

Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan terhadap Kinerja Guru-guru Ekonomi SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar

Suwarni

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang

***Abstract:** The research was conducted to give input for the educational quality improvement of senior high schools in Indonesia seemed not be published yet. If it is observed the conduct of education at senior high schools has strategic value because it gives input to two important fields. First, higher education requires input having good quality from senior high schools to fulfill manpower in that level. Referring to the two demands above the researcher enforced conduct a research to give input to regional government, espedially educational and culture service, the foundation of education conduct and headmasters in increasing the graduations of senior high schools in city and county of Blitar.*

***Keywords:** Organizational culture, managerial skill, supervisor conduct, economics teachers performance.*

Guru adalah kondisi yang diposisikan sebagai gardan terdepan dan posisi sentral di dalam pelaksanaan proses pendidikan. Berkaitan dengan hal di atas maka guru akan menjadi bahan permasalahan dan terutama berkaitan dengan kinerja guru tersebut. Kinerja guru akan bermakna jika selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk meningkatkan kinerjanya kearah yang lebih baik, sehingga kinerja guru yang dilakukan sekarang akan lebih baik dari kinerja guru kemarin. Untuk itu, kinerja guru harus selalu ditingkatkan, terutama guru ekonomi yang mengajarkan tentang lebutuhan manusia tidak hanya kebutuhan ekonomi yang bersifat material saja tetapi juga kebutuhan sosial, karena setiap orang tidak mungkin hidup sendiri atau hanya memikirkan diri sendiri.

Menurut Nurainnah (Makalah Konaspi, 2004:23) di negara yang mengandalkan sekolah sebagai lembaga penyedia pendidikan, guru ekonomi menjadi unsur sangat vital. Usaha meningkatkan kualitas pendidikan ekonomi tanpa prioritas perbaikan kualitas

guru merupakan hal yang tidak mungkin. Menyimak pendapat di atas yang lebih penting dilakukan adalah bagaimana menjadikan profesi guru ekonomi sebagai jabatan yang terhormat dan membanggakan dalam masyarakat. Hal ini disebabkan ekonomi merupakan ilmu tentang perilaku dan tindakan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang banyak bervariasi, dan berkembang dengan sumber daya yang ada melalui pilihan kegiatan produksi, konsumsi dan distribusi, karena mata pelajaran ekonomi berfungsi untuk mengembangkan kemampuan siswa untuk berkeonomi, dengan cara mengenalkan berbagai kenyataan dan peristiwa ekonomi, memahami konsep dan teori serta berlatih secara adil dalam memecahkan masalah ekonomi yang terjadi di lingkungan siswa mulai dari lingkungan terkecil sampai lingkungan yang lebih luas.

Kurikulum ekonomi sebaik apapun, dana seberapa banyak, program serelevan apapun dan teknologi secanggih apapun tidak mampu menghasilkan kualitas pendidikan ekonomi yang baik tanpa didukung oleh guru yang berkualitas dan aktif untuk merekam peristiwa ekonomi yang terjadi di sekitar lingkungannya. Isi materi kurikulum baru untuk mata pelajaran ekonomi lebih disederhanakan dan difokuskan pada ekonomi sebagai fenomena empirik yang terjadi di sekitar kehidupan siswa. Karenanya kelangsungan

Alamat Korespondensi:

Suwarni, Jurusan manajemen, fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang, Jl. Surabaya 6 Malang

pembelajarannya menuntut keterlibatan siswa secara aktif dengan selalu mengkritisi permasalahan dan pemecahan dari peristiwa-peristiwa ekonomi yang terjadi sekitar kehidupan siswa dan mengambil manfaat dalam berupaya untuk memperbaiki kualitas kehidupan. Dengan pembelajaran ekonomi lebih terarah pada praktek berekonomi untuk menanamkan pola sikap, pola pikir serta pola tindak siswa, dan bukan menjejali dengan teori-teori yang muluk-muluk dan abstrak yang hanya untuk dihapalkan oleh siswa. Sehubungan dengan hal itu, maka mata pelajaran ekonomi tidak dinilai secara sesaat tetapi dilakukan secara berkala dan berkesinambungan merekam proses dan hasil kemajuan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dicapai siswa.

