BP3 sebesar 51,51%. Walaupun kenaikan secara nominal ini dalam kenyataanya masih diimbangi dengan adanya inflasi dan peningkatan jumlah peserta didik yang cukup besar.

Adanya perbedaan tentang besarnya biaya pendidikan dan perbedaan gaji guru dapat dijadikan sebagai cermin perbedaan kemampuan penyediaan biaya pendidikan, yang menurut Samuelson antara lain disebabkan oleh :

- a. Perbedaan dalam pemilikan kekayaan yang bersumber dari perbedaan penghasilan, sehingga orang yang lebih kaya akan lebih beruntung dalam memperoleh kesempatan pendidikan.
- b. Perbedaan potensi individu atau personal ability, baik fisik maupun mental yang tidak hanya mengakibatkan perbedaan kemampuan dalam memperoleh penghasilan tetapi juga dalam memperoleh kesempatan pendidikan.
- c. Perbedaan pendidikan, latihan dan kesempatan yang dapat mengakibatkan adanya perbedaan dalam kemampuan memperoleh penghasilan dan pendidikan.
- d. Perbedaan kesehatan dan derma perorangan (privat charity) yang dapat mempengaruhi kemampuan ekonomi dalam kegiatan pendidikan.

Penelitian tentang komposisi alokasi pendayagunaan biaya pendidikan memperlihatkan adanya perbedaan sumber dana dan perbedaan pendayagunaan biaya pengelolaan sekolah . Perbedaan sumber dana dinampakan oleh perbedaan status SMA yaitu SMA Negeri dengan anggaran rutin, anggaran pembangunan dan DPP/SPP serta BP3 , sedangkan pada SMA Swasta sebagian besar bersumber dari masyarakat yang dinampakan dalam bentuk SPP dan uang bangunan.

Mengenai perbedaan pendayagunaan biaya pengelolaan sekolah diperlihatkan dengan adanya keanekaragaman persentase biaya pengelolaan sekolah untuk ketiga komponen variabel yang dipergunakan pada berbagai tingkat biaya pengelolaan sekolah, sehingga komposisinya ada yang biaya pengelolaan sekolah untuk guru lebih besar dari biaya pengelolaan untuk tenaga administratif dan lebih besar dari biaya pengelolaan sekolah untuk sarana serta prasarana pendidikan (70%), ada pula yang komposisinya biaya pengelolaan sekolah untuk tenaga administratif lebih besar dari biaya pengelolaan sekolah untuk guru dan lebih besar dari biaya pengelolaan sekolah untuk sarana serta prasarana pendidikan. Adanya perbedaan ini dengan sendirinya menunjang konsep R.A. Kaufman yang memandang pentingnya penyusunan skala prioritas yang erat kaitannya dengan alokasi sumber.

Dengan demikian kunci keberhasilan bujet program ialah adanya penyusunan konsep analisis yang tepat yang dapat menjelaskan tentang apa yang harus dilakukan oleh pendidik. serta membuat perencanaan " financial feasibility " untuk setiap program yang akan diproyeksikan, antara lain dengan membuat satu prosedur " trade off " (pertukaran) yang memungkinkan penggantian item bujet oleh item lain yang mampu memberi manfaat yang lebih besar.

Selain menunjang konsep Kaufman, hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Owen tentang kurangnya pengalaman dan rendahnya skore kemampuan verbal

pada guru-guru disatu daerah dengan daerah lain pada 9 kota besar di Amerika, sebab dari hasil penelitian ini juga terlihat adanya perbedaan pengalaman kerja guru yang berkisar antara 0.5 sampai dengan 45 tahun, dengan sebagian besar pengalamannya kurang dari 10 tahun (sebanyak 60,63%). Sedangkan untuk produktivitas kerja skore yang dicapai berkisar antara 47,92% dan 79,17% dari skore total.

Dari hasil analisis tentang komposisi alokasi pen- dayagunaan juga diperoleh taraf korelasi antara biaya pengelolaan sekolah untuk guru dengan biaya pengelolaan sekolah untuk tenaga administratif sebesar $r = 0.63$ dan antara biaya pengelolaan sekolah untuk guru dengan sarana serta prasarana pendidikan lainnya sebesar $r = 0.59$, atau pada taraf korelasi sedang. Sehingga sesuai dengan hasil penelitian London Brought and ILEA yang juga memperlihatkan adanya hubungan positif pada taraf korelasi sedang antara gaji guru per siswa dengan gaji lainnya dan juga dengan sarana serta prasarana pendidikan, dengan taraf korelasi $r = 0.4637$ dan $r = 0.7741$.

Dari hasil analisis data dan pembahasan nampak jelas bahwa sebagian besar hasil penelitian ini ditunjang atau mempunyai kesesuaian dengan hasil - hasil penelitian terdahulu serta konsep-konsep yang telah dikemukakan para ahli di negara lain, walau indikator variabel yang dipergunakan dan nilai yang diperoleh berbeda satu sama lainnya. Jadi tidak diragukan lagi bahwa biaya pengelolaan sekolah

mempunyai hubungan yang berarti dengan produktivitas kerja guru, sebab biaya pengelolaan sekolah secara langsung bisa dijadikan sebagai pendorong (incentive) bagi tenaga ke pendidikan.

