

# **PENGARUH PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARTISIPATIF, PEMBERIAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA GURU DI SMK SE KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW UTARA**

**Yolanda Djunu**

SMKN I Kaidipang

Jl. Manggis, Bigo, Kecamatan Kaidipang, Kabupaten Bolaang Mongondow

email: [yolandadjunu@gmail.com](mailto:yolandadjunu@gmail.com)

**Abstrak:** Studi ini bertujuan untuk menguji Pengaruh pengambilan keputusan partisipatif, Pengaruh pemberian reward dan punishment dan Pengaruh pengambilan keputusan partisipatif, pemberian reward dan punishment secara simultan terhadap kinerja guru di SMK se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode pengumpulan data adalah metode angket (kuesioner). Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel pengambilan keputusan partisipatif (X1), pemberian reward dan punishment (X2) berpengaruh terhadap kinerja guru (Y) dengan pengolahan data model regresi linier berganda sebagai berikut:  $Y = -4.444 + 0,805X1 + 0,295X2 + e$ . Dari persamaan di atas kedua variabel pengambilan keputusan partisipatif (X1), pemberian reward dan punishment (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMK se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru adalah faktor pengambilan keputusan partisipatif. Koefisien determinasi (R square) sebesar 0.692 Artinya 69.2% variabel kinerja guru (Y) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen pengambilan keputusan partisipatif (X1), pemberian reward dan punishment (X2). Sedangkan sisanya 30.8% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar variabel dalam penelitian. Secara simultan variabel pengambilan keputusan partisipatif, pemberian reward dan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

**Abstract :** **The Effect Of Participatory Decision Making, Rewards And Punishments On Teacher Performance In Vocational School In Bolaang Mongondow Regency.** This study aimed to analyze: the influence of participatory decision making on teacher's performance, the influence of reward and punishment and the influence of participatory decision making and reward and punishment giving simultaneously teacher's performance at vocational school in North Mongondow Regency. The method used in this research was quantitative method. From the results of the study, it was concluded that the variables of participatory decision making (X1), reward and punishment giving (X2) influenced the performance of teachers (Y) with data processing by multiple linear regression model as follows:  $Y = -4.444 + 0,805X1 + 0,295X2 + e$ . Of the previous equation of the two variables of participatory decision making (X1), reward and punishment giving (X2) had a positive influence on teacher's performance at vocational schools in North Bolaang Mongondow Regency. The most influential on teacher's performance was the participatory decision making variable. The determination coefficient (R Square) of 0,692 means that 62,9% of the teacher's performance variable (Y) can be explained by the independent variables above namely participatory decision making (X1), reward and punishment giving (X2). while the remaining 30,8% was explained by other causes which outside the variables in this study. This showed simultaneously that the variables of participatory decision making, reward and punishment giving had a positive and significant influence on teacher's performance at vocational schools in North Bolaang Mongondow Regency.

**Kata Kunci:** Pengambilan Keputusan Partisipatif, Reward dan Punishment, Kinerja Guru.

## Pendahuluan

Kepala sekolah adalah orang yang paling dominan dan berperan dalam pengelolaan sekolah. Terciptanya kualitas kinerja guru yang profesional di sekolah membutuhkan dukungan peran kepala sekolah yang kompeten sebagai leader dan manager. Di satu sisi, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin (leader) yang memiliki visi ke masa depan yang jelas dan dapat diwujudkan serta mampu mendorong proses transparansi di sekolah. Di sisi lain, kepala sekolah berperan sebagai manajer, yang memiliki strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mempengaruhi partisipasi bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan perasaan puas dan dapat bekerja sesuai dengan konteksnya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, memonitor dan menganalisis prestasi, serta mampu mengembangkan prestasi para pengikutnya, yaitu dengan memberikan pengarahan dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik.

Selain keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan partisipatif, metode reward (hadiah) and punishment (hukuman/sanksi) juga dapat mempengaruhi kinerja guru untuk memperkuat perilaku positif dan memperlemah perilaku negative. Reward dan punishment merupakan bagian dari motivasi bagi guru untuk menjadi lebih baik yang tujuannya untuk mengubah tingkah laku seseorang. Respon positif bertujuan agar tingkah laku yang sudah baik akan berulang atau bertambah. Sedangkan respon negative bertujuan agar tingkah laku yang kurang baik menjadikan frekuensinya akan berkurang atau hilang. Dalam konsep manajemen, reward merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Reward juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Manusia selalu mempunyai cita-cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh metode reward. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan reward yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, pegawai akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh reward tersebut.