Di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan, seorang Kepala Sekolah mengkoordinir, mengawasi, mengarahkan serta menilai berbagai kegiatan sekolah yang sedang dikerjakan. Ada pula hal lain yang amat penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan oleh seorang Kepala Sekolah yaitu berupa perhatian yang serius terhadap permasalahan-permasalahan khusus yang ada pada diri para guru, misalnya tingkat ketekunan, kesetiaan serta keseriusan dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah.

Seorang Kepala Sekolah dapat menanggulangi permasalahan dan mengendalikan perilaku guru-guru serta mengikat perhatian mereka secara efektif dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah adalah hal yang perlu dilaksanakan. Salah satu fungsi manajerial yang dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah fungsi pengawasan atau disebut juga fungsi pengendalian. Dan kegiatan pengawasan patut dilaksanakan oleh Kepala Sekolah karena hal itu merupakan salah satu fungsi atau proses manajemen yang wajib diimplementasikan secara nyata di sekolah. Sesuai dengan hakekatnya, kegiatan pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah merupakan kegiatan balikan untuk mengidentifikasi secara jelas apakah hasil yang dicapai konsisten atau tidak konsisten dengan hasil yang diharapkan dalam rencana serta penyimpangan yang terjadi di dalam pelaksanaan suatu program sekolah. Nampak di sini bahwa ada kegiatan operasional yang terkandung dalam hakekat pengawasan tersebut yaitu terdapat upaya peningkatan dan perbaikan kinerja guru.

Dari penjelasan di atas, nampak bahwa hasil yang maksimal di suatu sekolah, ditentukan oleh kualitas penguasaan bidang dan dedikasi yang tinggi dari para guru ekonomi di sekolah dimaksud. Dan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas akademik dan semangat mengabdikan diri dari para guru ekonomi di suatu sekolah adalah melalui kegiatan pengawasan atau kontrol yang dilakukan secara terus menerus oleh Kepala Sekolah.

Berdasarkan pengamatan peneliti untuk mencapai kinerja yang maksimal, para Kepala Sekolah SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar melakukan berbagai upaya. Salah satu diantara berbagai upaya dimaksud adalah mengefektifkan kegiatan pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru-guru khususnya guru ekonomi yang dipimpinnya. Para Kepala Sekolah SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar melaksanakan pengawasan dalam bentuk penilaian dan pengesahan rencana/program mengajar setiap guru, pengecekan kehadiran guru ekonomi dalam kelas, pembinaan kepada guru ekonomi yang terlambat atau tidak tepat waktu masuk kelas.

Kepala Sekolah menganggap hal yang mendasari upaya mengefektifkan kegiatan pengawasan adalah bahwa jika kinerja guru-guru ekonomi di sekolah diperbaiki dan ditingkatkan, maka mereka semakin menguasai konsep materi pelajaran dan proses pembelajaran sehingga akan berdampak positif terhadap hasil yang maksimal.

Pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah merupakan banyak operasional atau implementasi dari salah satu substansi proses manajemen dalam keseluruhan sistem di sekolah. Oleh karena itu pelaksanaan fungsi pengawasan itu adalah sebagai bentuk konkret dari salah satu komponen di dalam keseluruhan sistem sekolah, maka tingkat keefektifannya dipengaruhi atau tergantung pula pada dukungan dari komponen-komponen lain dalam keseluruhan sistem sekolah. Berangkat dari teori sistem dalam manajemen, maka dikatakan bahwa tingkat keefektifan pelaksanaan fungsi pengawasan di sekolah terwujud karena didukung oleh beberapa variabel, antara lain budaya organisasi di sekolah dan keterampilan manajerial kepala sekolah. Dukungan dari dua variabel tersebut terhadap tingkat keefektifan pelaksanaan fungsi pengawasan di sekolah

selanjutnya akan mendukung dalam perbaikan dan peningkatan kinerja guru.

Deskripsi ini dilakukan untuk mengetahui: (1) Apakah terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap variabel keterampilan manajerial Kepala Sekolah SLTA di kota dan kabupaten Blitar; (2) Apakah terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi dan variabel ketrampilan manajerial Kepala Sekolah secara simultan terhadap variabel pelaksanaan pengawasan pada SLTA di kota dan kabupaten Blitar; dan (3) Apakah terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi, ketrampilan manajerial Kepala Sekolah, dan variabel pelaksanaan pengawasan secara simultan terhadap kinerja guru ekonomi SLTA di kota dan kabupaten Blitar.