Dorongan adalah sarana organisasi yang bisa meningkatkan motivasi, ability dan kepuasan kerja individu atau kelompok sehingga terangsang untuk bekerja lebih produktif, di sekolah dorongan ini bisa berupa penghargaan atas prestasi yang dicapai. Menurut Chester Barnard dorongan bisa dibedakan menjadi dua bagian, yaitu : Pertama, Dorongan atau rangsangan khusus (specific inducement) yang bisa berupa materi, harta benda ataupun kondisi kerja yang menyenangkan yang erat kaitannya dengan pengadaan, pemeliharaan dan penggunaan sarana serta prasarana pendidikan. Kedua, dorongan umum (general incentive) yang meliputi iklim organisasi, kepemimpinan serta suasana kerja umumnya.

Dari konsep diatas nampak bahwa dorongan khusus secara langsung berhubungan dengan besarnya biaya pengelolaan sekolah dan komposisi alokasi pendayagunaannya, sehingga kalau besarnya biaya pengelolaan sekolah meningkat dan pendayagunaannya juga lebih terarah maka dorongan khusus akan meningkat. Sedangkan dorongan umum yang berkenaan dengan iklim organisasi dan kepemimpinan yang bisa mempengaruhi suasana kerja, sehingga bisa menentukan penampilan kerja atau produktivitas kerja guru, sebab penampilan seseorang dalam organisasi pendidikan ditentukan oleh dirinya sebagai

pribadi dan juga oleh kedudukannya dalam organisasi tersebut sehingga tidak terlepas dari kondisi lingkungan, budaya, suasana perasaan yang kesemuanya bisa menentukan kualitas internal dan perbedaan suasana organisasi.

Jadi iklim organisasi adalah merupakan produk akhir yang akan menentukan keseimbangan kerja antara individu dan organisasi, baik yang menyangkut peserta didik, guru maupun tenaga penunjang kependidikan. Halpin dan Croft dalam penyelidikannya telah mengungkapkan konsepsi pengukuran iklim organisasi yang mencakup hubungan guru dengan guru serta hubungan guru dengan kepala sekolah, sehingga diperoleh tiga tipe iklim organisasi, yaitu : Pertama, " The open climate" yang dinampakkan dengan adanya dorongan dan semangat kerja yang tinggi yang melekat erat-erat pada diri setiap personil sekolah, sehingga perselisihan jarang terjadi. Kedua , " The closed climate " yang dinampakkan dengan adanya dorongan dan semangat kerja yang rendah serta seringnya terjadi pertengkaran atau ketidakcocokan antara guru dan kepala sekolah. Ketiga, " The continuum climate " yang disebut pula sebagai " middle climate types " sebab iklim organisasi diliputi oleh batas antara the open-closed climate.

Konsep lain tentang pengukuran iklim organisasi dikemukakan oleh Rensis Likert yang lebih menekankan pada aspek managerial systems. Menurut Likert tipe organisasi bisa dibedakan atas empat kategori berikut : Pertama, " Exploitative-Authoritative, yaitu tipe organisasi yang menekankan

bahwa pengawasan sepenuhnya terpusat pada pucuk pimpinan dan upaya pencapaian tujuan harus sepenuhnya ditunjang oleh organisasi formal, sehingga menimbulkan kurangnya kepercayaan antara yang satu terhadap yang lainnya serta kurangnya dorongan untuk kehidupan dan upaya pencapaian tujuan organisasi. Kedua, " Participative " yaitu suatu tipe organisasi dimana pimpinan selalu berusaha untuk mensupport staff - nya agar memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja demi kepentingan organisasi, dengan pola komunikasi timbal balik. Sehingga hubungan pribadi diantara anggota organisasi sangatlah erat, hangat dan penuh persahabatan, serta kerja sama, pembagian kerja, loyalitas dan tanggung jawab bersama juga baik, sebab masing-masing memiliki rasa saling percaya. Ketiga, " Benevolent-Authoritative " yang pada dasarnya merupakan pembiasan dari Exploitative-Authoritative sehingga sering dipandang sebagai " intermediate systems ", demikian juga yang Keempat, " Consultative " yang lebih dekat mengarah pada participative.

Disamping hubungan antara guru dengan guru dan antara guru dengan kepala sekolah, adapula iklim organisasi sekolah yang menekankan pada aspek hubungan guru dan peserta didik yang menghasilkan dua tipe organisasi, yaitu : Pertama, " The custodial school " yaitu kehidupan sekolah yang tradisional serta bersifat otokratis dengan pengawasan yang ketat, sehingga peserta didik hanya menerima saja apa yang diberikan oleh guru dan guru juga tidak mencoba untuk me -

mahami perilaku pesertadidiknya. Kedua, " The humanistic - School " yang memandang sekolah sebagai suatu masyarakat tempat siswa bekerjasama, sehingga kehidupan sekolah bersifat demokratis sebab situasi diciptakan sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Konsepsi dan pengukuran iklim organisasi yang lebih tuntas telah dikembangkan oleh George Stern dan Carl Steinhoff dengan bertolak dari teori Henry A. Murray dan Kurt Lewin, yang mengungkapkan bahwa perilaku adalah merupakan hasil interaksi antara kepribadian dan lingkungan atau $B = (P \times E)$ pada situasi perkembangan dan pengawasan tertentu.