Lemahnya kinerja guru juga dapat dilihat dari berbagai hambatan dan kegagalan dalam kegiatan rapat sekolah. Banyak kalangan guru yang tidak diikutsertakan dalam menentukan kebijakan-kebijakan sekolah, juga tidak sesuainya reward atau punishment yang diterima oleh guru sehingga tingkat intensitas, partisipasi dan koordinasi menjadi minim. Rendahnya kemampuan kepala sekolah karena tidak dibekali dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik akan berpengaruh terhadap perolehan dukungan dari masyarakat khususnya dalam mengambil keputusan yang dikeluarkan sekolah terkait dengan kebijakan dan rencana program pengembangan sekolah. Selain aktif memberi reward dan punishment sebagian dari motivasi guru, kepala sekolah juga harus melibatkan langsung para dewan guru didalam semua pengambilan keputusan partisipatif agar merasa ikut memiliki sekolah. Hal ini bisa dengan menginformasikan secara terbuka perkembangan sekolah dari sisi keuangan, sarana dan prasarana.

## Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif kuantitatif. Cresweel menyatakan bahwa “pendekatan kuantitatif adalah pengukuran data kuantitatif dan statistic objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang survey untuk menentukan frekuensi dan prosentase tanggapan mereka”<sup>1</sup>. Responden dalam penelitian ini adalah 60 guru yang tersebar pada 6 SMK yakni SMK Negeri I Kaidipang, SMK negei I Sangkub, SMK Paramita Bintauna, SMK Keperawatan Asy-sifa, SMK Agrobisnis Muhammadiyah Kaidipang, SMK Al-Khairaat Pinogaluman. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara: quetionare (angket) dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan yaitu: analisis deskriptif, dan statistika inferensial yaitu *Multivariate Regression Analysis* (MRA). Adapun secara keseluruhan analisis data ini menggunakan bantuan komputer dengan software program *SPSS version 24 for windows*.

## Kinerja Guru

Pergeseran paradigma di bidang pemerintahan dari sentralisasi ke desentralisasi mengakibatkan perubahan yang terjadi hampir di semua aspek urusan pemerintahan dan pelayanan publik, termasuk bidang pendidikan. Pendidikan di era otonomi daerah memiliki peran ganda, yaitu menjadi bagian dari kewenangan dan tanggung jawab yang dilimpahkan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, sekaligus menjadi alat untuk mencapai tujuan yang sejalan dengan filosofis otonomi daerah. Gaffar menyatakan bahwa secara esensial, landasan filosofis otonomi daerah adalah pemberdayaan dan kemandirian daerah menuju kematangan dan kualitas masyarakat yang dicita-citakan<sup>2</sup>.

Bentuk nyata dari otonomi pendidikan dan otonomi sekolah adalah manajemen berbasis sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah atau School Based Management merupakan pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (stakeholder) secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam rangka pendidikan nasional. Essensi dari Manajemen Berbasis Sekolah adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah<sup>3</sup>. Otonomi dalam system pengelolaan pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat. Konsep ini merupakan suatu bentuk pengelolaan sekolah yang menjamin sekolah yang memiliki otonomi uang luas dalam mengelola pembelajaran, sumber dayanya, menentukan kebijakan yang sesuai dengan keinginan lembaga dan masyarakat, serta pengelolaannya melibatkan profesionalisme guru dan staf. Hal ini menuntut keleluasaan guru dan karyawan dalam berapresiasi dan berinovasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada, tanpa harus terikat dengan aturan kurikulum yang ketat.

Keterlibatan dan partisipasi masyarakat beserta stakeholder pendidikan lainnya diharapkan tidak sebatas kontribusi orang tua siswa berupa materi atau sumbangan pendidikan

---

<sup>1</sup> Creswell, *Research Design; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, (Jogjakarta:PT Pustaka Pelajar, 2010), h. 24

<sup>2</sup> Asep Tapip Yani, *Otonomi Pendidikan Itu MBS & Pengambilan Keputusan Partisipatif*, (Bandung: Humaniora, 2012), h. 1

<sup>3</sup> Depdiknas, “Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah” artikel diakses pada tanggal 13 agustus 2019 dari <https://akhmadsudrajat.wordpress.com>

sebagaimana selama ini dilakukan, tapi lebih luas dari itu. Keterlibatan dan partisipasi masyarakat yang luas seperti itu menuntut adanya perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan.