Ada banyak faktor yang ikut menentukan suksesnya seorang Kepala Sekolah dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru-guru ekonomi. Misalnya tingkat pendidikan, masa kerja, tingkat penghasilan, fasilitas kerja yang memadai dan kesibukan lain di luar tugas pokoknya. Memperhatikan banyak faktor tersebut, dalam penelitian ini perhatian dan pengamatan dibatasi pada tiga variabel prediktor.

Budaya organisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek non fisik, misalnya komitmen kerja, pola komunikasi, sikap terhadap pekerjaan, semangat kerja, sikap terhadap sesama, harapan, kepercayaan dan norma-norma serta nilai-nilai kejujuran, keadilan dan kebenaran yang dirasakan oleh guru ekonomi selaku anggota organisasi sekolah.

Keterampilan manajerial Kepala Sekolah adalah kemampuan yang nyata dalam hal menguasai pengetahuan dan menggunakan teknik atau strategi tertentu dalam mengaplikasikan, menjabarkan, dan menterjemahkan konsep-konsep manajemen kedalam pekerjaan praktis di sekolah, mampu mendistribusikan pekerjaan kepada guru-guru dan pegawai dan mengarahkan serta mengendalikannya secara efektif. Yang dimaksudkan di sini adalah aktifitas nyata Kepala Sekolah SLTA yang terkait dengan hal merencanakan, melaksanakan, menilai kinerja serta melakukan tindak lanjut dalam melaksanakan fungsi pengawasan di sekolah.

Kinerja Guru Ekonomi menunjuk pada suatu keadaan di mana guru-guru ekonomi di suatu sekolah secara sungguh-sungguh melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar di sekolah.

Kesungguhan kerja dimaksud terlihat jelas dalam usaha merencanakan program mengajarnya dengan baik, disiplin masuk kelas dan setia serta taat menyelesaikan kegiatan sekolah lainnya tepat waktu. Singkatnya kinerja guru ekonomi menunjuk pada hasil kerja maksimal yang diraih oleh seorang guru ekonomi dalam kaitan dengan tugas mendidik dan mengajar.

METODE

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif korelasional. Maksudnya bahwa peneliti akan berusaha mendapatkan data dan informasi dari para responden mengenai fenomena aktifitas di sekolah, khususnya pelaksanaan fungsi pengawasan. Berdasarkan data dan terutama hasil analisisnya, peneliti mencoba mendeskripsikan tingkat keberhasilan/keefektifan pelaksanaan fungsi pengawasan di sekolah, termasuk variabel yang berhubungan, baik langsung dengan pelaksanaan fungsi pengawasan dan kinerja guru ekonomi dalam mengajar. Sejalan dengan penjelasan di atas, maka rancangan penelitian ini diarahkan kepada jenis penelitian kuantitatif dengan menemukan budaya organisasi, ketrampilan manajerial dan pelaksanaan pengawasan sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja guru ekonomi dalam mengajar sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Populasi ini adalah semua guru ekonomi di SLTA Kota dan Kabupaten Blitar yang berjumlah 111 orang (data Kepala Kanwil Depdiknas Propinsi Jawa Timur tahun 2004). Dari jumlah populasi tersebut dapat diambil sampel sebesar 57 orang guru ekonomi di kota dan kabupaten Blitar.

Bertitik tolak dari pemikiran yang dipaparkan di atas, maka metode atau model yang digunakan untuk menganalisis data dan menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah model analisis jalur (*path analysis*). Selain itu, secara teknis dapat pula dipertimbangkan bahwa penggunaan model analisis jalur memungkinkan dapat diukurnya hubungan langsung dan tak langsung antara variabel bebas yang saling mendukung dalam memberikan kontribusi nyata terhadap variabel terikat dan dapat melacak besarnya tingkat kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, termasuk memprediksi/mengestimasi besarnya nilai koefisien hubungan langsung atau tak langsung antara semua variabel dalam penelitian (Hasan, 1995:43).

HASIL

Hasil analisis data menunjukkan ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel keterampilan manajerial Kepala Sekolah SLTA di kota dan Kabupaten Blitar dengan *R Square* 50,2%. Hal ini berarti bahwa 50,2% perubahan pada variabel keterampilan manajerial Kepala Sekolah di kota dan Kabupaten Blitar disebabkan oleh perubahan variabel budaya organisasi, sedangkan 49,8% disebabkan oleh faktor lain di luar variabel budaya organisasi.