Aspek lain dari dorongan umum adalah kepemimpinan . Membicarakan tentang kepemimpinan berarti tidak hanya memersoalkan pemimpinnya melainkan juga yang dipimpin, sebab tidak akan ada pemimpin tanpa adanya yang dipimpin. Jadi konsep kepemimpinan tidak hanya tergantung pada posisi, perilaku dan sifat khas dari pemimpin melainkan juga peran lingkungannya. Sehingga tidak ada sifat-sifat kepemimpinan yang berlaku umum sebab dalam situasi tertentu pemimpin menunjukkan sifat yang tertentu pula dengan bermacamragam pola menurut situasi yang dihadapinya. Padahal pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi aktivitas kelompok.

Dengan demikian tidak semua kepala sekolah adalah pemimpin yang sebenarnya, sebab pemimpin lazimnya lahir dan tumbuh dari anggota kelompok pada situasi tertentu. Sedangkan kepala sekolah adakalanya tampil atas penunjukan atasan

dalam suatu hierarchi birokrasi. Namun setiap kepala sekolah dituntut untuk melaksanakan kepemimpinan karena struktur, kondisi ataupun karena tugas kelompok.

Menurut Chester I. Barnard efektivitas dan efisiensi kegiatan kepemimpinan diukur dengan pencapaian tujuan organisasi dan pemuasan motif-motif individual, konsep ini sejalan dengan pandangan Amitai Etzioni yang juga menekankan pada dua aspek tertentu, yaitu : instrumental need atau penerahan sumber untuk mencapai suatu tujuan dan expressive need atau integrasi sosial dan normatif dari anggota kelompok. Sedangkan upaya pencapaian tujuannya itu sendiri menurut Darwin Cartwright dan Alvin Zander bisa diperoleh melalui " goal achievement " yaitu pencapaian beberapa tujuan khusus atau upaya pencapaian tujuannya itu sendiri, serta " group maintenance " yaitu pengukuhan atau integritas dari kelompoknya sendiri.

Konsep yang lebih luas dikemukakan oleh David. G. Bowers dan Stancey E. Seashore yang mengemukakan adanya empat dimensi pokok, yaitu : " suport " atau perilaku yang dapat mendorong seseorang untuk merasa dihargai dan dianggap penting, " interaction facilitation " yaitu perlakuan atau fasilitas yang memungkinkan anggota kelompok saling berinteraksi sehingga menyatu dan dapat saling memuaskan, " goal emphasis " atau perilaku yang dapat merangsang antusiasme dalam meraih tujuan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab, " work facilitation " yaitu perlakuan yang membantu

anggota dalam mencapai tujuan dengan menyiapkan fasilitas kerja atau layanan khusus.

Dari berbagai konsep diatas nampak bahwa keefektipan pimpinan bisa dilihat dari keberhasilannya dalam mencapai tujuan organisasi, dengan dimensi perilaku kepemimpinannya mencakup pertimbangannya (consideration) serta perancangan dan pengarahannya. Pertimbangannya bercirikan upaya me-
motivir para anggota kelompok untuk menerima tujuan kelompok dan mengerjakan tugas kelompok, serta memelihara ke-
selarasan internal dan kepuasan anggota kelompok, dengan menciptakan persahabatan, saling mempercayai, saling menghargai dan kehangatan serta kemesraan hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin. Sedangkan perancangan dan peng-
arahan bercirikan upaya penetapan pola organisasi, saluran komunikasi, serta metoda atau prosedur yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dan mengkoordinasikan kegiatan kegiatan para anggota kelompoknya.

Menurut Haplin dan Winer, dimensi perilaku kepemimpinan ini 83% menentukan perbedaan perilaku kepemimpinan , termasuk tipe atau gaya kepemimpinannya. Seorang pemimpin dikategorikan otoriter manakala secara kuat mencengkramkan kekuasaannya kepada anggota kelompok dengan mengembangkan fungsi-fungsinya yang mutlak dan secara aktif menolak perubahan dalam fungsinya, dengan cara mencegah anggota berperan serta, memaksakan tujuan yang belum tentu sesuai dengan keinginan anggota dan meyakinkan anggota bahwa setiap

gagasannya hebat dan penting untuk kelompok sebab umumnya pemimpin sendiri yang menentukan kebijakan kelompok, d i a sendiri yang merancang rencana-rencana penting beserta urutan langkah-langkahnya, dia menjadi orang terakhir yang mempertimbangkan perlu tidaknya anggota kelompok diberi hukum an atau ganjaran, bahkan nasib setiap individu dalam kelompok berada ditangannya.