Sekolah merupakan salah satu organisasi pendidikan yang dapat dikatakan sebagai wadah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah tergantung pada sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut yaitu kepala sekolah, guru, siswa, pegawai tata usaha dan tenaga kependidikan lainnya, selain itu harus didukung pula oleh sarana prasarana yang memadai. Untuk membentuk manusia yang sesuai dengan tujuan pembangunan nasional, yang pada hakekatnya bertujuan meningkatkan kualitas manusia dan seluruh masyarakat Indonesia yang maju, modern, berdasarkan Pancasila maka dibutuhkan tenaga pendidik yang berkualitas. Guru memiliki peran yang penting, merupakan posisi strategis dan bertanggung jawab dalam pendidikan nasional. Guru memiliki tugas sebagai pendidik, pengajar dan pelatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Melatih berarti mengembangkan keterampilan kepada siswa. Sedangkan dalam proses pembelajaran guru merupakan pemegang peran utama, karena secara teknis dapat menterjemahkan proses perbaikan sistem pendidikan dalam suatu kegiatan di kelas. Guru merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan untuk terselenggarakannya proses pendidikan. Keberadaan guru merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggara proses belajar siswa. Oleh karena itu kehadiran dan profesionalismenya sangat berpengaruh dalam mewujudkan program pendidikan nasional. Guru harus memiliki kualitas yang cukup memadai, karena guru merupakan salah satu komponen mikro sistem pendidikan yang sangat strategis dan banyak mengambil peran dalam proses pendidikan di sekolah sesuai dengan tuntutan Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003<sup>4</sup>

Dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, guru berada pada garis terdepan, karena guru langsung berhadapan dengan peserta didik dalam penyampaian proses pembelajaran. Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial dalam bidang pembangunan. Kinerja guru yang optimal sangat menentukan keberhasilan proses belajar yang efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dan terwujud dari hasil belajar siswa yang baik yang akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Guru yang memiliki tingkat kinerja yang baik akan memiliki kualitas mengajar yang tinggi. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu, kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru sesuai dengan yang diharapkan dalam UU Republik Indonesia No. 23 tahun 2003 tentang Sisdiknas<sup>5</sup>.

Kinerja guru banyak disangkutpautkan dengan rendahnya mutu pendidikan. Guru sebagai makhluk sosial juga memerlukan kebutuhan yang lain untuk dapat bekerja dengan baik.

---

<sup>4</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 “Tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa: 1. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. 2. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi”.

<sup>5</sup> UU Republik Indonesia No. 23 tahun 2003 tentang Sisdiknas, pasal 39 ayat (2) menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu (1) merencanakan program belajar mengajar, (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar, (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar, (4) membina hubungan dengan peserta didik.

Untuk dapat berpikir serta bekerja secara maksimal dalam kerjanya, guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja di mana mereka berada serta kepala sekolah yang profesional. Mungkin dengan guru berada dalam lingkungan kerja yang baik dimana didalamnya terdapat suatu kondisi yang memacu bekerja dengan baik, mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi, serta gotong royong yang baik, maka akan dapat menciptakan suatu kondisi kerja yang baik sehingga akan dapat lebih meningkatkan kinerja seorang guru untuk bekerja. Selain itu, guru juga akan dapat melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar, membangkitkan potensi siswa dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab apabila didukung oleh kondisi tubuh, suasana kejiwaan, sarana prasarana serta proses pengelolaan organisasi sekolah yang ada mendukung bagi timbulnya semangat kerja yang tinggi.

Kelancaran dan kesuksesan pelaksanaan program sekolah tergantung pada kecakapan kepala sekolah dalam hal pengambilan keputusan. Kepala sekolah dituntut untuk bisa mengambil keputusan dengan tepat. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang seharusnya dilakukan. Keputusanpun dapat merupakan tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula. Keputusan yang baik pada dasarnya dapat digunakan untuk membuat rencana yang baik pula. Untuk itu, dalam mengambil keputusan hendaknya dipertimbangkan berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi keputusan tersebut sehingga dengan berbagai pertimbangan, keputusan yang telah diambil jika dilaksanakan akan tepat sasaran dan dapat memecahkan permasalahan yang sedang dialami. Pengambilan keputusan merupakan kajian utama yang telah, sedang dan akan menjadi kajian penting dalam organisasi. Menurut Siswanto bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap permasalahan yang dihadapi<sup>6</sup>. Pendekatan tersebut menyangkut pengetahuan esensi atas permasalahan yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi, analisis permasalahan dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional dan penilaian atas keluaran yang dicapai.

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan suatu pengembangan konsep *to grasp*, Menurut Newell, pembuatan keputusan partisipatif dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik sebab sejumlah pemikiran orang yang dikenalkan dalam memecahkan suatu masalah. Jika orang itu dilibatkan dalam membuat keputusan maka orang tersebut lebih suka untuk melaksanakan keputusan secara efektif<sup>7</sup>. Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan. Prosedur partisipasi dalam pembuatan keputusan membantu penyatuan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Partisipasi dalam pembuatan keputusan bermakna bagi perkembangan individu dan bagi upaya fungsionalisasi diri, proses membangun keterampilan kelompok dan pengembangan kompetensi kepemimpinan. Barangkali, nilai yang paling besar dari keikutsertaan dalam pengambilan keputusan adalah kekuatan pengertian yang disampaikan kepada individu. Peserta membutuhkan respek dari orang lain dalam rangka aktualisasi dirinya.

M. Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja atau seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan<sup>8</sup>. Punishment adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan, yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai yang diberikan kepada

---

<sup>6</sup> Asep Tapip Yani, *Otonomi Pendidikan Itu MBS & Pengambilan Keputusan Partisipatif*, h. 57

<sup>7</sup> Newell, “Konsep dasar Pengambilan Keputusan Partisipatif”, artikel diakses pada tanggal 13 agustus 2019 dari <https://akhmadsudrajat.wordpress.com>)

<sup>8</sup>Purwanto, *Instrumen Penelitian Sosial dan Pendidikan*. (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2017) h. 37

pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi. Jika reward merupakan bentuk yang positif, maka punishment adalah sebagai bentuk yang negative.

Setelah melihat uraian di atas, tampak bahwa mutu proses pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh sinergisnya proses interaksi antara faktor-faktor dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan manager sekolah, pengambilan keputusan partisipatif, pemberian reward dan punishment terhadap faktor kinerja guru. Lemahnya manajemen atas faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi pencapaian tingkat mutu pendidikan pada sekolah menjadi kurang optimal diantaranya tampak dalam hasil UN para siswa yang rendah dan berdampak pada kualitas SDM yang tidak mampu bersaing. Hal ini mewujudkan bahwa guru berperan penting dalam proses belajar para siswa dan hasil belajar siswa yang mencerminkan kualitas kerja guru dalam mendidik para siswa. Hal ini disebabkan oleh rendahnya profesionalitas guru, kurangnya fasilitas pendidikan, dan manajemen pendidikan yang belum efektif dan efisien. Masalah-masalah ini saling berkait menciptakan kondisi pendidikan yang kurang kondusif bagi para guru untuk menunjukkan kinerjanya sebagai guru profesional dalam proses pendidikan SDM yang bermutu.

Kinerja guru merupakan hasil kerja dan kemajuan yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kinerja yang baik itu diantaranya terlihat dari guru yang ingin hadir ke sekolah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh menggunakan rencana pelajaran, guru mengajar dengan semangat dan senang hati, menggunakan metode yang bervariasi sesuai dengan materi pelajaran, melakukan evaluasi pengajaran dan menindak lanjuti hasil evaluasi. Kinerja guru yang tinggi ini akan banyak memberikan pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan peserta didik dalam mencapai tingkat kompetensinya. Namun demikian, kinerja guru juga disangkutpautkan dengan kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi antar sesama guru dan kepala sekolah dapat dikatakan kurang berjalan dengan baik, kepala sekolah kurang memberikan motivasi yang penuh terhadap guru sehingga terkadang guru masih enggan untuk mengembangkan tingkat profesionalitasnya. Dengan kondisi seperti ini, otomatis akan terjadi pergeseran peran guru dalam proses pengembangan potensi peserta didik, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya.

Hal tersebut dapat terlihat pada beberapa sekolah SMK di Bolaang Mongondow Utara bahwa peningkatan kinerja guru belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut dapat terlihat dari etos kerja dan profesionalisme beberapa guru tidak berjalan sesuai dengan harapan maka proses belajar mengajar tidak berjalan sesuai dengan harapan. Guru seharusnya memberi contoh kedisiplinan yang baik kepada murid-muridnya justru sering datang terlambat. Bahkan, mereka sering meninggalkan tanggung jawabnya tanpa memberi tugas kepada siswa. Akibat minimnya tanggung jawab, teladan dan kedisiplinan guru ini kegiatan pembelajaran hanya dilaksanakan seperlunya. Kemudian terdapat kepala sekolah yang kurang cepat tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi guru maupun siswa sehingga terkesan kepala sekolah tersebut kurang bijaksana dalam pengambilan keputusan. Dalam kaitannya dengan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya, dan dia sendiri harus berbuat baik. Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus juga memberi contoh, sabar, dan penuh pengertian.

## Hasil

Pengumpulan data, peneliti menggunakan sampel melalui total pertanyaan-pertanyaan yang telah diberi bobot kepada responden. Dari skor jawaban responden selanjutnya dijumlah berdasarkan variabel-variabel yang telah dilakukan, maka diperoleh tingkat jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan yaitu:

### 1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis model *regresi* yang akan digunakan dalam penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik agar hasil kesimpulan yang diperoleh tidak menimbulkan nilai yang bias. Adapun uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi Uji *Multikolinearitas*, Uji *Heteroskedastisitas* dan Uji *Normalitas*.

#### a) Uji *Multikolinearitas*

Uji *Multikolinearitas* bertujuan untuk melakukan pengujian apakah model regresi dapat ditemukan adanya hubungan atau korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik harusnya tidak terjadi suatu hubungan atau korelasi diantara variabel bebas (independent).

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
PENGAM_KEPUT_PARTISIPATIF (X <sub>1</sub> )	0.743	1.345	Tidak ada <i>Multikolinearitas</i>
PEMBER_REWORD_PUNISHMENT (X <sub>2</sub> )	0.743	1.345	Tidak ada <i>Multikolinearitas</i>

Sumber : Hasil Olah Data, 2019

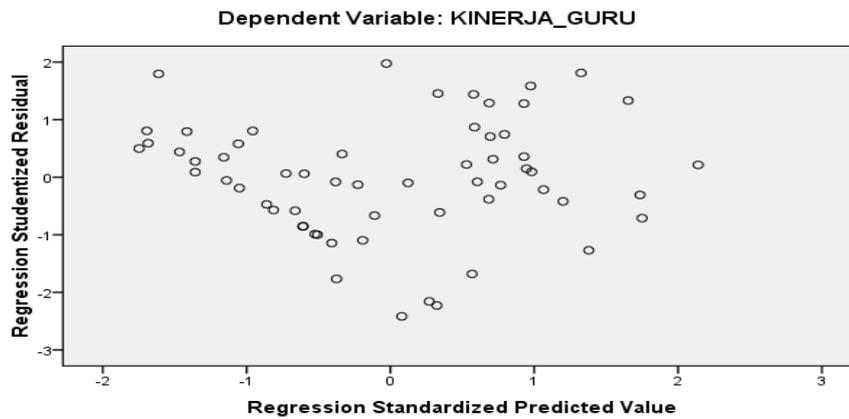
Berdasarkan Tabel hasil olah di atas, dapat diketahui bahwa semua variabel bebas mempunyai nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai yang digunakan pada *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah *multikolinearitas* dalam model penelitian ini.