Selanjutnya, ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan variabel keterampilan manajerial terhadap pelaksanaan pengawasan Kepala Sekolah SLTA di kota dan Kabupaten Blitar dengan *R Square* 84,6%. Hal ini berarti bahwa 84,6% perubahan pada variabel pelaksanaan pengawasan Kepala Sekolah disebabkan oleh perubahan variabel budaya organisasi dan keterampilan manajerial, sedangkan 19,4% disebabkan oleh faktor lain di luar variabel budaya organisasi dan keterampilan manajerial Kepala Sekolah SLTA di kota dan Kabupaten Blitar.

Lebih lanjut ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi, variabel keterampilan manajerial dan pelaksanaan pengawasan Kepala Sekolah SLTA di kota dan Kabupaten Blitar terhadap variabel kinerja guru-guru ekonomi di kota dan kabupaten Blitar dengan *R Square* 90,6%. Hal ini berarti bahwa 90,6% perubahan pada variabel kinerja guru-guru ekonomi di kota dan Kabupaten Blitar disebabkan oleh perubahan variabel budaya organisasi, keterampilan manajerial dan pelaksanaan pengawasan, sedangkan 9,4% disebabkan oleh faktor lain di luar variabel budaya organisasi, keterampilan manajerial dan pelaksanaan pengawasan Kepala Sekolah SLTA di kota dan Kabupaten Blitar.

Temuan penelitian ini menunjukkan dengan jelas bahwa tiga variabel bebas yaitu variabel budaya organisasi, variabel keterampilan manajerial dan variabel pelaksanaan pengawasan memiliki jalur hubungan yang memberikan kontribusi sangat besar terhadap signifikansi jalur hubungan antara variabel tersebut. Artinya aspek budaya organisasi yang eksis, hidup, berkembang dan dianut oleh para kepala SLTA (SMA dan SMK) di Kota dan Kabupaten Blitar memiliki

jalur hubungan yang signifikan karena ketiga variabel tersebut berhubungan dengan kinerja guru ekonomi di daerah tersebut dalam mengajar.

Selain jalur hubungan antara tiga variabel dengan satu variabel terikat sebagaimana dijelaskan di atas, hasil temuan dalam penelitian ini mengungkapkan pula adanya jalur hubungan antara dua variabel dimaksud yang pertama, budaya organisasi dengan keterampilan manajerial kepala sekolah SLTA di kota dan kabupaten Blitar, kedua adalah budaya organisasi dan keterampilan manajerial dengan pelaksanaan pengawasan kepala sekolah SLTA di kota dan kabupaten Blitar, dan ketiga jalur hubungan antara variabel budaya organisasi, keterampilan manajerial dan pelaksanaan pengawasan dengan variabel kinerja guru ekonomi di kota dan kabupaten Blitar.

Temuan penelitian ini juga mengungkapkan adanya jalur hubungan langsung yang signifikan antar variabel yang ada, yaitu *pertama*, jalur hubungan variabel budaya organisasi dengan variabel keterampilan manajerial kepala sekolah, *kedua*, variabel budaya organisasi dan keterampilan manajerial dengan variabel pelaksanaan pengawasan oleh kepala sekolah, dan *ketiga*, adalah jalur hubungan langsung variabel budaya organisasi dan keterampilan manajerial serta variabel pelaksanaan pengawasan dengan kinerja guru ekonomi SLTA di kota dan kabupaten Blitar.

PEMBAHASAN

Temuan dalam penelitian ini memperkuat perspektif teori bahwa sekolah sebagai suatu sistem, dalam upaya mencapai hasil belajar maksimal, tentu saja mencakup sejumlah komponen yang saling berinteraksi dan berdampak terhadap komponen lainnya. Masih terkait dengan teori atau pendekatan sistem, di mana komponen-komponen didalam sistem itu saling berinteraksi dan saling mempengaruhi serta efeknya tentu saja berdampak pada hasil kerja suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah.

Hal yang menarik adalah bahwa budaya organisasi memiliki jalur hubungan baik langsung maupun tidak langsung yang signifikan dengan keterampilan manajerial, pelaksanaan pengawasan dan juga dengan kinerja guru ekonomi dalam mengajar. Keadaan demikian lebih menegaskan kembali hakikat dari budaya organisasi sebagai perekat sosial dan yang

memberikan pengaruh terhadap aspek-aspek lain dari perilaku manusia di dalam suatu organisasi.