Tipe kepemimpinan yang lain adalah demokratis yang cenderung mengajak para anggota kelompok untuk berperan serta dalam kegiatan kelompok dan penetapan tujuan-tujuan, dengan memberikan tanggung jawab tertentu. Mengurangi ketegangan dan pertentangan dalam kelompok, mencegah terciptanya struktur kelompok yang hierarchis yang memupuk tumbuhnya dominasi, dengan pertimbangan kelompoknya dapat berjalan baik walaupun tanpa kehadirannya.

Kedua tipe kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga tidak selamanya satu tipe itu diterima sedangkan tipe lainnya ditolak atau dikecam, sebab tergantung pada kondisi yang dihadapinya. Menurut hasil penelitian Lippit tipe otoriter umumnya diterima pada kelompok yang patuh atau penurut (submissive group), sedangkan menurut Peak, Lenzetta dan Ziller tipe kepemimpinan otoriter juga diterima oleh mereka yang secara emosional merasa tidak aman.

Penerimaan hierarchi manajerial dan gaya atau tipe kepemimpinan bisa menentukan hubungan individu dengan ke -

lompok sejawatnya, termasuk pelaksanaan tugas kelompok. dalam konsepsi ini Hackman dan Morris (1975) telah mengidentifikasi tugas kelompok sebagai memiliki dua fungsi secara simultan, yaitu sebagai perangsang yang mempengaruhi sikap dan perilaku anggota serta sebagai kontingensi yang menentukan jenis kontribusi perilaku apa yang mengefektifkan penampilan. Sebab kerangka kerja yang mereka buat memusatkan perhatian pada upaya kelompok mempersatukan perilaku anggota secara individual ke dalam perilaku kelompok.

Menurut Hackman para pekerja, termasuk tenaga kependidikan, harus dengan penuh kesengajaan mengontrol upaya mereka di dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan memperhatikan konsekuensi dari pemilihan upaya tersebut baik berupa penghargaan ataupun hukuman, sehingga terbentuk perilaku standar sebagai norma kelompok. dan setiap kelompok biasanya menguatkan norma tersebut dengan mengendalikan stimuli, seperti persetujuan atau penolakan antarpribadi terhadap penghargaan dan hukuman yang diterima anggota kelompok karena sesuai atau menyimpang dari norma standar. Dengan demikian akan memperkuat kontak sosial sebagai unsur penting dalam penampilan.

Dengan adanya kontak sosial memberikan kemungkinan pada kelompok untuk mengembangkan pengetahuannya melalui penyampaian masukan sebagai balikan atas penampilannya, jadi motivasi pelaksanaan tugas umumnya tinggi apabila menuntut adanya pengetahuan, ketrampilan, memiliki perbedaan

an identitas, membuahkan hasil yang bermakna dan melengkapi umpan balik atas penampilannya, serta manakala timbul harapan bahwa kelompok atau teman sejawatnya menilai penampilannya sehingga mendorong penampilan yang efektif.

Konsep diatas memperlihatkan bahwa formalitas interaksi antar pribadi bersesuaian dengan strategi penampilan dan keduanya berhubungan dengan arus kerja yang dapat diramalkan. Untuk itu Van de Ven dan Delbecq (1974) telah membedakan formalitas strategi penampilan dalam tiga tingkatan yaitu : Pertama, mensistematisasikan program yang merinci secara detail alat-alat dan tujuan untuk tugas penampilan, Kedua, program yang semau gue yang merinci keluaran dengan persediaan alat-alat untuk tugas penampilan yang ada. Ketiga, program pengembangan yang merinci tujuan umum tanpa memperhatikan alat-alat yang terinci sedemikian rupa agar para anggota dapat mengembangkan strategi penampilannya.

Dari uraian diatas nampak bahwa setiap dorongan baik dorongan khusus maupun dorongan umum yang terdiri dari iklim organisasi, kepemimpinan dan suasana kerja dapat menentukan motivasi, ability dan kepuasan kerja yang erat kaitannya dengan penentuan penampilan kerja atau produktivitas kerja guru.

Formulasi motivasi adalah suatu sistem yang terpadu yang erat kaitannya dengan keinginan atau kebutuhan, tujuan yang akan dicapai dan kepuasan kerja, serta lazimnya direfleksikan melalui pikiran dan tindakannya. Sehingga -

motivasi bisa dipandang sebagai kondisi mental atau mekanisme psichis internal yang menggerakkan sikap dan tindakan seseorang kearah suatu tujuan secara terarah.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja guru yang dinampakan oleh penampilannya, motivasi sangat menentukan, terutama dalam penentuan alternatif yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui kondisi motivasi seseorang kita mengenal berbagai model pendekatan, antara lain model Argyris yang didasarkan atas asumsi psikologis yang mengatakan bahwa individu terdiri dari organisme-organisme yang dapat menghasilkan energi kerja yang ada hubungannya dengan kebutuhan individu, sehingga jika pekerjaannya memenuhi predisposisi individu maka individu itu akan melepaskan tenaga secara maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya.