#### b) Uji *Heteroskedastisitas*

Untuk dapat mendeteksi ada tidaknya suatu *heteroskedastisitas* dengan cara melihat pola titik-titik terhadap *Scatterplot regresi*. Apabila titik-titik dapat menyebar dengan pola yang tidak jelas dibawah dan diatas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak akan terjadi permasalahan *heteroskedastisitas*

### Hasil Uji *Heteroskedastisitas*

Scatterplot



Sumber : Hasil Olah Data, 2019

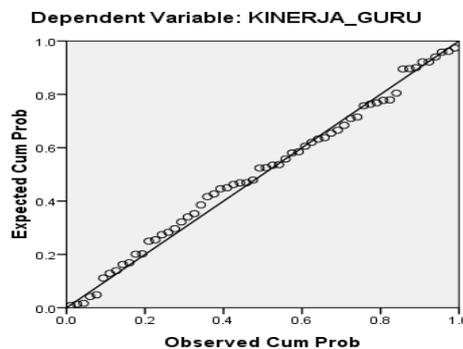
Berdasarkan di atas, dapat diketahui bahwa titik-titik dapat menyebar dengan cara pola yang tidak jelas dibawah dan diatas angka 0 terhadap sumbu Y, maka pada model regresi tidak terjadi masalah *heteroskedastisitas*.

#### c) Uji Normalitas

Untuk menguji data berdistribusi normal atau tidak dilihat dari *grafik Normal P - P Plot of regression standardized residual*. Jika data dapat menyebar disekitar garis diagonal dan dapat mengikuti arah diagonal, maka model regresi dapat memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan, apabila data yang menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak dapat mengikuti arah diagonal, maka model regresi tidak dapat memenuhi asumsi normalitas.

### Hasil Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Berdasarkan Gambar di atas, dapat dilihat bahwa data dapat menyebar di sekitar garis diagonal dan dapat mengikuti arah garis diagonal, maka data dapat terdistribusi dengan normal serta model regresi telah dapat memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Pengujian Hipotesis

### a. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen atau variabel bebas yang terdiri dari pengambilan keputusan partisipatif, pemberian reward dan punishment terhadap variabel dependen atau variabel terikat yaitu kinerja guru, maka digunakan model persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana dari hasil pengujian regresi linier berganda yang dilakukan dengan bantuan program SPSS for windows 24, diperoleh persamaan regresi sebagai:

$$Y = -4.444 + 0,805X_1 + 0,295X_2$$

Model persamaan regresi sebelumnya dapat diartikan, sebagai berikut:

- 1) Nilai Konstanta = -4.444

Nilai konstanta -4.444 menunjukkan bahwa apabila variabel  $X_1$  dan  $X_2$  dalam kondisi tetap atau konstan, maka kinerja guru ( $Y$ ) sebesar sebesar -4.444 satuan, yang berarti bahwa tanpa adanya variabel bebas yaitu pengambilan keputusan partisipatif ( $X_1$ ) dan pemberian reward serta punishment ( $X_2$ ) maka kinerja guru ( $Y$ ) akan tetap sebesar -4.444

- 2) Nilai  $b_1 = 0.805$

Nilai  $b_1$  menunjukkan nilai 0.805 dan memiliki tanda koefisien regresi yang positif, hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara variabel  $X_1$  dengan variabel  $Y$  yang artinya bahwa apabila terjadi peningkatan atau kenaikan pada variabel  $X_1$  dengan asumsi bahwa variabel pemberian reward dan punishment ( $X_2$ ) dalam kondisi tetap atau konstan, maka kinerja guru ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan dan sebaliknya

- 3) Nilai  $b_2 = 0.295$

Nilai  $b_2$  menunjukkan nilai 0.295 dan memiliki tanda koefisien regresi yang positif, hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara variabel  $X_2$  dengan variabel  $Y$  yang artinya bahwa apabila terjadi peningkatan atau kenaikan pada variabel  $X_2$  dengan asumsi bahwa variabel pengambilan keputusan partisipatif ( $X_1$ ) dalam kondisi tetap atau konstan, maka kinerja guru ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan dan sebaliknya

### b. Pengujian Signifikan Parsial (Uji t)

Uji parsial atas pengaruh Pengambilan Keputusan Partisipatif, Pemberian Reward dan Punishment terhadap Kinerja Guru di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, dimaksudkan untuk mengetahui apakah kedua variabel bebas tersebut secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Guru. Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak, maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*software*) komputer yaitu program *Aplikasi SPSS 24.0*.

Hasil Regresi Uji t  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-4.444	9.989		-.445	.658
PENGAM_KEPUT_PARTISIPATIF	.805	.101	.679	7.959	.000
PEMBER_REWARD_PUNISHMENT	.295	.102	.247	2.898	.005

a. Dependent Variable: KINERJA\_GURU

Sumber : Hasil Olah Data, 2019

Berdasarkan tabel hasil olah data di atas, dapat diketahui hasil analisis regresi diperoleh koefisien variabel Pengambilan Keputusan Partisipatif sebesar 0,805, dan variabel Pemberian Reward dan Punishment dengan konstanta sebesar 0,295 sehingga model persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = -4.444 + 0,805X_1 + 0,295X_2 + e$$

Hasil analisis dengan menggunakan bantuan program SPSS 24.0 diperoleh hasil sebagai berikut :

- 1) Pengaruh Variabel Pengambilan Keputusan Partisipatif (X1) Terhadap Kinerja Guru (Y)  
 Dari data tabel di atas diketahui nilai sig. pengaruh untuk X1 terhadap Y adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 7,959 > 1,672$ , sehingga dapat dikatakan bahwa  $H_0$  diterima yang berarti terdapat pengaruh X1 (Pengambilan Keputusan Partisipatif) terhadap Y (Kinerja Guru).
- 2) Pengaruh Variabel Pemberian Reward dan Punishment (X2) Terhadap Kinerja Guru (Y)  
 Dari data tabel di atas diketahui sig. pengaruh untuk X2 (Pemberian Reward Dan Punishment) terhadap Y (Kinerja Guru) adalah sebesar  $0,005 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 2.898 > 1.672$ , sehingga dapat dikatakan  $H_0$  diterima yang berarti terdapat pengaruh X2 (Pemberian Reward dan Punishment) terhadap Y (Kinerja Guru).

### c. Pengujian Signifikan Bersama (Uji F)

Uji bersama atas pengaruh Pengambilan Keputusan Partisipatif, Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Guru Di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, dimaksudkan untuk mengetahui apakah kedua variabel bebas tersebut secara bersama atau serentak berpengaruh terhadap Kinerja Guru. Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak, maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*software*) komputer yaitu program aplikasi SPSS 24.0.

Hasil Regresi Uji F  
ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3879.132	2	1939.566	63.986	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	1727.801	57	30.312		
Total	5606.933	59			

a. Predictors: (Constant), PEMBER\_REWORD\_PUNISHMENT, PENGAM\_KEPUT\_PARTISIPATIF

b. Dependent Variable: KINERJA\_GURU

Sumber : Hasil Olah Data, 2019

Berdasarkan Tabel hasil olah di atas, hasil uji signifikan menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  **63.986** lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  3,158 dengan tingkat signifikansi F sebesar 0,000 yang nilainya lebih kecil dari 0,05, maka dengan demikian hipotesis ( $H_{a3}$ ) diterima, yang artinya Pengambilan Keputusan Partisipatif, Pemberian Reward dan Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

### d. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis Koefisien Determinasi Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat digunakan untuk mengetahui berapa besar persentase sumbangan terhadap pengaruh variabel bebas (independen) secara serentak pada variabel terikat (dependen).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 <sup>a</sup>	.692	.681	5.506

a. Predictors: (Constant), PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARTISIPATIF, PEMBERIAN REWARD DAN PUNISHMENT

Sumber : Hasil Olah Data 2019

Berdasarkan Tabel hasil olah data di atas, dapat diketahui korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah kuat karena  $R = 0.832$ . sedangkan R Square sebesar 0.692 berarti 69,2% variasi perubahan dari kinerja guru (Y) disebabkan oleh faktor pengambilan keputusan partisipatif (X1) dan pemberian reward serta punishment (X2),

sisanya sebesar 30.8% variasi atau perubahan kinerja guru disebabkan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa:

### 1. Pengaruh Pengambilan Keputusan Partisipatif terhadap Kinerja Guru di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama ( $H_{a1}$ ), menunjukkan bahwa Pengambilan Keputusan Partisipatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, artinya hipotesis  $H_{a1}$  diterima. Kondisi tersebut dapat dilihat dari koefisien variabel pengambilan keputusan partisipatif bernilai paling besar diantara variabel lainnya, yaitu 0,805 serta angka signifikan sebesar 0,000 (kurang dari 0,05). Besarnya pengaruh juga dipengaruhi dengan nilai F sebesar 63,986 dan nilai signifikan (pvalue)  $0,000 < 0,05$  dan dengan nilai nilai  $R^2$  (R Square) sebesar 0,692 yang menunjukkan pengaruhnya sebesar 69,2%. Adapun sisanya 30.8% dipengaruhi oleh variabel-variabel independen lain diluar penelitian ini. Oleh karena itu, hipotesis awal yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Artinya pengambilan keputusan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMK se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