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai jalur hubungan kausal yang signifikan terhadap tiga variabel lainnya dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek budaya dalam organisasi sekolah merupakan salah satu variabel kunci yang mempengaruhi perilaku kepala sekolah dan guru-guru ekonomi dalam melakukan berbagai aktivitas sekolah yang mengarah kepada peningkatan hasil belajar siswa. Firstone dan Wilson (dalam DeRoche, 1987:34) menjelaskan bahwa budaya yang eksis, hidup dan berkembang di suatu sekolah merupakan faktor kunci bagi berhasilnya proses belajar mengajar di sekolah. Menurut Brown (2003:45) kekuatan-kekuatan di sekolah dibentuk atas suatu kondisi budaya yang menjamin terjadinya inovasi-inovasi di sekolah.

Budaya organisasi yang di dalamnya memuat norma-norma dan nilai-nilai dasar mengenai hidup manusia, diyakini dapat memberikan pengaruh yang signifikan bagi pembentukan perilaku kepala sekolah dan guru-guru dalam melakukan aktivitas sesuai fungsinya masing-masing serta membantu mereka memahami nilai dan makna dari pekerjaan yang ditangani di sekolah. Dan kinerja yang dicapai selama ini, baik oleh kepala sekolah maupun oleh guru-guru ekonomi SLTA di Kabupaten Blitar tentunya karena ada kontribusi dari aspek-aspek budaya organisasi. Pemikiran *Meggison, et al.* (1992:11) memberikan makna lain, yaitu bahwa elemen-elemen budaya organisasi yang dominan berpengaruh positif terhadap perilaku anggota organisasi, perlu dikelola dengan baik agar para anggota organisasi lebih mentransformasikan dan memahami maknanya dalam meningkatkan kinerja mereka sebagai anggota organisasi.

Temuan penelitian ini juga membuktikan dengan jelas bahwa ketrampilan manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pelaksanaan pengawasan maupun kinerja guru ekonomi dalam mengajar, baik langsung maupun tidak langsung. Tingkat kontribusi dimaksud diindikasikan dengan hasil sumbangan efektif keterampilan manajerial terhadap pelaksanaan pengawasan (terlampir). Dan keterampilan manajerial terhadap kinerja guru ekonomi (terlampir). Angka-angka sumbangan efektif variabel bebas terhadap nilai variabel terikat tersebut

adalah merupakan hasil analisis data lapangan yang merefleksikan tingkat keefektifan pelaksanaan fungsi ketrampilan manajerial kepala SLTA di Kabupaten Blitar.

Jika kepala sekolah mengaktualisasikan fungsi keterampilan manajerialnya secara nyata dan objektif dalam mengelola seluruh aktivitas di sekolah yang dipimpinnya, maka pelaksanaan fungsi pengawasannya terhadap aktivitas guru berlangsung baik dan mendapat dukungan yang efektif. Kemampuan dan niat baik kepala sekolah mengaktualisasikan fungsi dan peran manajerial dimaksud akhirnya berdampak positif terhadap hasil kerja guru ekonomi di sekolah. Peranan manajer tentu saja bermakna bagi kepala sekolah yaitu menampilkan perilaku yang diharapkan untuk membangun pekerjaannya. Para manajer juga diharapkan meningkatkan hubungan interpersonal dengan stafnya dan berusaha menerima dan mengirim informasi yang tepat dari stafnya sebagai upaya untuk meningkatkan hasil kerja staf di lembaga yang dipimpinnya. Beberapa pemikiran dirujuk di atas dapat memperkuat temuan dalam penelitian ini mengenai betapa kuatnya pengaruh keterampilan dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan performansi kerja staf dan guru-guru ekonomi yang dipimpinnya.

Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa jalur hubungan variabel pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru ekonomi dalam mengajar. Hasil temuan tentang kontribusi variabel pelaksanaan fungsi pengawasan terhadap kinerja guru SLTA di kota dan Kabupaten Blitar dalam mengajar adalah signifikan. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah berperan pula dalam mengendalikan rencana kerja yang terkait dengan kegiatan guru ekonomi agar realisasinya hanya terfokus kepada tujuan yang telah ditetapkan. Pemikiran yang dirujuk di atas merefleksikan dengan jelas betapa kuatnya pengaruh kegiatan pengawasan yang dilaksanakan terhadap hasil kerja para anggota di dalam suatu organisasi, seperti hasil kerja para guru ekonomi di sekolah sebagaimana temuan dalam penelitian ini. Dan kontribusi yang bernilai positif tersebut adalah sebagai akibat dari adanya upaya keras dari para kepala sekolah di Kabupaten Blitar dalam melaksanakan fungsi pengawasan di sekolah dengan baik.

Jika disimak penjelasan di atas, maka terdapat beberapa tahap jalur hubungan pengaruh hingga pada tahap belajar siswa. Tahapan jalur hubungan pengaruh dimaksud adalah keterampilan manajerial kepala sekolah yang efektif merupakan salah satu faktor yang berperan dalam mengefektifkan pelaksanaan fungsi pengawasan oleh kepala sekolah. Selanjutnya pelaksanaan fungsi pengawasan yang efektif dapat berdampak positif pula terhadap kinerja (prestasi kerja) guru ekonomi dalam mengajar. Dan kinerja guru ekonomi yang baik dalam mengajar dapat berdampak langsung terhadap hasil belajar siswa. Sehubungan dengan itu di dalam organisasi sekolah, kepala sekolah perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru ekonomi karena hal ini (kinerja guru dalam mengajar) memiliki hubungan yang terkait langsung dengan prestasi belajar siswa yang diajarnya. Perlunya perbaikan kinerja guru ekonomi dalam organisasi sekolah dimaksud sejalan dengan pendapat Owens (1991:56). Kinerja anggota organisasi di dalam suatu institusi adalah hasil perpaduan antara kemampuan, komitmen terhadap profesi dan motivasi berprestasi tinggi. Prestasi kerja para anggota organisasi dapat diasiasi agar lebih meningkat dalam rangka upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Dan jika dikaitkan dengan temuan dalam penelitian, bahwa kinerja guru ekonomi SLTA di kota dan Kabupaten Blitar berkembang baik karena kepala sekolah telah melakukan berbagai upaya peningkatan prestasi kerja guru ekonomi adalah peningkatan prestasi belajar siswa melalui kinerja guru ekonomi di dalam kelas. Upaya-upaya dimaksud antara lain, merealisasikan konsep keterampilan dan kepemimpinan manajerial secara nyata dan efektif serta melaksanakan fungsi pengawasannya dengan baik dan berkesinambungan. Termasuk di sini adalah mengelola dan memelihara nilai-nilai budaya organisasi yang positif yang diyakini ikut berdampak terhadap kinerja dalam mengajar terutama untuk kinerja guru-guru ekonomi.

Bagaimanapun penelitian ini mempunyai keterbatasan. *Pertama*, jika ada penelitian tentang masalah yang sama (keefektifan pengawasan dan peningkatan kinerja guru) di masa yang akan datang, mungkin saja terjadi bahwa hasil yang diperoleh berbeda dengan hasil penelitian ini. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan waktu, permasalahan yang dihadapi, cara pendekatan yang digunakan oleh Kepala

Sekolah dalam mengontrol dan memperbaiki kinerja guru-guru ekonomi, dan mungkin pula terjadi perbedaan subjek yang dijadikan satuan analisis dalam penelitian yang akan dikerjakan. *Kedua*, hasil yang dicapai dalam penelitian ini tidak diberlakukan secara mutlak di waktu-waktu yang akan datang karena perkembangan ke depan tentu saja banyak mengalami perubahan, baik dikalangan guru-guru ekonomi yang mengajar di jenjang sekolah tersebut. Perubahan dan perkembangan demikian tentu saja menghadirkan situasi dan iklim kerja yang berbeda sehingga permasalahan guru ekonomi yang dihadapi dan ditangani oleh Kepala Sekolah berbeda pula. *Ketiga*, data yang diperoleh melalui pengisian angket oleh responden merupakan hasil persepsi guru-guru ekonomi terhadap empat variabel dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi, keterampilan manajerial, pelaksanaan pengawasan, dan kinerja guru ekonomi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, di dalam organisasi sekolah variabel budaya organisasi memainkan peranan penting yang dapat membangun suasana kondusif bagi penciptaan iklim organisasi sekolah yang mendukung proses pembelajaran dan kependidikan dengan tingkat pencapaian prestasi yang tinggi. Siswa tidak bersifat pasif terbatas pada kegiatan mendengarkan dan mencatat, tetapi dituntut untuk aktif melakukan bermacam-macam kegiatan belajar yang terarah demi pencapaian tujuan pembelajaran. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi identitas untuk dipergunakan dan disepakati secara bersama oleh anggota organisasi termasuk di dalamnya adalah unsur pimpinan dalam hal ini kepala sekolah, guru dan staf administrasi juga termasuk siswa. Mereka semua mematuhi dan menyepakati bahwa budaya organisasi harus dijunjung tinggi untuk diterapkan sebagai budaya yang berlaku di dalam organisasi sekolah.