Model lain adalah hierarchi kebutuhan dari Abraham - H. Maslow yang mengemukakan tentang adanya lima tingkatan kebutuhan manusia, yaitu : Kebutuhan fisik, yang mencakup kebutuhan dasar manusia, kebutuhan " safety " dan " security " yang berkaitan dengan rasa aman dan tentram, kebutuhan " belonging, love and social " yang menyangkut kebutuhan akan rasa cinta, kepercayaan dan pengakuan, Kebutuhan "esteem" yang berkenaan dengan harga diri, kebutuhan " self fulfillment " yang menyangkut aktualisasi diri atau penampakan diri. Menurut Maslow setiap tingkatan kebutuhan ini akan menentukan tingkatan motivasi kerja seseorang.

Menurut Vroom motivasi mempunyai korelasi positif dengan penampilan kerja, sehingga kalau fungsi motivasi semakin bertambah maka penampilan kerja akan semakin konstan, karena itu menurut Vroom :

$$\text{Performance} = f(\text{ability} \times \text{motivation})$$

Selain mengemukakan formula diatas, Vroom dan Atkinson juga mengemukakan suatu teori motivasi yang dikaitkan dengan kebutuhan dan pencapaian kepuasan, yang disebut sebagai teori " expectancy ". Teori ini kemudian dikembangkan oleh Douglas Mc Gregor sebagai teori XY, sedangkan mengenai pengawasan dan penilaian prestasi kerjanya dikembangkan oleh Peter - Drucker dalam konsep " management By Obyectif ".

Teori XY pada dasarnya merupakan paduan teori X dan Y yang berlandaskan pada perilaku manusia dalam pekerjaannya. Menurut teori X orang-orang perlu dibina dan dikendalikan karena pada dasarnya manusia itu malas, tidak suka bekerja, ingin menghindarkan diri dari tanggung jawab. Sebaliknya teori Y berasumsi bahwa manusia pada umumnya suka bekerja karena bekerja itu merupakan sumber kepuasan, sehingga pengawasan bukan satu-satunya jalan untuk mencapai tujuan, serta manusia sebenarnya ingin menerima tanggung jawab karena memiliki imajinasi dan kreativitas yang tinggi. Jadi teori X cenderung statis dan teori Y bersifat dinamis namun dalam kegiatan pendidikan kedua teori tersebut semestinya dipergunakan, sehingga dipadukanlah menjadi teori XY.

Konsep management by obyeective dikembangkan oleh Peter Drucker tahun 1956 sebagai metode dari serangkaian - obyeective dengan posisi yang spesifik, sehingga bisa dipergunakan oleh kepala sekolah untuk memperbaiki peraturan yang telah ada sebab dipandang efektif untuk penilaian suatu metode atau prestasi.

Selain motivasi, Wayne.K.Hoy dan Cecil.G. Miskel juga mengemukakan bahwa kepuasan dan penampilankkerja memperlihatkan adanya hubungan yang nyata, sehingga sampai dengan tahun 1955 dipergunakan prinsip bahwa penampilan seseorang akan lebih meningkat jika ada peningkatan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja menurut Robert Hopeck adalah merupakan gabungan dari proses kejiwaan, fisik dan kondisi lingkungannya. Karena itu sering terjadi perbedaan konsep tentang kepuasan kerja sebab bisa dilihat dari berbagai sisi atau aspek.

Vroom menekankan kepuasan kerja dari sisi peranan kemajuan kerja yang ada pada saat itu, sedangkan Smith memandang kepuasan kerja dari hubungannya dengan pengalaman, nilai-nilai dan kebutuhan. Walau pada akhir-akhir ini banyak dikemukakan bahwa penampilan kerja seseorang ditentukan oleh dorongan instrinsik dan dorongan ekstrinsik, yaitu " achievement of goals " dan " job satisfaction ".

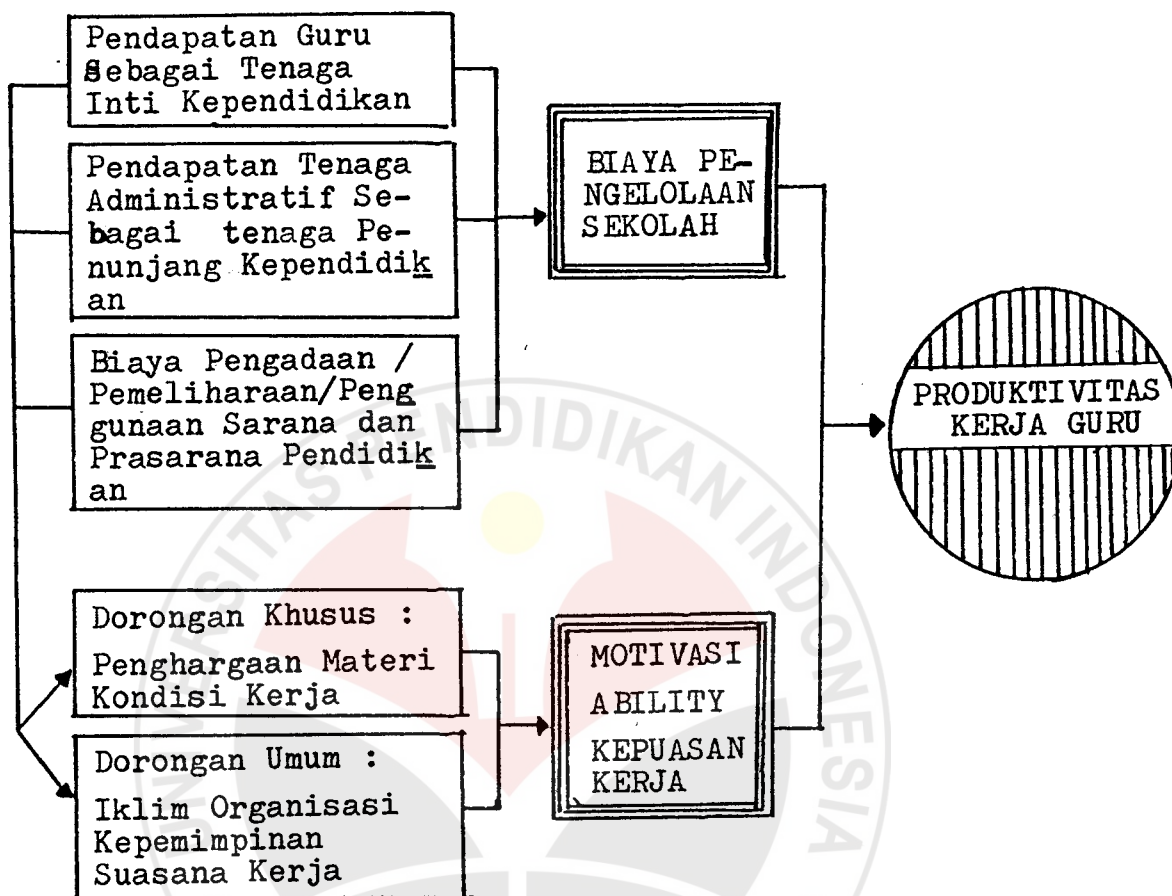
" achievement of goals " yang menyangkut prestasi kerja dengan sendirinya banyak ditentukan oleh kemampuan kerja (ability), khususnya kemampuan guru dalam melaksanakan -

tugas pekerjaannya yang meliputi kemampuan mengajar, melatih dan mendidik, kemampuan untuk belajar dalam rangka mengembangkan atau meningkatkan pelaksanaan tugasnya, serta kemampuan untuk menjunjung citra profesi guru sebagai pencipta masa depan dan penggerak kemajuan. Semua kemampuan ini pada dasarnya menekankan pada kemampuan praktis dalam pemberian layanan pada peserta didik, dengan berlandaskan pada norma-norma yang berlaku. Khususnya layanan dalam pelaksanaan tugas utamanya di sekolah yaitu mengajar.

Dengan demikian mengajar tidak hanya diartikan sebagai penanaman atau penyampaian pengetahuan dan nilai-nilai budaya pada anak, serta pengorganisasian lingkungan agar tercipta suatu suasana yang memungkinkan anak untuk belajar. Melainkan meliputi pula proses pembimbingan kegiatan anak dan pengalaman anak yang memungkinkan mereka memperoleh pengertian, sikap, penghargaan, kebiasaan dan kecakapan atau ketrampilan yang bisa membantu anak untuk berkembang serta mempercepat proses daya suai dengan lingkungan yang dihadapinya.

Dari diskusi ini nampak bahwa untuk melaksanakan tugas pekerjaan mengajar dalam arti luas, tidak hanya mempunyai kaitan yang erat dengan pengadaan dan pemakaian biaya pengelolaan sekolah tetapi juga dengan aspek-aspek lain, yang secara ringkas bisa kita lihat pada gambar berikut :

Gb. 5-1: VARIABEL PENENTU PRODUKTIVITAS
KERJA GURU



B. Kesimpulan.

Bertolak dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan tentang hubungan biaya pengelolaan sekolah dengan produktivitas kerja guru, sebagai berikut :

Pertama, tentang hubungan biaya pengelolaan sekolah dengan produktivitas kerja guru ternyata untuk uji homogenitasnya H_0 diterima dan H_1 ditolak sebab terbukti bahwa sampel diambil dari populasi yang ragam beda, namun untuk uji normalitas H_0 ditolak dan H_1 diterima karena terbukti bahwa sampel diambil dari populasi yang berdistribusi normal, demikian pula untuk uji linieritas H_0 ditolak dan H_1 diterima karena terbukti bahwa arah hubungannya linier. Semuanya ini berlaku baik untuk taraf signifikansi 0.01 maupun 0.05.

Dengan demikian ada kecenderungan bahwa kalau biaya pengelolaan sekolah meningkat maka produktivitas kerja guru juga akan meningkat, sebab hasil uji independensi telah menolak H_0 dan menerima H_1 karena memang terbukti bahwa produktivitas kerja guru mempunyai ketergantungan pada biaya pengelolaan sekolah secara berarti (signifikan), walau pada taraf korelasi rendah, dengan besarnya koefisien penentu sebanyak 7.83% perubahan produktivitas kerja guru dapat dijelaskan karena adanya hubungan dengan besarnya biaya pengelolaan sekolah. Karena itu untuk sub hipotesis yang pertama H_0 ditolak dan H_1 diterima, sebab terbukti bahwa biaya pengelolaan sekolah mempunyai hubungan positif dengan -

produktivitas kerja guru. Dengan kata lain besarnya biaya pengelolaan sekolah mempunyai hubungan positif dengan produktivitas kerja guru.

Kedua, tentang pengaruh perbedaan komposisi alokasi biaya pengelolaan sekolah pada produktivitas kerja guru, sebelum dilakukan uji korelasi dengan koefisien penentunya terlebih dahulu diadakan uji linieritas. Dari uji linieritas terbukti bahwa perbedaan komposisi alokasi pendayagunaan biaya pengelolaan sekolah mempunyai arah yang linier dengan produktivitas kerja guru, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil uji korelasi antara komponen variabel biaya pengelolaan sekolah dengan produktivitas kerja guru baik secara terpisah maupun sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan menunjukkan hasil yang sangat rendah, walau untuk korelasi antar komponen variabelnya itu sendiri berada pada taraf korelasi sedang. Rendahnya korelasi komponen biaya pengelolaan sekolah dengan produktivitas kerja guru ternyata ditunjang oleh adanya kenyataan bahwa hubungan diantara keduanya tidak berarti (tidak signifikan), sehingga untuk uji signifikansi H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Dengan demikian untuk subhipotesis yang kedua H_0 diterima dan H_1 ditolak karena terbukti bahwa perbedaan komposisi alokasi biaya pengelolaan sekolah tidak menentukan produktivitas kerja guru secara berarti. Sehingga hipotesis

yang diajukan yaitu : biaya pengelolaan sekolah tidak mempunyai hubungan positif dengan produktivitas kerja guru sebagai tenaga inti kependidikan, sebagian diterima dan sebagian lagi ditolak.

Walaupun sub hipotesis yang kedua ini ditolak, namun dari hasil analisis data tentang perbedaan komposisi alokasi pendayagunaan biaya pengelolaan sekolah telah diperoleh suatu kecenderungan penyusunan komposisi alokasi biaya yang lebih tepat untuk meningkatkan produktivitas kerja guru , yaitu dengan komposisi sebagai berikut : pertama biaya sekolah untuk pengadaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, kemudian biaya pengelolaan sekolah untuk tenaga administratif, termasuk kepala sekolah dan wakilnya , baru kemudian biaya pengelolaan sekolah untuk guru sebagai tenaga inti kependidikan, dalam urutan yang terakhir.

Ketiga, Hasil analisis data memperlihatkan adanya kecenderungan bahwa semakin teliti kita menganalisis data tentang hubungan guru laki-laki dan produktivitas kerja mereka maka akan semakin berarti. Sebaliknya kalau semakin longgar maka semakin tidak berarti, sebab produktivitas kerja guru laki-laki tidak mempunyai ketergantungan pada biaya pengelolaan sekolah, sehingga taraf korelasinya juga rendah.

Hasil analisis ini ternyata mempunyai kesamaan dengan pengalaman kerja sebagai guru pada berbagai biaya pengelolaan sekolah yang juga tidak mempunyai hubungan yang ber

arti dengan produktivitas kerja guru, sehingga taraf korelasinya juga rendah, sebab tinggi rendahnya produktivitas kerja guru ternyata tidak mempunyai ketergantungan pada pengalaman kerja sebagai guru. Karena itu tidak selamanya guru yang berpengalaman akan produktif, sebab tidak terbukti bahwa setiap tambahan pengalaman akan meningkatkan produktivitas kerja guru secara berarti.

Keadaan ini berbeda dengan guru perempuan, sebab ternyata produktivitas kerja mereka mempunyai ketergantungan pada biaya pengelolaan sekolah secara linier, dengan taraf korelasi sedang dan berarti (signifikan). Sehingga semakin tinggi biaya pengelolaan sekolah maka produktivitas kerjanya akan semakin tinggi pula, karena itu biaya pengelolaan sekolah bisa dijadikan sebagai indikator untuk produktivitas kerja guru perempuan.

Dengan demikian dari dua variabel kontrol yang diajukan ternyata hanya guru perempuanlah yang memperlihatkan adanya hubungan yang berarti dengan produktivitas kerja guru, sedangkan guru laki-laki dan pengalaman kerja sebagai guru tidak memperlihatkan adanya hubungan yang berarti dan tidak mempunyai saling ketergantungan diantara variabelnya pada berbagai posisi biaya pengelolaan sekolah. Karena itu untuk guru laki-laki perlu diadakan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui variabel apa yang sebenarnya menentukan tingkat produktivitas kerja mereka.

SARAN-SARAN.

Kalau kita melihat pendidikan secara mandiri maka pendidikan bisa didekati sebagai suatu sistem yang sejajar dengan sistem-sistem lain, sebab terdiri dari berbagai sub sistem yang saling berkaitan. Namun kalau dilihat dari sistem yang lebih luas, seperti kegiatan masyarakat, bangsa, maupun negara maka penyelenggaraan pendidikan merupakan sub sistem dari kegiatan tersebut. Karena itu masalah pengalokasian dana untuk kegiatan di sektor pendidikan tidak bisa melepaskan diri dari keterikatannya dengan pembiayaan sektor lain, sehingga kalau sektor lain tersebut, terutama sektor sektor yang secara langsung berhubungan dengan hajat hidup orang banyak, masih lemah maka penyediaan anggaran pendidikan semakin terbatas.

Adanya keterbatasan penyediaan anggaran pendidikan oleh negara disatu pihak dan meningkatnya permintaan akan pendidikan di pihak lain, selain telah mendorong tumbuh dan berkembangnya sekolah-sekolah swasta juga telah mendorong adanya pemusatan anggaran atas dasar pemerataan, sehingga keikutsertaan personil pendidikan di sekolah dalam penentuan besarnya kebutuhan anggaran pendidikan tidak begitu terasa, terutama pada tingkat sekolah menengah kebawah, padahal skala prioritas kebutuhan setiap sekolah bisa berbeda satu sama lainnya. Karena itu bisa menimbulkan adanya kesenjangan anggaran antara yang disediakan dan dibutuhkan.

Untuk mengatasi kemungkinan timbulnya kesenjangan -

ini maka sebaiknya penyusunan anggaran pendidikan dimulai di tingkat sekolah dengan memperhatikan berbagai aspek, seperti populasi anak usia sekolah, banyaknya anak yang mendaftar, keadaan personil pendidikan (brain ware), keadaan sarana pendidikan (soft ware) dan keadaan prasarana pendidikan (hard ware). Dari semua aspek ini kemudian di perhitungkan berapa besarnya kebutuhan anggaran untuk kelangsungan penyelenggaraan pendidikan, termasuk untuk pemeliharaan dan penggunaan sarana serta prasaran pendidikan maupun kebutuhan biaya untuk pengembangan dan pengadaan personil, sarana serta prasarana pendidikan.

Penyusunan anggaran dari bawah ini harus didasarkan pada kenyataan yang tepat dengan memperhatikan kemungkinan tersedianya dana, karena itu sikap membuat anggaran yang lebih tinggi dari semestinya harus dihindarkan dan penggunaannya juga harus lebih diarahkan. Begitupun kekakuan sistem mata anggaran antar sektor harus dicairkan sehingga diperoleh keluwesan yang rasional, yang memungkinkan penggunaan dana dari mata anggaran yang berlebih kepada mata anggaran yang kurang tanpa mengurangi prosedur pertanggung jawaban yang baik, agar masalah sisa anggaran sebagai pertanda efisiensi yang tidak baik dapat dihilangkan.

Dalam penyusunan anggaran ini termasuk anggaran sekolah, walaupun menurut hasil analisis data biaya pengelolaan sekolah bukan merupakan syarat mutlak untuk meningkatkan produktivitas kerja guru, kecuali untuk guru perempuan.

Sebab produktivitas kerja guru laki-laki secara rata-rata lebih tinggi daripada guru perempuan manakala biaya pengelolaan sekolah tidak turut diperhitungkan. Karena itu biaya pengelolaan sekolah bukan merupakan indikator utama bagi guru laki-laki, namun merupakan indikator utama bagi guru perempuan.

Demikian pula pengalaman kerja sebagai guru ternyata bukan merupakan indikator yang mampu menentukan produktivitas kerja guru, baik untuk guru laki-laki maupun guru perempuan. Karena itu pengalaman kerja tidak bisa dipandang sebagai suatu proses pematangan profesi keguruan, melainkan hanya merupakan penentuan lamanya seseorang telah bekerja sebagai guru, tanpa upaya peningkatan profesi keguruannya.

Hal lain yang patut dikemukakan ialah adanya komposisi alokasi pendayagunaan biaya pengelolaan sekolah yang cenderung lebih menekankan pada aspek sarana dan prasarana pendidikan serta untuk tenaga administrator, adalah merupakan suatu kenyataan yang merawankan para pendidik. Karena hal ini bisa dijadikan sebagai cermin masih rendahnya pelaksanaan tugas dan kewajiban guru sebagai suatu profesi dalam upaya meningkatkan produktivitas kerjanya, sebab dalam kenyataannya masih mempunyai ketergantungan yang sangat kuat pada sarana dan prasarana pendidikan serta pada administrator. Karena itu untuk meningkatkan citra guru maka profesionalisasi keguruan memegang peran utama, baik profesionalisasi dalam pengabdianya maupun pelaksanaan wewenangnya.