### 2. Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Guru di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua ( $H_{a2}$ ), menunjukkan bahwa Pemberian Reward dan Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, artinya hipotesis  $H_{a2}$  diterima. Kondisi tersebut dapat di lihat dari koefisien variabel pemberian reward dan punishment yang bernilai 0,295 serta angka signifikan sebesar 0,005 (kurang dari 0,05). Besarnya pengaruh juga dipengaruhi dengan nilai F sebesar 63,986 dan nilai signifikan (pvalue)  $0,000 < 0,05$  dan dengan nilai nilai  $R^2$  (R Square) sebesar 0,692 yang menunjukkan pengaruhnya sebesar 69,2%. Adapun sisanya 30.8% dipengaruhi oleh variabel-variabel independen lain diluar penelitian ini. Oleh karena itu, maka hipotesis awal yang diajukan dalam penelitian ini diterima Artinya Pemberian Reward dan Punishment berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMK se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

### 3. Pengaruh Pengambilan Keputusan Partisipatif, Pemberian Reward dan Punishment terhadap Kinerja Guru di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis ketiga ( $H_{a3}$ ), menunjukkan bahwa Pengambilan Keputusan Partisipatif, Pemberian Reward dan Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dengan koefisien determinasi sebesar 69,2%. Artinya hipotesis  $H_{a3}$  diterima.

## Penutup

Pengambilan keputusan partisipatif guru di SMK se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dalam kategori tinggi sebesar 0,805. Hal ini dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan, yaitu: tahap mengidentifikasi dan menetapkan masalah, mengembangkan alternatif, tahap mengevaluasi alternatif, memilih alternatif. Pemberian reward dan punishment di SMK Se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara berada dalam kategori rendah sebesar 0,295. Secara simultan pengambilan keputusan partisipatif dan pemberian reward serta punishment terhadap Kinerja guru di SMK se Kabupaten Bolaang Mongondow utara berada dalam posisi atau kategori tinggi sebesar 69,2%. Hal ini menunjukkan kinerja guru dalam posisi atau kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari kualitas kerja, kecepatan dan atau ketepatan kerja, inisiatif dalam kerja, kemampuan dalam kerja, kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan. Adanya pengaruh yang positif antara pengambilan keputusan, pemberian reward terhadap kinerja guru di SMK se Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

## Daftar Pustaka

- Yani, Asep Tapip, *Otonomi Pendidikan Itu MBS & Pengambilan Keputusan Partisipatif*, Bandung: Humaniora, 2012
- Depdiknas, “Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah” artikel diakses pada tanggal 13 agustus 2019 dari <https://akhmadsudrajat.wordpress.com>)
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 “Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Newell, “Konsep dasar Pengambilan Keputusan Partisipatif”, artikel diakses pada tanggal 13 agustus 2019 dari <https://akhmadsudrajat.wordpress.com>)
- Purwanto, *Instrumen Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2017
- Creswell, *Research Design; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Jogjakarta:PT Pustaka Pelajar, 2010
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka cipta, 2010.
- Azwar, Saifuddin, *Realibilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2006.
- Azwar, Saifuddin, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja RosdaKarya, 2013.
- Bungin, Burhan, *Metode Penelitian Kuantitatif, komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Politik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana, 2006.
- Busro, Muhammad, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya manusia*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Creswell, *Research Design; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Jogjakarta:PT Pustaka Pelajar, 2010.
- Daryanto, *Standard Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Gava Media, 2013
- Depdiknas, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta; Pusat Kurikulum, Balitbang Depdiknas, 2009.
- Fahmi, Irham, *Manajemen Pengambilan Keputusan, Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2016.

- Hadi, Sutrisno, *Analisis Butir Untuk Instrument Angket, Tes Dan Skala Nilai*, Yogyakarta; FP UGM, 1991.
- Hafifuddin, Didin dan Tanjung, Hendri, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Husein, Umar, *Research Methods in Financial and Banking*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- Ivancevich, Konopaske & Matteson, *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. Alih bahasa Gina Gania, Jakarta; Erlangga, 2006.