Kedua, kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen yang mencerminkan pelaksanaan tugas yang terkait dengan keterampilan manajerial mencakup keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusiawi. Pelaksanaan tiga aspek kete-

rampilan manajerial tersebut berada dan berkaitan dengan lingkup manusia, pekerjaan, proses kerjasama dan teknis atau cara yang dipakai dalam melakukan kegiatan organisasi, sehingga memiliki keterkaitan yang erat dengan nilai-nilai budaya yang dianut, hidup dan berkembang di sekolah. Hubungan yang dimaksud terletak pada usaha nyata kepala sekolah dalam mengaplikasikan konsep manajemen ke dalam tindakan operasional yaitu mengarahkan, mengontrol suatu kegiatan dan memahami, menerima, mengenal serta membangun hubungan yang harmonis dengan guru-guru ekonomi dan staf administrasi sekolah yang mengandung pula di dalamnya visi, misi, cita-cita, komitmen, sikap terhadap pekerjaan, sikap hormat dan menghargai sesama, dan harapan atas hasil yang akan diperoleh. Semua aspek budaya organisasi sekolah tersebut dapat mewarnai kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas manajerialnya. Budaya organisasi suatu sekolah mempunyai hubungan yang nyata dengan keterampilan manajerial dan juga mempunyai hubungan pengaruh dengan pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dan jika hubungan yang nyata antara budaya organisasi sekolah dengan keterampilan manajerial kepala sekolah yang dimaksud dapat dihubungkan dengan pelaksanaan pengawasan, semuanya berada di dalam satu kawasan aktivitas manajemen. Ketiga hal tersebut merupakan komponen dalam suatu sistem organisasi manajemen.

Ketiga, pelaksanaan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah memberikan peluang untuk mengetahui dan menemukan secara nyata tingkat kemampuan dan kinerja guru-guru ekonomi yang mungkin menemukan kesulitan sehingga dapat dibantu dalam menyelesaikan tugas-tugas sekolah. Dengan tenaga-tenaga guru yang potensial dan produktif menyangkut pola sikap, pola pikir dan pola tindak yang dengan kualifikasi tinggi mereka siap untuk dilibatkan dalam kegiatan pembangunan di masyarakat. Dengan terlaksananya pembangunan masyarakat menjadi maju dan dinamis, dan dengan keadaan ini pada gilirannya akan membuat taraf hidup masyarakat menjadi meningkat. Hal ini berdasarkan analisis yang dilakukan dapat disimpulkan ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi, variabel ketrampilan manajerial dan pelaksanaan pengawasan Kepala Sekolah SLTA di kota dan Kabupaten Blitar terhadap variabel kinerja

guru-guru ekonomi di kota dan kabupaten Blitar.

Saran

Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan serta manajemen di sekolah perlu memberikan perhatian khusus pada pengelolaan faktor budaya organisasi di sekolah yang dipimpinnya, terutama budaya belajar siswa dari tergantung pada guru, berubah menjadi pembelajar yang mandiri, penuh inisiatif, kreatif dan interaktif. Dengan tidak mengabaikan pentingnya prestasi siswa yang dicerminkan dengan pencapaian nilai yang tinggi terutama di bidang ekonomi sehingga kemampuan siswa berkembang dengan cara mengenalkan berbagai kenyataan dan peristiwa ekonomi, memahami konsep dan teori serta berlatih secara adil dalam memecahkan masalah ekonomi yang terjadi di lingkungan siswa mulai dari lingkungan terkecil sampai lingkungan yang lebih luas. Hal ini didasarkan atas temuan dalam penelitian ini yang mengungkapkan adanya hubungan pengaruh yang kuat antara budaya organisasi dengan semua aspek kegiatan yang dilakukan di sekolah. Jika kepala sekolah dalam kepemimpinan di sekolah dapat mengelola aspek budaya organisasi dengan baik, maka guru-guru dan staf administrasi, bahkan juga para siswa berada di dalam suasana belajar yang penuh semangat, aktif dan terfokus pada pencapaian kinerjanya masing-masing.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dapat memberikan sumbangan yang cukup efektif terhadap fungsi pelaksanaan pengawasan dan kinerja dari para guru ekonomi di sekolah. Dengan pembelajaran ekonomi yang lebih terarah pada praktik berekonomi untuk menamakan pola sikap, pola pikir serta pola tindak siswa, dan bukan menjejali dengan teori-teori yang muluk-muluk dan abstrak yang hanya untuk dihafalkan oleh siswa. Terkait dengan hal itu, maka mata pelajaran ekonomi tidak dinilai secara sesaat tetapi dilakukan secara berkala dan berkesinambungan merekam proses dan hasil kemajuan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dicapai siswa. Sehubungan dengan kenyataan itu, maka pihak pengelola pendidikan baik di tingkat propinsi maupun kabupaten dan kota di propinsi Jawa Timur perlu merumuskan dan mengimplementasikan kegiatan yang bertujuan mengefektifkan dan meningkatkan kemampuan manajerial kepala sekolah para

kepala sekolah SLTA di kabupaten dan kota Blitar. Para kepala sekolah SLTA di kabupaten dan kota Blitar akan lebih termotivasi jika ada perhatian untuk meningkatkan peranan dan kompetensi mereka secara terus-menerus dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial kepemimpinannya. Upaya demikian memungkinkan kinerja kepemimpinan sebagaimana terungkap dalam penelitian ini dapat dipertahankan dan bahkan ditingkatkan.

Fungsi pengawasan memberikan peluang kepada kepala sekolah untuk mengetahui keberhasilan dan mengadakan suatu program yang dikerjakan oleh para guru ekonomi. Sehubungan dengan hal itu para kepala SLTA di kabupaten dan kota Blitar diharapkan semakin meningkatkan frekuensi pelaksanaan program pengawasan di sekolah sebagai salah satu cara untuk memaksimalkan kinerja guru ekonomi dalam mengajar. Pergeseran peranan guru dari sebagai penyebar informasi, menjadi lebih sebagai motivator, moderator, dan fasilitator. Guru harus mampu menciptakan situasi belajar yang kondusif, sehingga siswa benar-benar memperoleh pengalaman belajar yang bermakna dan dengan demikian terjadi proses belajar pada siswa dalam arti yang sebenarnya. Untuk mencapai maksud itu perlu adanya keterbukaan dari kepala sekolah dalam hal memanfaatkan para ahli pendidikan semaksimal mungkin, baik dari kantor dinas, dan perguruan tinggi terkait. Melalui upaya demikian, semua aktivitas yang terkait dengan pengembangan profesi dan kompetensi guru ekonomi dikelola secara

efektif. Hasilnya dengan demikian akan berdampak kepada prestasi belajar siswa di sekolah.

Diharapkan untuk peneliti selanjutnya yang meneliti mengenai variabel-variabel yang telah diteliti lebih berfokus pada peningkatan mata pelajaran ekonomi berkaitan dengan prestasi siswa, artinya menggunakan data tentang nilai prestasi siswa dalam bidang mata pelajaran ekonomi.

DAFTAR RUJUKAN

- Brown, U.J. 2003. *Organizational Commitment in Higher Education, Working paper*. Mississippi: Jackson State University.
- DeRoche, E.F. 1987. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: an Effective School Approach* (2nd Ed). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hasan, Z. 1995. *Analisis Jalur*. Makalah Disampaikan pada Lokakarya Statistik dan Analisis Data Penelitian dengan Komputer Angkatan VI Tanggal 16 Januari sampai dengan 9 Februari 1995. Malang: Lemlit IKIP Malang.
- Megginson, L.C., Mosley, D.C., & Pietri, P.H, Jr. 1992. *Management: Concepts and Applications* (4thed.). New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Nurainnah, 2004. *Kumpulan Makalah Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia V*. Surabaya. Universitas Surabaya.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. (4thed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall .