

## SKRIPSI

### **PENGARUH PENGAWASAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SMK PP NEGERI SUMEDANG**

Disusun oleh:

NAMA : **Deni Fajar Krisnandar**  
NOMOR POKOK : E. 1735 223 099  
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Menempuh  
Ujian Sidang Seminar Skripsi  
STIA Sebelas April Sumedang



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG  
2021**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi**

**PENGARUH PENGAWASAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP  
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SMK PP NEGERI SUMEDANG**

**Pembimbing :**

**Pembimbing I**



**Dr. Arip Rahman S, M.Si.  
NIDN. 04-1811-8402**

**Pembimbing II**



**Lelas Sulastri, S.Sos., M.Si.  
NIDN. 04-0111-8802**

**Mengetahui/Menyetujui,  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi  
Sebelas April Sumedang  
Ketua,**



**Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si.  
NIDN. 04-3012-7102**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**Judul Skripsi**

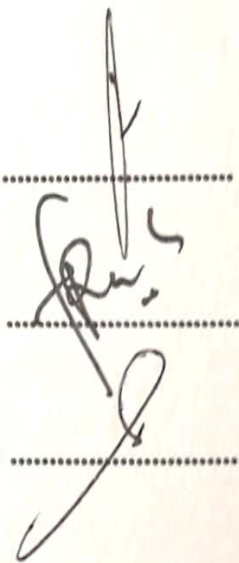
**PENGARUH PENGAWASAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP  
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SMK PP NEGERI SUMEDANG**

Diterima dan Disetujui oleh Tim Penguji Skripsi  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang

**Penguji I : Deden Haria Garmana, S. IP., M. Si : .....**

**Penguji II : Irma Hermayanty, S. Pd., M. Si : .....**

**Penguji III : Lalas sulastrri, S. Sos., M. Si : .....**



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**NAMA** : DENI FAJAR KRISNANDAR  
**NOMOR POKOK** : E. 1735223099  
**PROGRAM STUDI** : ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
**JUDUL SKRIPSI** : PENGARUH PENGAWASAN KEPALA  
SEKOLAH TERHADAP EFEKTIVITAS  
KERJA PEGAWAI DI SMK PP NEGERI  
SUMEDANG

Telah Mempertahankan Skripsi di Hadapan Panitia Penguji Skripsi Sekolah  
Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang

**Hari** : Sabtu  
**Tanggal** : 01 September 2021  
**Pukul** : 08:00 WIB S.d Selesai

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**PANITIA PENGUJI SKRIPSI**

**Ketua Sidang** : Dadan Setia N, S. Sos., M. Si : \_\_\_\_\_  
**Sekretaris** : Lalas Sulastri, S. Sos., M. Si : \_\_\_\_\_  
**Pembimbing I** : Dr. Arip Rahman S, M. Si : \_\_\_\_\_  
**Pembimbing II** : Lalas Sulastri, S. Sos., M. Si : \_\_\_\_\_

## MOTTO

**“Banyak Ekspektasi Yang Tidak Seindah Dengan Realita  
Maka Dari Itu Berhentilah Membayangkan Hal-hal Baik  
Tetapi Berusahalah Untuk Mewujudkannya”**



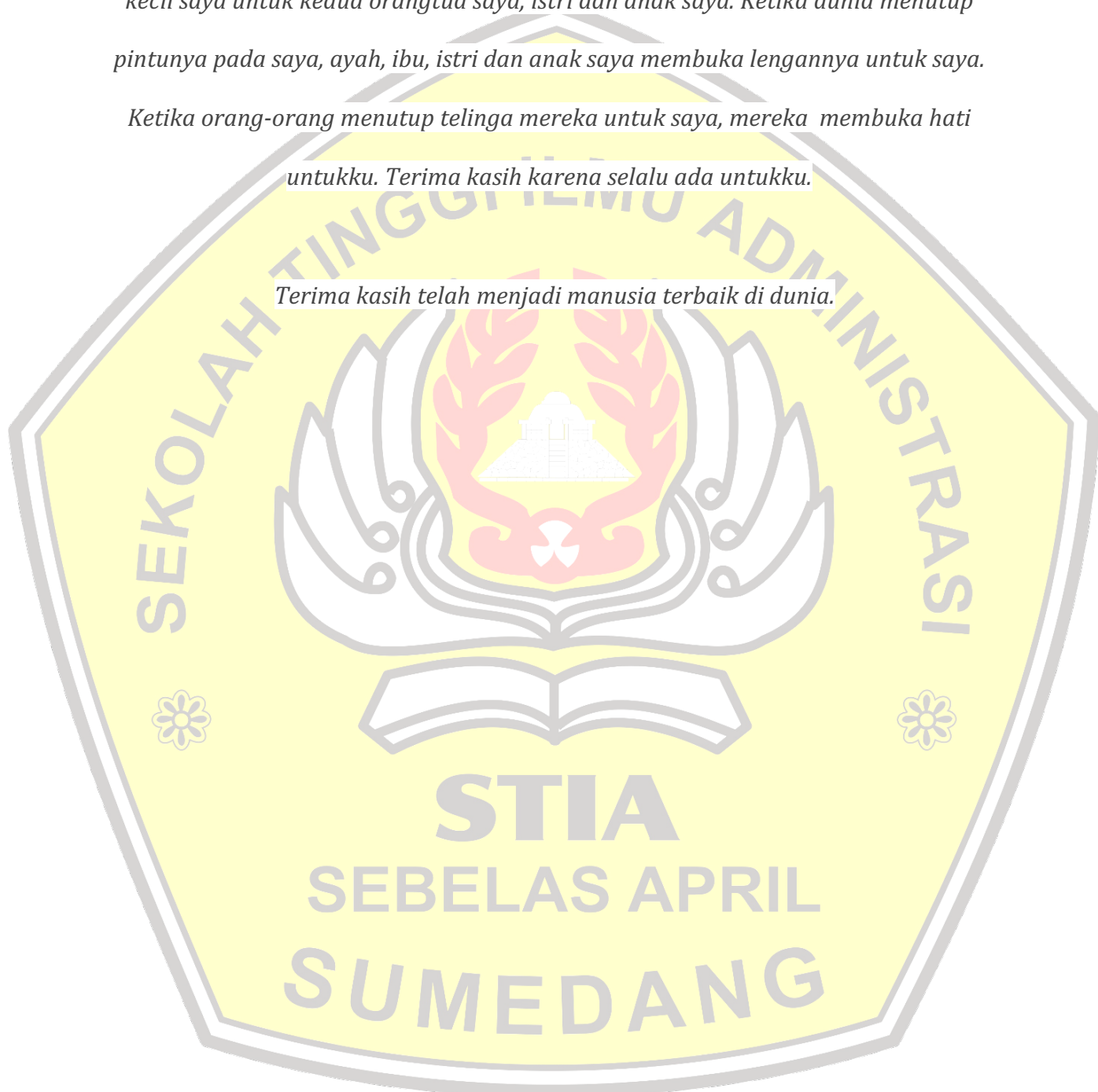
## LEMBAR PERSEMBAHAN

*Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, Skripsi ini adalah persembahan kecil saya untuk kedua orangtua saya, istri dan anak saya. Ketika dunia menutup pintunya pada saya, ayah, ibu, istri dan anak saya membuka lengannya untuk saya.*

*Ketika orang-orang menutup telinga mereka untuk saya, mereka membuka hati*

*untukku. Terima kasih karena selalu ada untukku.*

*Terima kasih telah menjadi manusia terbaik di dunia.*



## LEMBAR ORSINILITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di SMK PP Negeri Sumedang”** ini dan seluruhnya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan tersebut, saya siap menanggung resiko yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika keilmuan dalam karya ini, atau klaim dari pihak lain terhadap karya saya.

Sumedang, Agustus 2021

Yang membuat pernyataan

Deni Fajar Krisnandar

**STIA**  
**SEBELAS APRIL**  
**SUMEDANG**

## ABSTRAK

### “Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di SMK PP Negeri Sumedang

Disusun oleh:

NAMA : **Deni Fajar Krisnandar**  
NOMOR POKOK : E. 1735 223 099

136 Halaman, 5 BAB, 52 Tabel, 7 Gambar, 6 Lampiran, 24 Buku, 3 Peraturan, dan Internet

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengawasan kepala sekolah, efektivitas kerja pegawai, hubungan pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai, dan pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.

Metode yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Variabel penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu pengawasan kepala sekolah dan suatu variabel terikat yaitu efektivitas kerja pegawai. Adapun yang dijadikan populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di SMK PP Negeri Sumedang yang berjumlah 32 orang. Metode yang digunakan Studi kepustakaan, Studi lapangan (Observasi dan Angket).

Berdasarkan hasil penelitian pelaksanaan pengawasan kepala sekolah sebesar 87,29 % dari kriteria ideal dengan skor total 2514, efektivitas kerja pegawai sebesar 89,34 % dari kriteria ideal dengan skor total 2573, Hubungan antara pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang sebesar 0,787 (memiliki hubungan kuat), berdasarkan uji signifikansi dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara hubungan pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang. Hasil pengujian bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $6,99 > 1,69552$  artinya bahwa tidak ada hubungan hipotesis yang diajukan yaitu  $H_0: \rho = 0$  yang artinya bahwa tidak ada hubungan yang positif. Dan Besarnya pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang sebesar 61,9 % (memiliki pengaruh kuat) dan masih ada 38,1 % faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (*prefentive control*). Dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan, maka tujuan pengawasan adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana

**Kata kunci** : *pengawasan kepala sekolah, efektivitas kerja pegawai.*

## **ABSTRACT**

### ***"The Effect of Principal Supervision on Employee Work Effectiveness at SMK PP Negeri Sumedang"***

*Arranged by:*

*Name : Deni Fajar Krisnandar  
Main Number : E. 1735 223 099*

*136 Pages, 5 Chapters, 52 Tables, 7 Pictures, 6 Appendices, 24 Books, 3 Rules,  
and the Internet*

*This study aims to determine the supervision of the principal, the effectiveness of the work of employees, the relationship between the supervision of the principal and the effectiveness of the work of the employees, and the effect of the supervision of the principal on the effectiveness of the work of employees at SMK PP Negeri Sumedang.*

*The method used in the preparation of this thesis is this research method using a descriptive method. The variables of this study used an independent variable, namely the supervision of the principal and a dependent variable, namely the effectiveness of the work of employees. The population in this study were all employees at SMK PP Negeri Sumedang, amounting to 32 people. The method used is literature study, field study (observation and questionnaire).*

*Based on the results of the research on the implementation of the supervision of the principal of 87.29% of the ideal criteria with a total score of 2514, the effectiveness of employees' work of 89.34% of the ideal criteria with a total score of 2573, the relationship between the supervision of the principal with the work effectiveness of employees at SMK PP Negeri Sumedang of 0.787 (having a strong relationship), based on the significance test, it was stated that there was a positive and significant relationship between the relationship between the principal's supervision and the work effectiveness of employees at SMK PP Negeri Sumedang. The test results show that  $t_{count}$  is greater than  $t_{table}$ , namely  $6.99 > 1.69552$ , meaning that there is no relationship between the proposed hypothesis, namely  $H_0: = 0$ , which means that there is no positive relationship. And the magnitude of the influence of the principal's supervision on the work effectiveness of employees at SMK PP Negeri Sumedang is 61.9% (having a strong influence) and there are still 38.1% of other factors not examined by the author.*

*Supervision is carried out before the occurrence of deviations so that it is more preventive in nature. Compared to supervisory actions after the occurrence of deviations, the purpose of supervision is to maintain the results of the implementation of activities in accordance with the plan*

**Keywords:** *principal supervision, employee work effectiveness.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur, penyusun panjatkan kehadiran Allah S.W.T, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penyusun dapat menyelesaikan Skripsi ini sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dengan judul: **“Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di SMK PP Negeri Sumedang”**.

Dalam penyusunan banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dalam penyusunan Skripsi ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu diantaranya:

1. Yth. Bapak H. Yuyun Hidayat, Drs., selaku Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan Sebelas April Sumedang.
2. Yth. Ibu Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
3. Yth. Bapak Dadan Setia Nugraha, S.Sos., M.Si., selaku Pembantu Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
4. Yth. Bapak Shofwan Hendryawan, S.Pd., M.Pd., selaku Pembantu Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
5. Yth. Ibu Irma Hermayanti, S.Pd., M.Si., selaku Pembantu Ketua III pada Ilmu Administrasi Negara STIA Sebelas April Sumedang.
6. Yth. Ibu Lalas Sulastri, S.Sos., M.Si., selaku KA. Program Studi pada Ilmu Administrasi Negara STIA Sebelas April Sumedang dan sekaligus Dosen Pembimbing II yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan Skripsi.
7. Yth. Bapak Dr. Arif Rahman S, M.Si., Dosen Pembimbing I yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan Skripsi.
8. Yth. Bapak /Ibu Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang yang telah membekali ilmu yang bermanfaat.
9. Yth. Bapak /Ibu seluruh staf pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang.

10. Yth. Bapak Kepala Sekolah SMK PP Sumedang yang telah memberikan ijin dalam penyusunan Skripsi ini.
11. Yth. Bapak /Ibu seluruh pegawai Sekolah SMK PP Sumedang yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
12. Semua rekan-rekan seperjuangan STIA Sebelas April Sumedang yang telah memberikan motivasi kepada saya dalam penyusunan Skripsi ini.

Penyusun menyadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini sangat jauh dari sempurna dan terdapat banyak kelemahan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan menulis.

Akhir kata semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang telah membantu, semoga amal kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada kami mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amin

Sumedang, Agustus 2021

Penulis



## DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR COVER

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

MOTTO

LEMBAR PERSEMBAHAN

LEMBAR ORSINILITAS

|                       |      |
|-----------------------|------|
| ABSTRAK .....         | i    |
| <i>ABSTRACT</i> ..... | ii   |
| KATA PENGANTAR .....  | iii  |
| DAFTAR ISI .....      | v    |
| DAFTAR TABEL .....    | ix   |
| DAFTAR GAMBAR .....   | xii  |
| DAFTAR LAMPIRAN ..... | xiii |

### BAB I PENDAHULUAN

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| A. Latar Belakang Penelitian ..... | 1 |
| B. Identifikasi Masalah .....      | 6 |
| C. Tujuan Penelitian .....         | 6 |
| D. Kegunaan Penelitian .....       | 7 |

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

|  |    |
|--|----|
| A. Administrasi Negara .....                                   | 9  |
| 1. Hakikat Administrasi .....                                  | 9  |
| 2. Hakikat Administrasi Negara .....                           | 10 |
| 3. Ruang Lingkup Administrasi Publik .....                     | 11 |
| 4. Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian ..... | 13 |
| B. Manajemen Sumber Daya Manusia .....                         | 15 |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia .....                                  | 15 |
| 2. | Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....                                   | 16 |
| 3. | Karakteristik Manajemen Sumber Daya Manusia .....                            | 18 |
| C. | Pengawasan .....   | 19 |
| 1. | Hakikat Pengawasan .....   | 19 |
| 2. | Tujuan Pengawasan .....  | 20 |
| 3. | Jenis-jenis Pengawasan .....   | 23 |
| 4. | Proses Pengawasan .....  | 23 |
| 5. | Fungsi Pengawasan .....  | 26 |
| 6. | Teknik-teknik Pengawasan .....   | 27 |
| 7. | Dimensi Pengawasan .....   | 27 |
| D. | Efektivitas Kerja Pegawai .....  | 28 |
| 1. | Hakikat Efektivitas Kerja .....  | 28 |
| 2. | Unsur-unsur Efektivitas Kerja .....  | 30 |
| 3. | Pendekatan Efektivitas Kerja .....   | 34 |
| 4. | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja .....                      | 37 |
| 5. | Dimensi Efektivitas Kerja .....  | 38 |
| E. | Hubungan Pengawasan Kepala Sekolah dengan Efektivitas Kerja<br>Pegawai ..... | 41 |
| F. | Kajian Penelitian Sebelumnya .....   | 42 |
| G. | Kerangka Pemikiran dan Hipotesis .....                                       | 45 |
| 1. | Kerangka Pemikiran .....   | 45 |
| 2. | Hipotesis .....  | 49 |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|    |   |    |
|----|---|----|
| A. | Metode Penelitian .....                                 | 52 |
| B. | Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian ..... | 53 |
| 1. | Variabel Penelitian .....                               | 53 |
| 2. | Operasionalisasi Variabel Penelitian .....              | 54 |
| C. | Populasi dan Teknik Sampling Penelitian .....           | 55 |
| 1. | Populasi Penelitian .....                               | 55 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 2.   | Teknik Sampling Penelitian.....               | 56 |
| D.   | Teknik Pengumpulan Data.....                  | 57 |
| E.   | Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data..... | 58 |
| 1.   | Teknik Pengolahan Data.....                   | 58 |
| 2.   | Teknik Analisis Data.....                     | 59 |
| 2.1. | Uji Validitas Instrumen.....                  | 59 |
| a.   | Pengawasan Kepala Sekolah (X).....            | 60 |
| b.   | Efektivitas Kerja Pegawai (Y).....            | 63 |
| 2.2. | Uji Reliabilitas Instrumen.....               | 68 |
| a.   | Pengawasan Kepala Sekolah (X).....            | 68 |
| b.   | Efektivitas Kerja Pegawai (Y).....            | 69 |
| 2.3. | Uji Normalitas Data.....                      | 70 |
| 2.4. | Uji Korelasi.....                             | 70 |
| 2.5. | Uji Signifikan.....                           | 71 |
| 2.6. | Menghitung Koefisien Determinasi.....         | 72 |
| F.   | Lokasi dan Jadwal Penelitian.....             | 73 |

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|      |  |     |
|------|--|-----|
| A.   | Objek Penelitian.....                                  | 74  |
| 1.   | SMK PP Negeri Sumedang.....                            | 74  |
| 2.   | Visi dan Misi SMK PP Negeri Sumedang.....              | 77  |
| 2.1. | Visi SMK PP Negeri Sumedang.....                       | 77  |
| 2.2. | Misi SMK PP Negeri Sumedang.....                       | 78  |
| 3.   | Struktur Organisasi SMK PP Negeri Sumedang.....        | 79  |
| 4.   | Tata Tertib SMK PP Negeri Sumedang.....                | 80  |
| B.   | Hasil Penelitian.....                                  | 81  |
| 1.   | Analisis Deskriptif.....                               | 82  |
| 1.1. | Tanggapan Responden Pengawasan Kepala Sekolah (X)..... | 82  |
| 1.2. | Tanggapan Responden Efektivitas Kerja Pegawai (Y)..... | 103 |
| 2.   | Uji Normalitas.....                                    | 124 |
| 3.   | Uji Koefisien Korelasi.....                            | 125 |

4. Uji Hipotesis .....127

5. Uji Koefisien Determinasi .....129

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....131

B. Saran.....132

**DAFTAR PUSTAKA .....134**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN .....137**



## DAFTAR TABEL

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya.....   | 43             |
| Tabel 3.1 Operasional Variabel Pengawasan Kepala Sekolah .....   | 54             |
| Tabel 3.2 Operasional Variabel Efektivitas Kerja Pegawai.....  | 55             |
| Tabel 3.3 Operasional Variabel Pengawasan Kepala Sekolah .....   | 54             |
| Tabel 3.4 Hasil Perhitungan Validasi Variabel Pengawasan Kepala Sekolah<br>(X) Pernyataan Item 1 .....       | 60             |
| Tabel 3.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validasi Variabel Pengawasan Kepala<br>Sekolah (X) Item 1 s.d Item 18 ..... | 62             |
| Tabel 3.6 Hasil Perhitungan Validasi Variabel Efektivitas Kerja Pegawai (Y)<br>Pernyataan Item 1 .....       | 63             |
| Tabel 3.7 Rekapitulasi Hasil Uji Validasi Variabel Efektivitas Kerja Pegawai<br>(Y) Item 1 s.d Item 18.....  | 65             |
| Tabel 3.8 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi .....  | 71             |
| Tabel 3.9 Skala Penafsiran Koefisien Determinasi.....  | 73             |
| Tabel 3.10 Jadwal Penelitian .....   | 73             |
| Tabel 4.1 Analisis Deskriptif Frekuensi Variabel Pengawasan Kepala Sekolah<br>(X).....                       | 82             |
| Tabel 4.2 Frekuensi Jawaban Responden Item 1 .....   | 85             |
| Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Responden Item 2.....  | 86             |
| Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden Item 3.....  | 87             |
| Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Item 4.....  | 88             |
| Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Responden Item 5.....  | 89             |
| Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Responden Item 6.....  | 90             |
| Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Responden Item 7 .....   | 91             |
| Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Responden Item 8.....  | 92             |
| Tabel 4.10 Frekuensi Jawaban Responden Item 9 .....  | 93             |
| Tabel 4.11 Frekuensi Jawaban Responden Item 10.....  | 94             |

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabel 4.12 | Frekuensi Jawaban Responden Item 11 .....  | 95  |
| Tabel 4.13 | Frekuensi Jawaban Responden Item 12 .....  | 96  |
| Tabel 4.14 | Frekuensi Jawaban Responden Item 13 .....  | 97  |
| Tabel 4.15 | Frekuensi Jawaban Responden Item 14 .....  | 98  |
| Tabel 4.16 | Frekuensi Jawaban Responden Item 15 .....  | 99  |
| Tabel 4.17 | Frekuensi Jawaban Responden Item 16 .....  | 99  |
| Tabel 4.18 | Frekuensi Jawaban Responden Item 17 .....  | 100 |
| Tabel 4.19 | Frekuensi Jawaban Responden Item 18 .....  | 102 |
| Tabel 4.20 | Analisis Deskriptif Frekuensi Variabel Efektivitas Kerja Pegawai<br>(Y) .....        | 103 |
| Tabel 4.21 | Frekuensi Jawaban Responden Item 1 .....   | 106 |
| Tabel 4.22 | Frekuensi Jawaban Responden Item 2 .....   | 107 |
| Tabel 4.23 | Frekuensi Jawaban Responden Item 3 .....   | 108 |
| Tabel 4.24 | Frekuensi Jawaban Responden Item 4 .....   | 109 |
| Tabel 4.25 | Frekuensi Jawaban Responden Item 5 .....   | 110 |
| Tabel 4.26 | Frekuensi Jawaban Responden Item 6 .....   | 111 |
| Tabel 4.27 | Frekuensi Jawaban Responden Item 7 .....   | 112 |
| Tabel 4.28 | Frekuensi Jawaban Responden Item 8 .....   | 113 |
| Tabel 4.29 | Frekuensi Jawaban Responden Item 9 .....   | 114 |
| Tabel 4.30 | Frekuensi Jawaban Responden Item 10 .....  | 115 |
| Tabel 4.31 | Frekuensi Jawaban Responden Item 11 .....  | 116 |
| Tabel 4.32 | Frekuensi Jawaban Responden Item 12 .....  | 117 |
| Tabel 4.33 | Frekuensi Jawaban Responden Item 13 .....  | 118 |
| Tabel 4.34 | Frekuensi Jawaban Responden Item 14 .....  | 119 |
| Tabel 4.35 | Frekuensi Jawaban Responden Item 15 .....  | 120 |
| Tabel 4.36 | Frekuensi Jawaban Responden Item 16 .....  | 121 |
| Tabel 4.37 | Frekuensi Jawaban Responden Item 17 .....  | 122 |
| Tabel 4.38 | Frekuensi Jawaban Responden Item 18 .....  | 123 |
| Tabel 4.39 | Hasil Uji Normalitas Pengawasn Kepala Sekolah dan Efektivitas<br>Kerja Pegawai ..... | 124 |

Tabel 4.40 Koefisien Korelasi Pengawasan Kepala Sekolah dengan Efektivitas

Kerja Pegawai .....126

Tabel 4.41 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi .....126

Tabel 4.42 Skala Penafsiran Koefisien Determinasi.....130



## DAFTAR GAMBAR

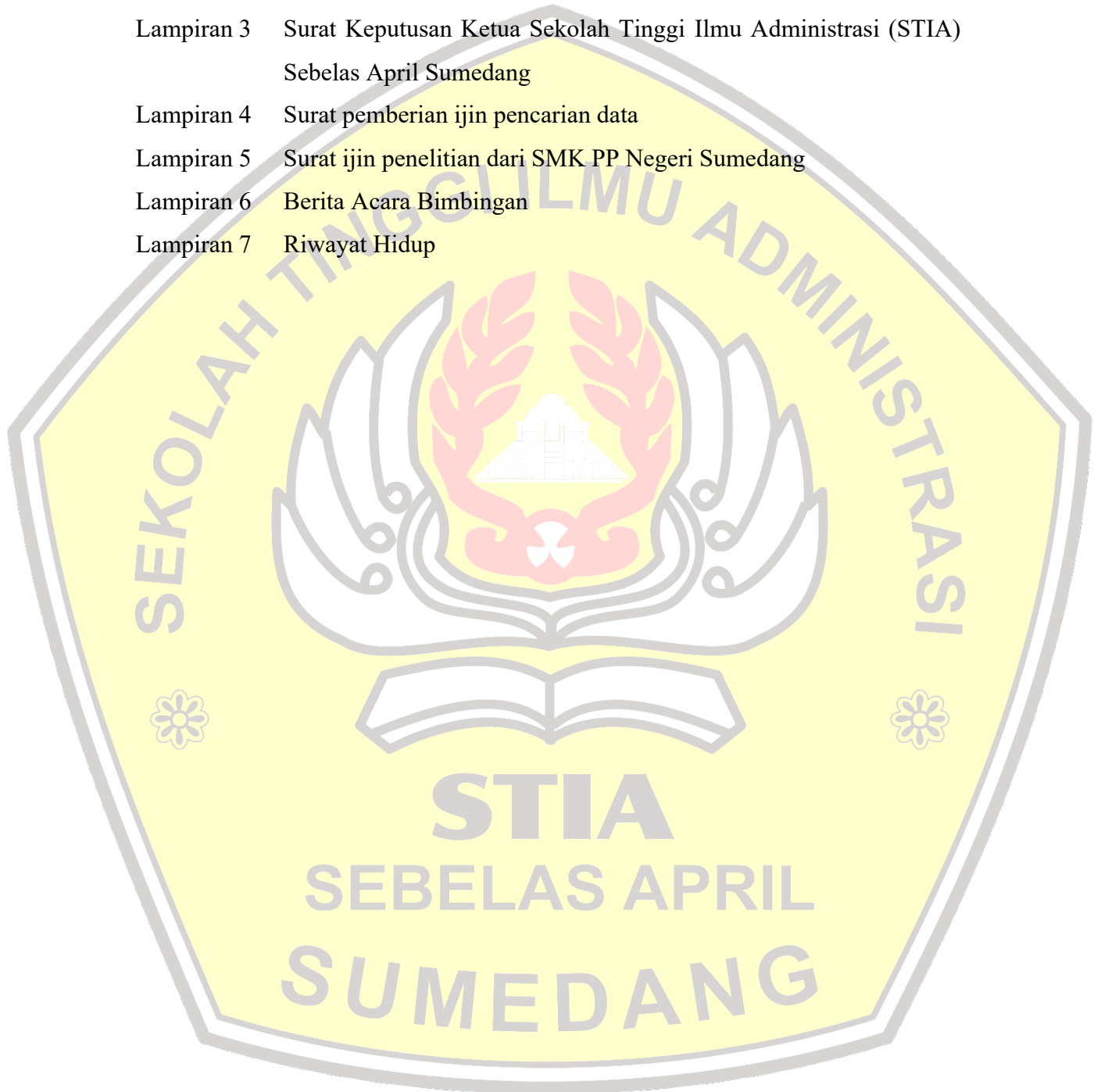
### Halaman

|  |     |
|--|-----|
| Gambar 2.1 Saling Hubungan Antar Dimensi Strategis Administrasi Publik ..... | 13  |
| Gambar 2.2 Tujuan Pengendalian.....  | 21  |
| Gambar 2.3 Langkah-langkah Dalam Proses Pengawasan.....                      | 24  |
| Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran.....   | 49  |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMK PP Negeri Sumedang .....                  | 79  |
| Gambar 4.2 Pengawasan Kepala Sekolah di SMK PP Negeri Sumedang.....          | 84  |
| Gambar 4.3 Pengawasan Kepala Sekolah di SMK PP Negeri Sumedang.....          | 105 |
| Gambar 4.4 Kurva Uji Normal Signifikansi Dua Pihak .....                     | 128 |



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Angket/Kuisisioner
- Lampiran 2 Hasil Angket/Kuisisioner
- Lampiran 3 Surat Keputusan Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA)  
Sebelas April Sumedang
- Lampiran 4 Surat pemberian ijin pencarian data
- Lampiran 5 Surat ijin penelitian dari SMK PP Negeri Sumedang
- Lampiran 6 Berita Acara Bimbingan
- Lampiran 7 Riwayat Hidup



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Sebuah organisasi diperlukan adanya penguatan organisasi dan peningkatan kemampuan serta keterampilan pegawai yang berdedikasi tinggi, disiplin dalam mengatur, mengelola dan menjalankan tugas serta fungsinya masing-masing dengan penuh tanggung jawab serta memperhatikan semua aspek yang mungkin berdampak pada masyarakat. Organisasi merupakan sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerja sama secara rasional serta sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satunya pada organisasi sekolah.

SMK PP Negeri Sumedang atau Sekolah Menengah Kejuruan Pertanian Pembangunan Negeri Sumedang merupakan sebuah lembaga pendidikan kejuruan setingkat SMA. Sesuai dengan namanya lembaga pendidikan ini bergerak dalam bidang pendidikan pertanian. Sebelum menjadi SMK, lembaga pendidikan ini merupakan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) SPP-SPMA Negeri Sumedang. Saat ini SMK PP Negeri Sumedang menyelenggarakan pendidikan dengan dua buah kompetensi keahlian yaitu Agribisnis Tanaman Pangan Dan Hortikultura dan Teknologi Pengolahan Hasil Pertanian. SMK ini sebagaimana sekolah kejuruan lainnya, menerima siswa baru dari lulusan Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau yang sederajat. Bagi siswa yang kurang mampu, di SMK PP Negeri

Sumedang juga tersedia beasiswa. Beasiswa disediakan dari program Kementerian Pertanian dan Beasiswa PIP/KIP.

Dengan adanya peranan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi. Pemanfaatan SDM secara efektif merupakan jalan bagi suatu organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan di masa yang akan datang. Dengan kata lain, kekuatan organisasi ditentukan oleh orang-orang yang mendukung organisasi tersebut, baik pada tingkat *top*, *middle* maupun *lower*. Pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan SDM yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan SDM tidak ada artinya bagi organisasi, jika mereka tidak mau bekerja dengan keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimilikinya. Apabila orang-orang tersebut bekerja secara profesional sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, maka organisasi akan mencapai tujuannya dan berkembang pesat, maka perlunya efektivitas kerja yang baik.

Efektivitas kerja pegawai merupakan penilaian seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana orang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Artinya apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan perencanaan, baik dalam waktu, biaya, maupun mutunya maka dapat dikatakan efektif, dan tujuan akhir dari efektivitas kerja ialah pencapaian tujuan. Efektivitas kerja sangat dibutuhkan oleh sebuah instansi. Oleh sebab itu disetiap organisasi selalu berusaha agar setiap pegawai yang terlibat didalamnya dapat mencapai

efektivitas kerja, keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing-masing pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain efektivitas suatu organisasi dapat dicapai apabila masing-masing pegawai dapat tepat mencapai sasaran yang di kehendaki. Suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan sebagaimana yang direncanakan dengan menggunakan segala sumberdaya yang tersedia dan dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Efektivitas kerja pegawai menitikberatkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan tepat waktu sehingga tidak terjadi penghamburan waktu, biaya dan tenaga. Pegawai dituntun untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan tepat waktu serta ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan. Efektivitas kerja merupakan gambaran tentang kegiatan yang telah berhasil dilaksanakan atau keberhasilan dalam pencapaian tujuan dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas lebih berorientasi kepada keluaran, maka hasil pekerjaan pegawai dapat dikatakan efektif. Apabila sesuai dengan rencana kerja yang telah ditentukan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan dengan hasil yang memuaskan pula.

Efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang dapat dicapai apabila pegawai memiliki beberapa ciri-ciri berikut ini 1) Memiliki keterampilan dalam bekerja; 2) Memiliki tingkat disiplin yang tinggi; 3) Memahami standar atau prosedur kerja yang berlaku. Ciri-ciri tersebut harus dipenuhi oleh setiap pegawai khususnya pegawai di SMK PP Negeri Sumedang dalam mengerjakan

setiap pekerjaannya. Dengan terpenuhinya ciri-ciri di atas, maka dapat menghasilkan efektivitas kerja pegawai yang optimal.

Namun berdasarkan observasi awal di lapangan, peneliti melihat adanya indikasi atau fenomena masalah yang berkaitan dengan Efektivitas Kerja Pegawai di SMK PP Negeri Sumedang dengan indikasi atau fenomena masalah sebagai berikut.

1. Kurang mampu pegawai dalam menyesuaikan diri di lingkungan kerja, hal ini dibuktikan kurangnya komunikasi. Kurangnya kerja sama antar pegawai dan kurangnya menaati peraturan kerja yang telah ditetapkan.
2. Kurang disiplinnya kerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan pegawai yang mulai bekerja jam 9 pagi dan pulang kerja jam 2 siang.
3. Ketidakuasan pegawai dalam bekerja. Hal ini dibuktikan rencana program diklat pegawai di SMK PP Negeri Sumedang yang harus dilaksanakan sesuai anggaran yang ada.

Berdasarkan kondisi di atas, peneliti menduga bahwa belum optimalnya efektivitas kerja pegawai di pengaruhi oleh kurangnya pengawasan kepala sekolah SMK PP Negeri Sumedang. pengawasan suatu sistem organisasi yang harus dikelola dengan baik sebab keunggulan efektivitas kerja pegawai akan sangat membantu tugas pimpinan serta membantu mekanisme kerja dari seluruh pegawai yang bersangkutan dengan pelaksanaan tersebut sesuai perencanaan organisasi sehingga menciptakan efektivitas kerja yang baik.

Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik. Fungsi pengawasan merupakan fungsi terakhir dari

proses manajemen. Fungsi ini terdiri dari tugas-tugas memonitor dan mengevaluasi aktivitas organisasi agar target organisasi tercapai. Dengan kata lain fungsi pengawasan menilai apakah rencana yang ditetapkan pada fungsi perencanaan telah tercapai.

Berdasarkan observasi awal di lapangan, penelitian melihat adanya indikasi atau fenomena masalah yang berkaitan dengan pengawasan dari kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang dengan indikasi atau fenomena masalah sebagai berikut.

1. Kurangnya kemampuan kerja pegawai dari pegawai. Hal ini dapat dibuktikan sering terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya pelaporan administratif. Contohnya sering terjadi kesalahan laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana dan kurangnya keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui *training* dan *education*.
2. Kurangnya pengawasan mendadak dari kepala sekolah. Hal ini dapat dilihat apakah pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada telah dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Contohnya kedisiplinan pegawai kurang terjaga dengan baik seperti mulai bekerja jam 9 pagi dan pulang kerja jam 2 siang.
3. Kurangnya kontrol kepala sekolah sebelum kegiatan dimulai. Hal ini dibuktikan sering terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. Contohnya tidak sesuai jabatan dengan kemampuan pegawai seperti jabatan admin keuangan dipegang oleh sarjana pertanian.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian sebagai bahan dalam penyusunan proposal penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di SMK PP Negeri Sumedang”**.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut pada SMK PP Negeri Sumedang, maka yang menjadi pernyataan permasalahannya adalah: “rendahnya efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang diduga disebabkan oleh banyak faktor penyebab, antara lain adalah faktor pengawasan kepala sekolah”.

Adapun pertanyaan masalah tersebut di atas, maka peneliti merumuskan masalahnya sebagai berikut.

1. Seberapa baik pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang?
2. Seberapa tinggi efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang?
3. Adakah hubungan pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang?
4. Adakah pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah peneliti kemukakan di atas, maka tujuan penelitian yaitu.

1. Untuk mengetahui seberapa baik pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang.
2. Untuk mengetahui seberapa tinggi efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.
3. Untuk mengetahui hubungan pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan uraian-uraian di atas, penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat memenuhi kegunaan sebagai berikut.

1. Kegunaan teoritis;

Secara teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah (kontribusi) bagi pengembangan konsep-konsep dan teori-teori Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen Pemerintahan yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam hal pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang, memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu administrasi negara, memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang ilmu administrasi khususnya pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.

2. Kegunaan praktis;

Dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran bagi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang, khususnya yang berkaitan dengan pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang, sebagai bahan masukan bagi Polres Sumedang, khususnya yang berkaitan dengan pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang, sebagai bahan pengetahuan yang didapat peneliti selama kuliah dengan kenyataan praktis di lapangan, dan sebagai bahan referensi pelengkap penelitian berupa sumbangan pemikiran bagi peneliti lain mengenai pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Administrasi Negara

##### 1. Hakikat Administrasi

Administrasi dipergunakan dengan berbagai macam pengertian. Istilah administrasi secara etimologis berasal dari bahasa latin, *administration* yang dapat berarti pemeliharaan, pelaksanaan, pimpinan dan pemerintahan, pengelolaan. Istilah ini berkembang menjadi *amministrazione* di Itali, *administration* di Perancis, Inggris dan Jerman.

Menurut Akadun (2011: 38) mengatakan sebagai berikut :

Inti kegiatan tata usaha pada dasarnya adalah pengelolaan data dan informasi yang keluar dan masuk kerja organisasi maka keseluruhan rangkaian kegiatan-kegiatan tersebut terdiri atas penerimaan, pencatatan, pengklarifikasian, pengolahan, penyimpanan, pengetikan, pengadaan, pengiriman informasi dan data secara tertulis yang diperlukan oleh organisasi.

Kemudian menurut Akadun (2011: 18) mengatakan bahwa “Administrasi adalah proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan keorganisasian”. Lebih lanjut Siagian (2014: 2) memberikan definisi bahwa: “Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan pada pendapat-pendapat tersebut, maka administrasi adalah seluruh proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan

dengan memanfaatkan sarana dan prasarana tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna.

## 2. Hakikat Administrasi Negara

Administrasi Negara bila dijajaki lebih mendalam, mestinya akan terbentuk pada pengertian bahwa Negara bukanlah suatu bidang studi yang hanya memiliki pengertian sifat yang umum dan berdiri sendiri, akan tetapi merupakan suatu bidang studi yang telah diterapkan dalam suatu wahana yaitu negara.

Administrasi Negara menurut Pfiffner dan Presthus (dalam Widjaja, 2014: 7) adalah “*Public administration is a process concerned with carrying out public policies*. Administrasi Negara adalah suatu proses yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan negara”. Sejalan dengan definisi di atas, pendapat Prajudi (dalam Widjaja, 2014: 7) mengatakan bahwa “Administrasi negara adalah bantuan penyelenggaraan dari pemerintah artinya pemerintah (pejabat) tidak dapat menunaikan tugas-tugas kewajibannya tanpa administrasi Negara”.

Berdasarkan pada pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa administrasi negara adalah suatu proses penyelenggaraan yang dilakukan melalui kerjasama oleh aparatur pemerintah suatu negara dalam mencapai tujuan pemerintah (Negara) guna menyelenggarakan kepentingan umum. Dalam aktualisasi administrasi publik Indonesia, seringkali istilah publik yang dapat diartikan kedalam pemerintahan, dalam hal ini nampak keterkaitan antara peran pemerintahan dalam melaksanakan peran pelayanan publik.

### 3. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Administrasi publik didefinisikan oleh Atmosudirdjo (2009: 28), sebagai “Kepengurusan pemerintahan dari pada negara sebagai organisasi modern” yang tercermin dari hal-hal berikut.

1. Sebagai suatu fungsi pemerintah untuk mengurus dan menangani urusan-urusan kenegaraan (*public*) secara tertentu.
2. Administrasi publik sebagai suatu organisasi untuk mengendalikan keadaan pemerintah Negara.
3. Administrasi publik sebagai suatu proses penyelenggaraan berbagai macam tugas dan urusan pemerintah secara terorganisir, sistematis, metodelis teknis.

Menurut Suradinata (2009: 1), mengartikan administrasi publik yaitu :

Administrasi Publik atau *Public Administration* diartikan sebagai segala kegiatan atau proses untuk mencapai tujuan negara yang telah ditentukan, yaitu kegiatan yang dilakukan dalam suatu negara dari tingkat pemerintahan yang terendah sampai tertinggi dalam suatu Negara. Oleh karena itu administrasi publik mencakup berbagai aspek kegiatan termasuk proses satu “*species*” dalam lingkungan pemerintahan yang mempunyai makna sebagai kegiatan manusia yang saling berkaitan satu sama lainnya.

Selanjutnya Menurut keban (2008: 14) menyatakan bahwa, ada enam dimensi strategis administrasi publik, sebagai berikut.

- a. Dimensi Kebijakan  
Menyangkut proses pembuatan keputusan untuk penentuan tujuan dan cara atau alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. proses tersebut dapat dianalogikan dengan sistem kerja otak pada manusia yang memberikan arahan atau tujuan dari suatu tindakan.
- b. Dimensi struktur organisasi  
Berkenaan dengan pengaturan struktur yang meliputi pembentukan unit, pembagian tugas antar unit (lembaga-lembaga publik) untuk mencapai tujuan dan target, termasuk wewenang dan ntanggung jawabnya. Proses tersebut dapat diumpamakan dengan sistem organ tubuh manusia, yang memiliki peran dan fungsi tersendiri, dan siap melaksanakan tugasnya setelah mendapatkan perintah otak.
- c. Dimensi Manajemen  
Menyangkut proses bagaimana kegiatan-kegiatan yang telah dirancang dapat diimplementasikan (digerakan, diorganisir, dan dikontrol) untuk mencapai tujuan organisasi melalui prinsip-prinsip

manajemen. Ini dapat dianalogikan dengan sistem jantung dan urat nadi yang menyalurkan darah keseluruh tubuh termasuk ke organ-organnya agar dapat bergerak dengan berfungsi.

d. Dimensi Etika

Memberikan tuntunan moral terhadap administrator tentang apa yang salah dan apa yang benar, atau apa yang baik dan yang buruk. Ini diibaratkan dengan sistem sensor pada tubuh seperti perasaan, intuisi, dan suara hati nurani yang sering memberi teguran atau mengendalikan diri manusia.

e. Dimensi Lingkungan

Suasana dan kondisi sekitar yang mempengaruhi seluruh dimensi yang ada yaitu dimensi struktur organisasi, manajemen, kebijakan, dan tanggungjawab moral. Hal ini diibaratkan dengan suhu atau iklim serta karakteristik lokasi dimana tubuh manusia bertumbuh dan berkembang. Mana kala iklim atau suhu serta lokasi kurang cocok dengan tubuh manusia maka tubuh tersebut akan sakit atau terhambat untuk berkembang iklim ini tergambar dalam sistem politik, sosial, ekonomi dan budaya.

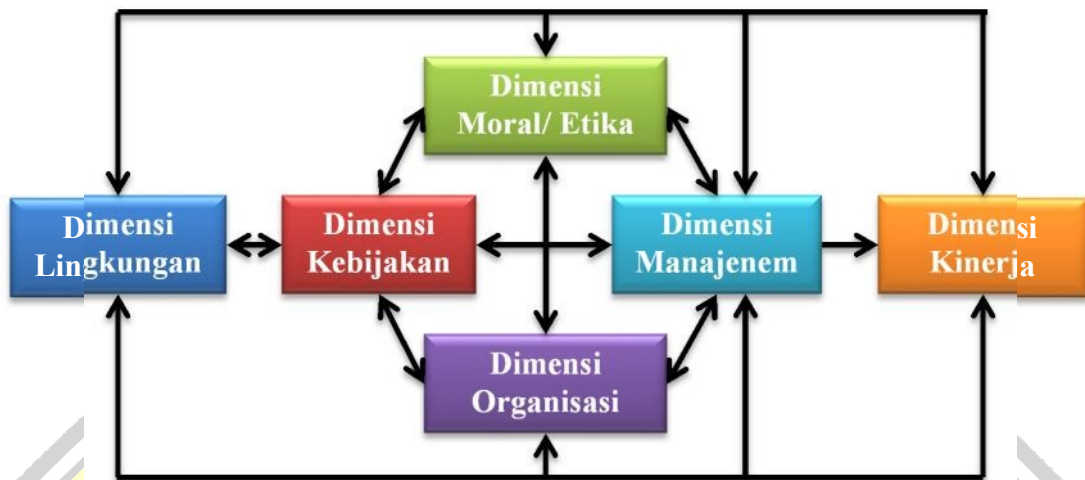
f. Dimensi Akuntabilitas Kinerja

Sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat dan mengukur perinsip-prinsip pemerintahan, hukum, keterbukaan, transparansi, keberpihakan, dan kesamaan hak dihadapan hukum telah diimplementasikan dalam rangka pemenuhan hak-hak publik.

Penjelasan dari enam dimensi strategis administrasi publik menurut Keban

(2008: 14) dapat digambarkan dibawah ini.

STIA  
SEBELAS APRIL  
SUMEDANG



**Gambar 2.1 Saling Hubungan Antar Dimensi Strategis Administrasi Publik**

Sumber : Keban (2008: 14)

#### 4. Kaitan Administrasi dengan Variabel Penelitian

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini yaitu berkenaan dengan pengawasan kepala sekolah dan efektivitas kerja pegawai, sesungguhnya merupakan wilayah kajian dari administrasi negara. Perkembangan dan perubahan lingkungan dalam suatu negara menurut penyesuaian dalam sistem dan proses administrasi negara, dalam organisasi dan manajemen pemerintahan negara, dalam sistem dan proses penyelenggaraan kebijakan negara. Dalam hal itu, peran dan hubungan antara aparatur negara dengan warga negara di samping dipengaruhi oleh sistem sosial politik dan pemerintahan yang dianut, juga dipengaruhi oleh kondisi dan perkembangan lingkungan strategiknya.

Administrasi negara meliputi seluruh kegiatan mulai saat menentukan tujuan yang akan dicapai sampai kepada penyelenggaraan mencapai tujuan

negara. Administrasi merupakan wadah sekelompok orang untuk bekerja sama secara formal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan rumusan administrasi negara menurut Akadun, (2011: 18) mengatakan bahwa “Administrasi adalah proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan keorganisasian”. Lebih lanjut Sillalahi (2012: 5) yaitu: “Administrasi merupakan kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

Adapun tujuan sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru serta bila dibutuhkan harus ada kesediaan untuk mengambil tindakan korektif. akuntabilitas adalah perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan atas pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui suatu media pertanggungjawaban secara periodik.

Dari uraian-uraian di atas dapat kita ketahui bahwa dalam sebuah organisasi tidak terlepas dari sumber daya aparaturinya. Administrasi merupakan ilmu kerjasama antar berbagai pihak, dalam kerjasama tersebut tidak terlepas atau berkaitan dengan pengawasan kepala sekolah dan efektivitas kerja paegawai di dalamnya. Dengan kata lain dalam pengawasan kepala sekolah dan efektivitas

kerja pegawai terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak lanjut dan kegiatannya terutama di bidang administrasi negara. Dalam hal ini, terminology akuntabilitas dilihat dari sudut pandang pengendalian tindakan pada pencapaian tujuan.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berkaitan dengan judul yang diungkapkan terhadap variabel-variabel penelitian, peneliti mengambil beberapa teori yang mempunyai relevansi dengan judul yang dimaksud. Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha suatu organisasi, untuk mencapai keberhasilannya pengelola organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012: 5), Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu: “suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi/ perusahaan”. Peranan Manajemen Sumber Daya

Manusia sangat penting sekali untuk mengatur hubungan manusia dalam melaksanakan pekerjaannya atau aktifitasnya di sebuah instansi ataupun organisasi.

Sutrisno (2017: 2) menyatakan bahwa, semula SDM merupakan terjemahan dari “*human resources*”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “*man power*” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Menurut Flippo (dalam Hasibuan, 2012: 11) yaitu:

*"Personal management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal are accomplished".*

(Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi/ perusahaan, individu, pegawai, dan masyarakat).

Berdasarkan pendapat-pendapat sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya yang ada pada setiap individu agar efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yang meliputi kegiatan sebagai berikut.

1. Perencanaan, pra-kegiatan sebelum dilakukan kegiatan untuk mencapai tujuan;
2. Pengorganisasian, penentuan pekerjaan yang harus dilakukan;
3. Pengawasan, tindakan untuk mengawasi dan mengendalikan sumber daya manusia.

## **2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat luas, hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur-unsur manusia seefektif mungkin agar memiliki suatu tenaga kerja yang memuaskan.

Menurut Hasibuan (2012: 21) Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial, yaitu:

## 1. Fungsi-fungsi Manajerial

### a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi/ perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, intergrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

### c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi/ perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

### d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar menaati peraturan-peraturan organisasi/ perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

## 2. Fungsi-fungsi Operasional

### a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/ perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

### c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi/ perusahaan.

### d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*intergration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi/ perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Organisasi/ perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

- e. Pemeliharaan  
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Pemberhentian  
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan seseorang dari suatu organisasi/ perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi/ perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari uraian di atas tersebut, jelaslah bahwa peranan manajemen sumber daya manusia, baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat berguna dalam mendukung pencapaian dari tujuan organisasi/ perusahaan.

### 3. Karakteristik Manajemen Sumber Daya Manusia

Karakteristik manajemen sumber daya manusia menurut Fayol (dalam Silalahi, 2012: 159) sebagai berikut.

1. Pembagian kerja, spesialisasi kegiatan yang diarahkan pada efisiensi;
2. Kekuasaan, alat melakukan perintah untuk dituruti secara tepat;
3. Disiplin, menaati peraturan-peraturan atau ketentuan yang berlaku;
4. Kesatuan komando, menerima perintah dari satu orang;
5. Kesatuan arah, menunjukkan satu rencana kelompok pada satu tujuan;
6. Kepentingan individu di bawah kepentingan organisasi;
7. Pemberian imbalan, keadilan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan;
8. Sentralisasi, tanggungjawab tetap dipegang oleh manajer;
9. Hubungan kekuasaan dari paling atas hingga bawah secara berjenjang;
10. Keteraturan, menempatkan individu sesuai dengan tempatnya;
11. Persamaan, menunjukkan rasa keadilan dalam organisasi;
12. Stabilitas jabatan, stabilitas seseorang melakukan pekerjaannya;
13. Inisiatif, kebebasan memberi pendapat tentang pekerjaannya;
14. Rasa kebanggaan korps, perlunya kerjasama antar individu.

Berdasarkan pendapat-pendapat sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa karakteristik manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai ilmu pengetahuan karena telah sistematis dan terorganisir menjadi suatu rangkaian teori dalam mencapai tujuan.

## C. Pengawasan Kepala Sekolah

### 1. Hakikat Pengawasan

Berbagai fungsi manajemen dilaksanakan oleh para pimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Mathis dan Jackson (2014: 303) menyatakan bahwa,

Pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja pegawai berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para pegawai.

Pengawasan sangat penting dilakukan oleh organisasi dalam kegiatan operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya.

Harahap (2015: 14) menyatakan bahwa,

Pengawasan adalah keseluruhan sistem, teknik, cara yang mungkin dapat digunakan oleh seorang atasan untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan oleh dan dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mengarah pada upaya mencapai keseluruhan tujuan organisasi.

Selain itu Dessler (2015: 2) menyatakan bahwa, pengawasan (*Controlling*) merupakan penyusunan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi; pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan; mengadakan tindakan korektif yang diperlukan.

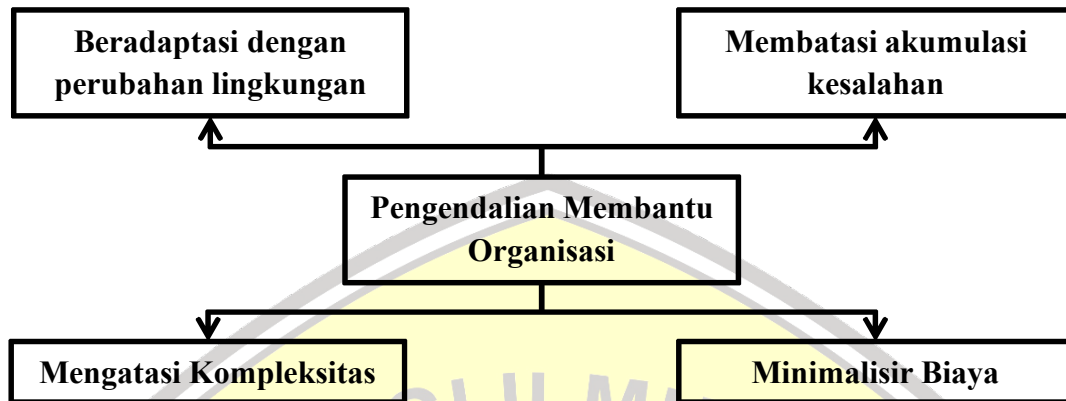
Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan organisasi untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada sebelumnya. Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik. Fungsi pengawasan merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini terdiri dari tugas-tugas memonitor dan mengevaluasi aktivitas organisasi agar target organisasi tercapai. Dengan kata lain fungsi pengawasan menilai apakah rencana yang ditetapkan pada fungsi perencanaan telah tercapai.

## **2. Tujuan Pengawasan**

Pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan pengawasan agar perencanaan yang telah disusun dapat terlaksana dengan baik. Husaini (2012: 400) menyatakan bahwa, tujuan pengawasan adalah sebagai berikut.

1. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan.
2. Mencegah terulang kembalinya kesalahan, penyimpangan, pemborosan, dan hambatan.
3. Meningkatkan kelancaran operasi organisasi.
4. Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kerja yang baik.

Griffin (2015: 163) menyatakan bahwa, dalam mendeskripsikan tujuan pengendalian seperti gambar 2.2 berikut ini.



**Gambar 2.2 Tujuan Pengendalian**

Sumber : Griffin (2015: 163)

Keterangan gambar 2.2 tujuan pengendalian dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan

Organisasi akan menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil dan bergejolak. Dalam rentang waktu antara penetapan tujuan dan pencapaian tujuan, banyak kejadian dalam organisasi dan lingkungannya yang dapat menuntun pergerakan kearah tujuan atau menyimpangkan tujuan itu sendiri.

2. Membatasi Akumulasi Kesalahan

Kesalahan-kesalahan kecil umumnya tidak menimbulkan kerusakan serius pada kinerja organisasi. Namun dari waktu ke waktu, kesalahan-kesalahan kecil dapat terakumulasi dan berdampak serius. Oleh karena itu pengawasan diperlukan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan kecil yang dapat berulang-ulang.

3. Mengatasi Kompleksitas organisasi

Organisasi jika hanya menggunakan satu jenis bahan baku atau sumber daya, membuat satu jenis produk atau jasa, memiliki desain

organisasi yang sederhana, dan mengalami permintaan produk yang konstan, maka para manajernya dapat membuat sistem pengawasan yang minim dan sederhana.

#### 4. Minimalisir Biaya

Pengawasan juga dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan output apabila dipraktekkan secara efektif. Secara filosofis dikatakan bahwa pengawasan sangat penting karena manusia pada dasarnya mempunyai sifat salah atau khilaf, sehingga manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan untuk mencari kesalahannya kemudian menghukumnya tetapi untuk mendidik dan membimbingnya.

Selanjutnya Maringan (2014: 61) menyatakan bahwa, tujuan pengawasan adalah sebagai berikut.

1. Mencegah dan memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan.
2. Agar pelaksanaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan organisasi dapat tercapai, jika fungsi pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (*prefentive control*). Dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan, maka tujuan pengawasan adalah menjaga hasil pelaksanaa kegiatan sesuai dengan rencana. Ketentuan-ketentuan dan infrastruktur yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan. Sebab pengawasan yang baik akan tercipta tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

### 3. Jenis-jenis Pengawasan

Maringan (2014: 62) menyatakan bahwa, jenis-jenis pengawasan dibagi menjadi empat kelompok yaitu.

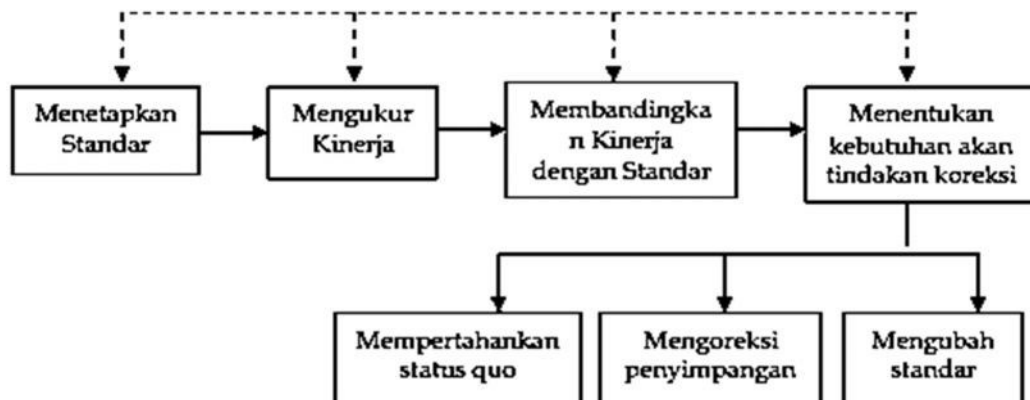
1. Pengawasan dari dalam organisasi  
Pengawasan yang dilakukan oleh atasan untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan oleh organisasi untuk menilai kemajuan dan kemunduran organisasi.
2. Pengawasan dari luar organisasi  
Pengawasan yang dilakukan oleh unit diluar organisasi. Ini untuk kepentingan tertentu.
3. Pengawasan Preventif  
Pengawasan dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Dengan tujuan untuk mengacah terjadinya kesalahan/kekeliruan dalam pelaksanaan kerja.
4. Pengawasan Represif  
Pengawasan Yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan yang direncanakan.

Selanjutnya menurut Ernie dan Saefullah (2015: 327) menyatakan bahwa, jenis pengawasan terbagi atas 3 sebagai berikut.

1. Pengawasan Awal  
Pengawasan yang dilakukan pada saat dimulainya pelaksanaan pekerjaan. Ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan perkerjaan.
2. Pengawasan Proses  
Pengawasan dilakukan pada saat sebuah proses pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan ang ditetapkan.
3. Pengawasan Akhir  
Pengawasan yang dilakukan pada saat akhir proses pengerjaan pekerjaan.

### 4. Proses Pengawasan

Griffin (2015: 167) menyatakan bahwa, sistem pengawasan organisasi memiliki 4 (empat) langkah fundamental dalam setiap prosesnya. Langkah-langkah tersebut diilustrasikan dalam Gambar 2.3 sebagai berikut.



**Gambar 2.3 Langkah-Langkah Dalam Proses Pengawasan**

Sumber : Griffin (2015: 167)

Masing-masing langkah ini akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Menetapkan Standar.

*Control Standard* adalah target yang menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. Standar yang ditetapkan untuk tujuan pengawasan harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Strategi pengawasan harus konsisten dengan tujuan organisasi. Dalam penentuan standar, diperlukan pengidentifikasian indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berhubungan langsung dengan objek yang diawasi. Standar bagi hasil kerja pegawai pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana-rencana bagian.

2. Mengukur Kinerja

Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengawasan berlangsung efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Kinerja pegawai biasanya diukur berbasis

kuantitas dan kualitas output, tetapi bagi banyak pekerjaan, pengukuran kinerja harus lebih mendetail.

### 3. Membandingkan Kinerja dengan Standar

Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan pegawai (*actual result*) dengan standar yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan pegawai dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun pegawai, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan dapat juga langsung mengunjungi pegawai untuk menanyakan langsung hasil pekerjaan atau pegawai dipanggil untuk menyampaikan laporannya secara lisan. Kinerja dapat berada pada posisi lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar. Pada beberapa organisasi, perbandingan dapat dilakukan dengan mudah, misalnya dengan menetapkan standar penjualan produk mereka berada pada urutan pertama di pasar. Standar ini jelas dan relatif mudah dihitung untuk menentukan apakah standar telah dicapai atau belum.

Namun dalam beberapa kasus perbandingan ini dapat dilakukan dengan lebih detail. Jika kinerja lebih rendah dibandingkan standar, maka seberapa besar penyimpangan ini dapat ditoleransi sebelum tindakan korektif dilakukan.

### 4. Menentukan Kebutuhan Tindakan Korektif

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih salah satu tindakan mempertahankan *status quo* (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai

tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka harus diketahui apa yang menyebabkan penyimpangan.

Ada beberapa sebab yang mungkin menimbulkan penyimpangan, yaitu.

- a. Kekurangan faktor produksi
- b. Tidak cakupnya pimpinan dalam mengorganisasi *human resources* dan *resources* lainnya dalam lingkungan organisasi
- c. Sikap-sikap pegawai yang apatis dan sebagainya

Oleh karena itu, dalam proses pengawasan diperlukannya laporan yang dapat menyesuaikan bentuk-bentuk penyimpangan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 5. Fungsi Pengawasan

Ernie dan Saefullah (2015: 12) menyatakan bahwa, fungsi pengawasan sebagai berikut.

1. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang di tetapkan.
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan pemerintah.

Maringan (2014: 62) menyatakan bahwa, fungsi pengawasan adalah.

1. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang diserahi tugas dan wewenang dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian, dan kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan adalah mengevaluasi hasil dari aktifitas pekerjaan yang telah dilakukan dalam pemerintahan dan melakukan tindakan koreksi bila diperlukan.

## 6. Teknik-teknik Pengawasan

Siagian (2016: 112) menyatakan bahwa, proses pengawasan pada dasarnya dilakukan dengan mempergunakan dua macam teknik yaitu.

1. Pengawasan Langsung yaitu pengawasan yang dilakukan sendiri oleh pimpinan. Dalam hal ini pimpinan langsung datang dan memeriksa kegiatan yang sedang dijalankan oleh bawahan. Pengawasan langsung dapat berbentuk:
  - a. Inspeksi langsung
  - b. *On-the-Spot observatiton*
  - c. *On-the-spot report*
2. Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Baik itu tertulis maupaun lisan.

## 7. Dimensi Pengawasan

Hasibuan (2016: 247) menyatakan bahwa, dimensi pengawasan pegawai berdasarkan sidat dan waktu, sebagai berikut.

1. *Preventive controll*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive controll* ini dilakukan dengan cara.
  - a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan.
  - b. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan.
  - c. Menjelaskan dan atau mendmonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu.
  - d. Mengorganisasi segala macam kegiatan.

- e. Menentukan jabatan, *job description*, *authority*, dan *responsibility* bagi setiap individu pegawai.
- f. Menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
- g. Menetapkan sanksi-sanksi bagi pegawai yang membuat kesalahan.

*Preventive controll* adalah pengendalian terbaik karena dilakukan sebelum terjadi kesalahan.

2. *Repressive Controll*, adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. *Repressive controll* ini dilakukan dengan cara sebagai berikut.
  - a. Membandingkan hasil dengan rencana.
  - b. Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya.
  - c. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.
  - d. Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada.
  - e. Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
  - f. Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui *training* dan *education*.
3. Pengawasan saat proses dilaksanakan yaitu jika terjadi kesalahan langsung diperbaiki.
4. Pengawasan berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala misalnya per bulan, per semester, dan lain-lain.
5. Pengawasan mendadak, adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada telah dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengawasan mendadak ini sekali-sekali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan pegawai tetap terjaga dengan baik.
6. Pengawasan melekat (*waskat*) adalah pengawasan yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan operasional dilakukan.

## **D. Efektivitas Kerja Pegawai**

### **1. Hakikat Efektivitas Kerja**

Persepsi tentang efektivitas sesungguhnya bersumber dari salah satu kriteria ilmu administrasi yang berkembang secara alamiah ke dalam berbagai aktivitas kehidupan manusia untuk mencapai tujuan yang mereka hendaki. Memang secara alamiah dalam realitas bahwa apa yang kita bayangkan

sebelumnya itu mungkin dapat terjadi, tetapi mungkin juga tidak, namun kalau memang kita telah mengetahui secara pasti akan terjadi sesuatu itu.

Sejalan dengan itu, Sedarmayanti (2017: 59) mengemukakan bahwa:

Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi pada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat.

Dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan, janganlah kita memikirkan kelemahan-kelemahan pada diri kita, kelompok atau organisasi, tetapi yang terpenting bagaimana mengubah kelemahan itu menjadi kekuatan sehingga tujuan yang ditetapkan sebelumnya itu dapat dilaksanakan dengan baik untuk menciptakan keberhasilan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Disamping itu, Makmur (2015: 6) menyatakan bahwa "efektivitas dapat kita katakan sebagai ketepatan harapan, implementasi, dan hasil yang di capai".

Setiap orang pasti mempunyai kekurangan atau kelemahan walaupun orang tersebut mempunyai kecerdasan yang sempurna, namun tidak akan luput dari pada kekeliruan dan bahkan kesalahan. Oleh sebab itu untuk menentukan tingkat efektivitas keberhasilan seseorang, kelompok, organisasi, bahkan sampai kepada negara pun kita harus melakukan perbandingan antara kebenaran atau ketepatan dengan kekeliruan atau yang dengan dilakukan.

Pengertian efektivitas juga dikemukakan oleh Handoko (2016: 44) yang menyatakan bahwa "efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan".

Dengan demikian, dari berbagai pendapat di atas maka efektivitas kerja merupakan sebagai salah satu kemampuan atau keadaan berhasilnya suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan untuk memberikan kegunaan yang diharapkan.

## 2. Unsur-unsur Efektivitas Kerja

Persoalan efektivitas sebenarnya tidak terbatas pada keadaan yang bersifat konstitusional saja melainkan terdapat kepada seluruh aspek kehidupan manusia dengan berbagai atributnya. Sebagaimana kita telah sebutkan di atas bahwa salah satu kriteria dari administrasi sebagai suatu ilmu pengetahuan adalah efektivitas yang sebenarnya tidak dapat dipisahkan dengan kriteria lainnya, yaitu rasionalitas dan efisiensi. Ketiga kriteria ini merupakan suatu kesatuan yang saling melengkapi dalam rangka keberhasilan dari berbagai rangkaian kegiatan manusia dalam sebuah organisasi baik dari segi pemerintahan maupun dalam dunia bisnis. Menurut Makmur (2015: 7-9), dari segi kriteria efektivitas, unsur-unsurnya antara lain:

1. Ketetapan penentuan waktu. Sebagaimana kita maklumi bahwa waktu adalah sesuatu yang dapat menentukan keberhasilan sesuatu kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Demikian pula halnya akan sangat berakibat terhadap kegagalan suatu aktivitas organisasi, penggunaan waktu yang tepat akan menciptakan efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jangan lah kita menyalahkan waktu karena apabila kita tidak menggunakan dengan tepat berarti kita akan mengalami kerugian karena waktu yang berlalu itu tidak akan kembali dan pergi selamanya.
2. Ketetapan perhitungan biaya. Setiap pelaksanaan suatu kegiatan baik yang melekat pada individu, kegiatan yang melekat kepada organisasi maupun kegiatan yang melekat kepada negara yang bersangkutan.

Ketepatan dalam pemanfaatan biaya terhadap suatu kegiatan, dalam arti bahwa tidak mengalami kekurangan sampai kegiatan itu dapat diselesaikan. Demikian pula sebaliknya tidak mengalami kelebihan pembiayaan sampai kegiatan tersebut dapat diselesaikan dengan baik dan hasilnya memuaskan semua pihak yang terlibat pada kegiatan tersebut. Ketepatan dalam menetapkan suatu satuan biaya merupakan bagian dari pada efektivitas.

3. Ketepatan dalam pengukuran. Kita telah menyadari bahwa setiap kegiatan yang dilakukan senantiasa mempunyai ukuran keberhasilan tertentu. Ketepatan ukuran yang digunakan dalam melaksanakan suatu kegiatan atau tugas yang dipercayakan kepada kita adalah merupakan bagian dari keefektivitasan. Hampir semua kegiatan dimana dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan ketepatan ukuran sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan ketepatan ukuran sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya sebenarnya merupakan gambaran dari pada efektivitas kegiatan yang menjadi tanggung jawab setiap manusia dalam sebuah organisasi.
4. Ketepatan dalam menentukan pilihan. Kesalahan dalam memilih suatu pekerjaan, metode, benda, sahabat, pasangan, dan lain sebagainya berarti tindakan yang dilakukan itu gambaran ketidak efektifan serta kemungkinan menciptakan penyesalan di kemudian hari. Sebaliknya bahwa ketepatan memilih suatu kebutuhan atau keinginan akan memberikan kebahagiaan bagi manusia yang bersangkutan dalam perjalanan kehidupannya. Dalam menentukan pilihan bukanlah suatu persoalan yang gampang dan bukan juga hanya tebakan tetapi melalui suatu proses, sehingga kita dapat menemukan yang terbaik di antara yang baik atau yang terjujur diantara yang jujur, atau kedua-duanya yang terbaik dan terjujur diantara yang baik dan jujur.
5. Ketepatan berpikir. Memang kita tidak dapat menyangkal tentang pemikiran Descartes yang mengungkapkan *cogito ergo sum* (aku ada karena aku berpikir). Dengan demikian bahwa kelebihan manusia yang satu dengan manusia lainnya sanga tergantung ketepatan berpikirnya, karena ketepatan berpikir dari berbagai aspek kehidupan baik yang berkaitan dengan dirinya sendiri maupun pada alam semesta yang senantiasa memberikan pengaruh yang sifatnya positif maupun negatif. Ketepatan berpikir akan melahirnya keefektivan sehingga kesuksesan yang senantiasa diharapkan itu dalam melakukan suatu bentuk kerjasama dapat memberikan hasil yang maksimal.
6. Ketepatan dalam melakukan perintah. Keberhasilan aktivitas suatu organisasi sangat banyak dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin, salah satu tuntunan kemampuan memberikan perintah yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan. Jika perintah yang diberikan kepada bawahan yang tidak dapat dimengerti atau dipahami, maka pelaksanaan perintah tersebut dapat dipastikan akan mengalami

kesulitan dan bahkan kegagalan dalam pelaksanaannya serta akhirnya akan merugikan organisasi yang bersangkutan.

7. Ketetapan dalam menentukan tujuan. Organisasi apapun bentuknya akan selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang telah mereka sepakati sebelumnya dan biasanya senantiasa dituangkan dalam sebuah dokumen secara tertulis yang sifatnya lebih strategik, sehingga menjadi pedoman atau sebagai rujukan dari pelaksanaan kegiatan sebuah organisasi, baik yang dimiliki oleh pemerintah maupun organisasi yang dimiliki oleh masyarakat tertentu. Tujuan yang ditetapkan secara tepat akan sangat menunjang efektivitas pelaksanaan kegiatan terutama yang berorientasi kepada jangka panjang.
8. Ketepatan ketepatan sasaran. Sejalan dengan apa yang kita sebutkan di atas bahwa, tujuan lebih berorientasi kepada jangka panjang dan sifatnya strategik, sedangkan sasaran lebih berorientasi kepada jangka pendek dan lebih bersifat operasional, penentuan sasaran yang tepat baik yang ditetapkan secara individu maupun sasaran yang ditetapkan organisasi sesungguhnya sangat menentukan keberhasilan aktivitas organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika sasaran yang ditetapkan itu kurang tepat, maka akan menghambat pelaksanaan berbagai kegiatan itu sendiri.

Kemudian unsur-unsur efektivitas menurut Streers (20155: 46) yaitu:

1. Efektivitas keseluruhan. Sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya.
2. Kualitas. Kualitas dari jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi.
3. Produktifitas. Kualitas atau volume dari produk atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi.
4. Kesiagaan. Penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan suatu tugas khusus baik jika diminta.
5. Efisiensi. Nisbah yang mencerminkan perbandingan beberapa aspek prestasi unit terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.
6. Laba atau penghasilan. Penghasilan atas penanaman modal yang dipakai untuk menjalankan organisasi dilihat dari sudut pandangan si pemilik.
7. Pertumbuhan. Penambahan dalam hal-hal seperti tenaga kerja, fasilitas pabrik, harga, penjualan, laba, bagian pasar dan penemuan-penemuan baru.
8. Pemanfaatan lingkungan. Batas keberhasilan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, memperoleh sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukannya untuk operasi yang efektif.
9. Stabilitas. Pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang eaktu, khususnya dalam periode-periode sulit.

10. Perputaran atau keluar masuknya pekerja. Frekuensi atau jumlah pekerja dan keluar atas permintaannya sendiri.
11. Kemangkiran. Frekuensi kejadian-kejadian pekerja bolos dari pekerjaan.
12. Kecelakaan. Frekuensi-frekuensi dalam pekerjaan yang berakibat kerugian waktu untuk turun mesin atau waktu penyembuhan/perbaikan.
13. Semangat kerja. Kecenderungan anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi termasuk perasaan terikat.
14. Motivasi. Kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan.
15. Kepuasan. Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
16. Penerimaan tujuan organisasi. Diterimanya tujuan-tujuan organisasi oleh setiap pribadi dan oleh unit-unit dalam organisasi.
17. Kepaduan konflik-konflik kompak. Dimensi berkutub dua.
18. Keluwesan adaptasi. Kemampuan sebuah organisasi untuk mengubah prosedur.
19. Penilaian oleh pihak luar. Penilaian mengenai organisasi atau unit organisasi oleh merka yaitu pihak organisasi ini berhubungan.

Selanjutnya Gibson (dalam Iskandar, 2015: 349) mengemukakan unsur-unsur dari kriteria keefektivan dengan dimensi jangka pendek, sebagai berikut.

1. Produksi  
Produksi ini mencerminkan kemamouan dalam menghasilkan sejumlah barang dan jasa yang dituntut oleh lingkaran. Ukuran produksi termasuk laba, penjualan, bagian pasar, siswa yang lulus, pasien yang disembuhkan, dokumen yang selesai diproses, program yang selesai dilaksanakan. Ukuran ini berkaitan langsung dengan keluaran yang dikonsumsi oleh pelanggan dari klien organisasi
2. Mutu  
Mutu menjadi kriteria individu, kelompok dan organisasi yang penting. Meskipun mutu mempunyai banyak arti, kita akan menjadi aman dalam penerimaan kalau kita mendefinisikannya sebagai memenuhi harapan pelanggan dan klien untuk kinerja produk dan jas, dengan ukuran penilaian mutu beradal dadi pelanggan dan klien.
3. Efisiensi  
Efisien diartikan sebagai rasio keluaran dibanding masukkan. Kinerja jangka pendek ini memfokuskan pada siklus masukkan-proses-keluaran, dan bahkan menekankan pada elemen masukan dan proses. Ukuran efesiensi termasuk tingkat pendekatan dari capital dan aset unit biaya, bahan buangan dan pemborosan, waktu berhenti, tingkat hunian dan sebagainya.

#### 4. Fleksibilitas

Fleksibilitas respon tubuh sebagai penentu krisis dari efektivitas jangka pendek. Tiga aspek fleksibilitas mempengaruhi efektivitas organisasi pertama adalah kemampuan dalam menjawab perubahan lingkungan eksternal, kedua individu dan kelompok dalam organisasi yang sama. Ketiga organisasi harus dapat menghadaptasikan praktek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta kebijakan untuk menjawab perubahan yang ada.

#### 5. Kepuasan

Kepuasan ditujukan pada perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaan mereka dan peran di organisasi. Pemikiran organisasi sebagai sistem sosial membutuhkan pertimbangan manfaat juga perlu diterima partisipan demikian pula pelanggan, kepuasan dan moral merupakan istilah serupa yang ditunjukkan pada seberapa besar organisasi memuaskan kebutuhan pegawai. Ukuran kepuasan termasuk sikap karyawan, keluar masuk karyawan, tingkat absensi, keterlambatan dan keluhan.

Dimensi-dimensi efektivitas yang kita telah sebutkan di atas, namun masih banyak dimensi efektivitas lainnya yang kita tidak sempat atau belum terpikirkan dalam pemikiran ini, tetapi tidak mengurangi nilai kebenaran dari berbagai proposisi yang terbuka dari semua hal untuk memperoleh kualitas hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, baik sebagai anggota organisasi pemerintahan, anggota organisasi bisnis, maupun sebagai anggota masyarakat.

### 3. Pendekatan Efektivitas Kerja

Pendekatan terhadap efektivitas dilakukan dengan bagian yang berbeda, dimana perusahaan mendapatkan input berupa berbagai macam sumber dari lingkungannya. Menurut Marwansyah (2016: 192) bahwa:

Terdapat pendekatan yang digunakan secara terpisah untuk mendukung efektivitas kerja dalam sebuah budaya baru, orang-orang perlu memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang budaya lain itu dan kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang sesuai. Kegiatan dan proses internal yang mendasari dalam perusahaan mengubah input menjadi output atau program yang kemudian dilemparkan kembali kepada lingkungannya.

Sedangkan menurut Starawaji (2016: 69) ada beberapa pendekatan yang digunakan terhadap efektivitas yaitu:

1. Pendekatan sasaran, pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana suatu lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran tersebut. Selain tercapainya tujuan, efektivitas juga selalu memerhatikan faktor waktu pelaksanaan. Oleh karena itu dalam efektivitas selalu terkandung unsur waktu pelaksanaan. Tujuan tercapai dengan waktu yang tepat maka program tersebut efektif;
2. Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan suatu lembaga dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya. Suatu lembaga harus dapat memperoleh berbagai macam sumber dan juga memelihara keadaan dan sistem agar dapat efektif. Pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistem suatu lembaga terhadap lingkungannya, karena lembaga mempunyai hubungan yang merata dengan lingkungannya dimana dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang merupakan input lembaga tersebut dan output yang dihasilkan juga dilemparkannya pada lingkungannya.
3. Pendekatan proses, pendekatan ini menganggap sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan dari suatu lembaga internal. Pada lembaga yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memerhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki lembaga, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan lembaga.

Selanjutnya Gibson (2017: 38) mengungkapkan tiga pendekatan mengenai efektivitas, yaitu:

1. Pendekatan Tujuan  
Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas serta mempunyai pengaruh yang kuat atas pengembangan teori dan praktik manajemen dan perilaku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternative terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem.

## 2. Pendekatan Teori *Sistem*

Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan-proses-pengeluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, dimana organisasi menjadi bagiannya. Konsep organisasi sebagian suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Inti teori sistem adalah:

- a. Kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan-proses-keluaran, bukan keluaran yang sederhana; dan
- b. Kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan antar organisasi dan lingkungan yang lebih besar dimana organisasi itu berada.

Jadi efektivitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen; dan tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antara komponen dan bagiannya.

## 3. Pendekatan *Multiple Constituency*

Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relative diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan pentingnya hubungan relative diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan mengkombinasikan tujuan dan pendekatan sistem guna memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektivitas organisasi.

Robbins (2014: 8) menyatakan sejumlah pendekatan dalam efektivitas

adalah sebagai berikut.

### 1. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*Goal Attainment Approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (*ends*) daripada caranya (*means*). Kriteria pendekatan yang populer digunakan adalah memaksimalkan laba, menenangkan persaingan, dsb. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dikenal dengan *manajemen by objectives* (MBO), yaitu falfasah manajemen yang menilai keefektifan organisasi dan anggotanya dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

### 2. Pendekatan Sistem.

Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumber daya

manusianya sendiri, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.

3. Pendekatan Konstituensi-Strategi  
Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
4. Pendekatan Nilai-Nilai Bersaing  
Pendekatan ini mencoba mempersatukan ke tiga pendekatan di atas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup dimana organisasi itu berada.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendekatan efektivitas kerja merupakan keseimbangan diantara beberapa sistem yang dilakukan dengan cara memberi kepuasan pada bagian-bagian organisasi yaitu individu dan kelompok individu yang mempunyai peran dalam organisasi.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja**

Efektivitas kerja yang diartikan sebagai keberhasilan pegawai bekerja dengan kualitas, kuantitas, dan waktu yang tepat dan sesuai dengan yang diharapkan, memiliki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hal tersebut.

Menurut Relly (2018: 119) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi adalah:

1. Waktu
2. Tugas
3. Motivasi
4. Evaluasi kerja
5. Pengawasan
6. Lingkungan kerja
7. Perlengkapan dan vasilitas

Sedangkan menurut Kossen (2020: 228) dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai adalah:

1. Organisasi itu sendiri
2. Kegiatan-kegiatan itu sendiri
3. Teman-teman sejawat mereka
4. Majikan-majikan mereka
5. Sifat pekerjaan
6. Konsep-konsep mereka sendiri
7. Pemenuhan keperluan mereka

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai sehingga apabila dari salah satu faktor yang disebutkan di atas mengalami kendala atau masalah maka akan berpengaruh pada faktor lain dan pada akhirnya menentukan baik buruknya efektivitas kerja pegawai.

#### **5. Dimensi Efektivitas Kerja Pegawai**

Dimensi efektivitas kerja pegawai menurut Richard dan M. Steers (2015: 155) yaitu:

1. Kemampuan menyesuaikan diri
2. Prestasi kerja
3. Kepuasan kerja

Adapun penjelasan menurut Richard dan M. Steers (2015: 155) dari dimensi efektivitas kerja pegawai yang merupakan alat ukur efektivitas kerja pegawai sebagai berikut:

## 1. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kemampuan menyesuaikan diri memang sangat mempengaruhi efektivitas kerja. Pegawai yang dapat menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi dalam kerja akan dapat bekerja secara maksimal dan dapat mencapai efektivitas kerja yang optimal.

Dengan seperti itu pegawai dapat berkomunikasi dengan baik dengan pegawai lainnya. Dengan komunikasi antar pegawai maupun dengan pimpinan pegawai akan dapat bekerja sama dengan baik sehingga pekerjaan bisa dikerjakan secara efektif, dengan seperti itu tujuan organisasi akan tercapai dengan mudah. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Richard M Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan.

Setiap orang yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang-orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan yang ada dalam organisasinya. Jika pegawai dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja maka efektivitas kerja dapat tercapai dengan mudah. Ada juga indikator dari dimensi kemampuan menyesuaikan diri yaitu 1) Lingkungan kerja; 2) Komunikasi; 3) Kerja sama; 4) Peraturan kerja.

## 2. Prestasi Kerja

Efektivitas kerja dapat dicapai jika para pegawai berprestasi, menurut Hasibuan (2014: 94) “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan, pengalaman kesungguhan dan waktu”. Sehingga dapat disimpulkan jika pegawai yang berprestasi memiliki keterampilan, kedisiplinan, kepribadian, dan tanggung jawab yang baik.

Pegawai disetiap organisasi pasti akan dituntut untuk berprestasi agar pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya sehingga tujuan dapat tercapai dengan mudah. Pegawai yang berprestasi bisa dapat dipastikan bisa berkerja dengan efektif sehingga efektivitas kerja pada suatu organisasi akan optimal jika pegawai berprestasi, oleh sebab itu prestasi bisa dijadikan sebagai alat ukur efektifitas kerja pegawai. Ada juga indikator dari prestasi kerja yaitu 1) keterampilan; 2) kedisiplinan; 3) kepribadian; 4) tanggung jawab.

### **3. Kepuasan Kerja**

Tingkat kesenangan yang dirasakan oleh pegawai dalam mengerjakan tugasnya akan berpengaruh pada efektivitas kerjanya, pegawai akan merasa puas jika isi pekerjaan, supervisi, organisasi, manajemen, kesempatan untuk maju, gaji, dan keuntungan finansial yang sesuai dengan yang diinginkan pegawai. Dengan ini pegawai akan merasa puas dan bersemangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin sehingga tercapainya efektivitas kerja yang optimal. Oleh sebab itulah kepuasan kerja dijadikan sebagai alat ukur efektivitas kerja. Ada juga indikator dari dimensi kepuasan kerja yaitu 1) Isi pekerjaan; 2) Supervisi; 3) Organisasi dan manajemen; 4) Kesempatan untuk maju; 5) Gaji

## **E. Hubungan Pengawasan Kepala Sekolah dengan Efektivitas Kerja Pegawai**

Efektifitas kerja sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi dalam hal ini adalah organisasi sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan terciptanya efektivitas kerja maka pegawai akan berusaha mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Sebaliknya ketidakefektivan dalam bekerja maka pegawai akan mudah putus asa bila mendapatkan kesulitan dalam pelaksanaan tugas sehingga sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai efektivitas kerja tenaga pendidikan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adalah Komunikasi dan Kepemimpinan kepala sekolah.

Sedarmayanti (2017: 59) mengemukakan bahwa, efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi pada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat.

Sebaliknya ketidak efektifan dalam bekerja maka tenaga pendidikan akan mudah putus asa bila mendapatkan kesulitan dalam pelaksanaan tugas sehingga sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai efektivitas kerja tenaga pendidikan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adalah komunikasi dan kepemimpinan kepala sekolah.

Seorang tenaga pendidikan harus dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan tertentu. Kemampuan dan keterampilan tersebut sebagai bagian dari kompetensi profesionalisme tenaga pendidikan. Untuk menjadi tenaga pendidikan sebagai tenaga profesional harus perlu diadakan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan melalui berbagai kegiatan, misalnya kegiatan penataran, pelatihan serta berkesempatan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Namun perlu juga memperhatikan peningkatan profesionalitas tenaga pendidikan dari aspek yang lain seperti peningkatan disiplin, pemberian motivasi, pemberian bimbingan melalui supervisi, pemberian insentif, gaji yang layak dengan keprofesionalannya sehingga memungkinkan kinerja tenaga pendidikan diharapkan meningkat.

#### **F. Kajian Penelitian Terdahulu**

Kajian terhadap hasil penelitian terdahulu yang relevan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang. Selain itu dimaksudkan pula untuk memberi gambaran tentang perbedaan fokus masalah dan hasil-hasil penelitian. Berikut ini tabel peneliti uraikan kajian penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian.

**Tabel 2.1**  
**Kajian Terdahulu**

| <b>No</b> | <b>Nama dan Judul</b> | <b>Persamaan</b>                 | <b>Perbedaan</b>                | <b>Hasil</b>  |
|-----------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------|---|
| 1         | Iman Maulana (2020)   | a. Variabel yang diteliti adalah | a. Metode penelitian kualitatif | hasil penelitian bahwa efektivitas program keluarga harapan (PKH) |

| No | Nama dan Judul  | Persamaan  | Perbedaan   | Hasil   |
|----|---|--|---|---|
|    | <p>STIA Sebelas April Sumedang</p> <p><i>Analisis Efektifitas Program Keluarga Harapan di Dinas Sosial Kabupaten Sumedang</i></p>   | <p>tentang <i>Efektifitas</i></p>  | <p>b. Lokus penelitian</p>  | <p>di Dinas Sosial Kabupaten Sumedang, program perlindungan sosial yang memberikan bantuan berupa uang tunai kepada Rumah Tangga Miskin (RTM) berdasarkan persyaratan dan ketentuan yang telah ditetapkan dengan melaksanakan kewajibannya. Program semacam ini secara internasional dikenal sebagai <i>Conditional Cash Transfer (CCT)</i>.</p>  |
| 2  | <p>Antonius. 2020.</p> <p>Sumatera Selatan: STIE Trisna.</p> <p><i>Analisis Hubungan Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Ogan Komering Ulu Hilir.</i></p> | <p>a. Variabel terikat <i>Pengawasan dan Efektivitas Kerja Pegawai</i></p> <p>b. Metode Penelitian (kuantitatif)</p> | <p>a. Variabel bebas <i>Disiplin Kerja</i></p> <p>b. Lokus penelitian</p> | <p>Hasil penelitian, dari hasil pengolahan data yang dilakukan dapat diketahui bahwa regresi <math>Y = 0,148 + 0,124 X_1 + 0,909 X_2</math> sangat signifikan dan linear artinya konstanta sebesar 0,148 menyatakan jika tidak ada pengawasan dan disiplin kerja maka efektivitas kerja Pegawai Pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Ogan Komering Ulu Timur akan tetap sebesar 0,148, koefisien regresi <math>X_1</math> sebesar 0,124 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 poin skor pengawasan akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai sebesar 0,124 poin,</p> |

| No | Nama dan Judul  | Persamaan   | Perbedaan  | Hasil  |
|----|---|---|--|--|
|    |   |   |  | koefisien regresi $X_2$ sebesar 0,909 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 poin disiplin kerja akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai sebesar 0,909 poin.   |
| 3  | Izzuddin. 2020.<br><br>NTB: STIT Palapa Nusantara Lombok.<br><br><i>Efektivitas Fungsi Controlling Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dalam Pembelajaran Sains Di TK Darun Najihin NW Gunung Rajak.</i> | a. Variabel terikat<br><i>Efektivitas</i><br>b. Metode penelitian kuantitatif | a. Variabel bebas<br><i>Kinerja Guru</i><br>b. Lokasi penelitian | Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai uji korelasi $r_{hitung} = 0,916$ yang berarti bahwa fungsi <i>controlling</i> kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran sains. Sementara uji hipotesis diperoleh nilai $t_{hitung} 25,022 > t_{tabel} 1,714$ yang berarti hipotesis penelitian diterima ( $H_a$ diterima) yang berarti bahwa fungsi <i>controlling</i> kepala sekolah sangat efektif terhadap kinerja guru dalam pembelajaran sains di TK Darun Najihin NW Gunung Rajak |
| 4  | Satriadi. 2020.<br><br>Padang: STIE Pembangunan Tanjung Pinang.<br><br><i>Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja</i>   | a. Variabel terikat<br><i>Pengawasan</i><br>b. Metode penelitian kuantitatif  | a. Variabel bebas<br><i>Kinerja Guru</i><br>b. Lokasi penelitian | Berdasarkan hasil Data telah dikumpulkan melalui kuisioner, wawancara dan pengamatan dianalisis dengan analisis statistik. Hasil pengaruh tingkat pengawasan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru SD di kota  |

| No | Nama dan Judul                                    | Persamaan | Perbedaan | Hasil  |
|----|---|-----------|-----------|--|
|    | <i>Guru Pada SD Negeri Binaan Tanjung Pinang.</i> |           |           | Tanjungpinang adalah moderat dan menunjukkan bahwa efek signifikan Therewere antara supervisi oleh kepala sekolah dalam kinerja guru SD di kota Tanjungpinang. |

Sumber : data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dengan judul penelitian yang saya ambil tentang pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang terdapat perbedaan diantaranya dari segi dimensi. Selanjutnya dalam hal lokasi penelitian ini di SMK PP Negeri Sumedang. Adapun metode penelitian yang dipakai yaitu deskriptif analisis dengan metode kuantitatif dan hasil penelitian sementara yaitu pengaruh yang positif antara pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.

## **G. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

### **1. Kerangka Pemikiran**

Sebuah organisasi diperlukan adanya penguatan organisasi dan peningkatan kemampuan serta keterampilan pegawai yang berdedikasi tinggi, disiplin dalam mengatur, mengelola dan menjalankan tugas serta fungsinya masing-masing dengan penuh tanggung jawab serta memperhatikan semua aspek yang mungkin berdampak pada masyarakat. Organisasi merupakan sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerja sama secara rasional serta sistematis yang

terpimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satunya pada organisasi sekolah.

SMK PP Negeri Sumedang atau Sekolah Menengah Kejuruan Pertanian Pembangunan Negeri Sumedang merupakan sebuah lembaga pendidikan kejuruan setingkat SMA. Sesuai dengan namanya lembaga pendidikan ini bergerak dalam bidang pendidikan pertanian. Sebelum menjadi SMK, lembaga pendidikan ini merupakan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) SPP-SPMA Negeri Sumedang. Saat ini SMK PP Negeri Sumedang menyelenggarakan pendidikan dengan dua buah kompetensi keahlian yaitu Agribisnis Tanaman Pangan Dan Hortikultura dan Teknologi Pengolahan Hasil Pertanian. SMK ini sebagaimana sekolah kejuruan lainnya, menerima siswa baru dari lulusan Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau yang sederajat. Bagi siswa yang kurang mampu, di SMK PP Negeri Sumedang juga tersedia beasiswa. Beasiswa disediakan dari program Kementerian Pertanian dan Beasiswa PIP/KIP.

Dengan adanya peranan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi. Pemanfaatan SDM secara efektif merupakan jalan bagi suatu organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan di masa yang akan datang. Dengan kata lain, kekuatan organisasi ditentukan oleh orang-orang yang mendukung organisasi tersebut, baik pada tingkat *top*, *middle* maupun *lower*. Pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan SDM yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan SDM tidak

ada artinya bagi organisasi, jika mereka tidak mau bekerja dengan keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimilikinya. Apabila orang-orang tersebut bekerja secara profesional sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, maka organisasi akan mencapai tujuannya dan berkembang pesat. Maka perlunya efektivitas kerja yang baik.

Sedarmayanti (2017: 59) mengemukakan bahwa Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi pada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat.

Dimensi efektivitas kerja pegawai menurut Richard dan M. Steers (2015: 155) yaitu: 1) Kemampuan menyesuaikan diri, 2) Prestasi kerja, dan 3) Kepuasan kerja. Efektivitas kerja pegawai menitik beratkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan tepat waktu sehingga tidak terjadi penghamburan waktu, biaya dan tenaga. Pegawai dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan tepat waktu serta ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan.

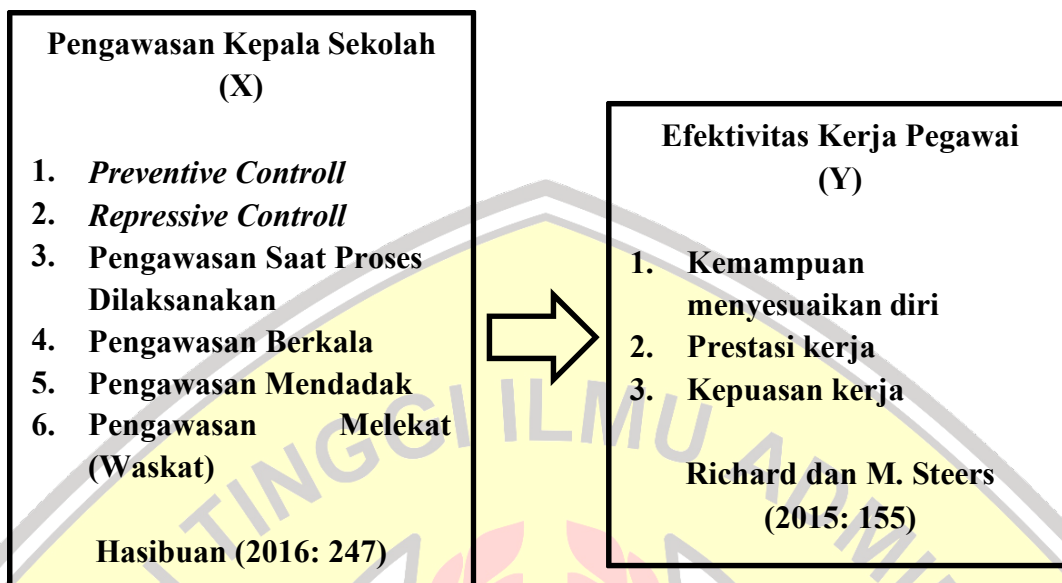
Berdasarkan kondisi di atas, bahwa belum optimalnya efektivitas kerja pegawai di pengaruhi oleh kurangnya pengawasan kepala sekolah SMK PP Negeri Sumedang. Pengawasan suatu sistem organisasi yang harus dikelola dengan baik sebab pelaksanaan tersebut sesuai perencanaan organisasi sehingga menciptakan efektivitas kerja yang baik.

Dessler (2015: 2) menyatakan bahwa, pengawasan (*Controlling*) merupakan penyusunan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi; pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan; mengadakan tindakan korektif yang diperlukan. Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik. Fungsi pengawasan merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen.

Hasibuan (2016: 247) menyatakan bahwa, dimensi pengawasan pegawai berdasarkan sidat dan waktu, sebagai berikut.

1. *Preventive controll*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive controll* ini dilakukan dengan cara.
2. *Repressive Controll*, adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. *Repressive controll* ini dilakukan dengan cara sebagai berikut.
3. Pengawasan saat proses dilaksanakan yaitu jika terjadi kesalahan langsung diperbaiki.
4. Pengawasan berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala misalnya per bulan, per semester, dan lain-lain.
5. Pengawasan mendadak, adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada telah dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik.
6. Pengawasan melekat (*waskat*) adalah pengawasan yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan operasional dilakukan.

Berdasarkan penjelasan di atas diantara kedua variabel yaitu variabel X (Pengawasan Kepala Sekolah) dan variabel Y (Efektivitas Kerja Pegawai) peneliti gambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.4  
Kerangka Pemikiran

## 2. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2018: 186) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, hal tersebut dikarenakan jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Untuk itu perlu dilakukan pengujian hipotesis melalui penelitian yang bersangkutan.

Berdasarkan kerangka penelitian tersebut di atas, peneliti mengajukan hipotesis utamanya sebagai berikut.

1. Pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang dalam kriteria baik.
2. Efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang dalam kriteria baik.

3. Terdapat hubungan pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang dalam kriteria baik.
4. Terdapat pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang dalam kriteria baik.

Adapun Rumusan hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut.

1.  $H_0 : \rho > 75\%$  Pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang lebih dari 75% dari yang diharapkan.

$H_a : \rho \leq 75\%$  Pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang kurang dari atau sama dengan 75% dari yang diharapkan.

2.  $H_0 : \rho > 75\%$  Efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang lebih dari 75% dari yang diharapkan.

$H_a : \rho \leq 75\%$  Efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang kurang dari atau sama dengan 75% dari yang diharapkan.

3.  $H_0 : r_{xy} = 0$  Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.

$H_a : r_{xy} \neq 0$  Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.

4.  $H_0 : \rho_{xy} = 0$  Tidak terdapat pengaruh yang positif antara pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.

Ha :  $\rho_{xy} \neq 0$  Terdapat pengaruh yang positif antara pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan peneliti yaitu deskriptif analisis dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2018: 112) menyatakan bahwa,

Deskriptif Analisis adalah Metode Statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Selanjutnya Faisal (2013: 20) menyatakan definisi penelitian deskriptif (*descriptive research*) dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang diteliti.

Iskandar (2014: 204) mengemukakan bahwa “Penelitian deskriptif ada hubungannya dengan pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara dua atau lebih fenomena”. Lebih jauh Iskandar menjelaskan bahwa “penelitian deskriptif ini lebih memperhatikan cara mendapatkan sampel yang representatif, teknik atau prosedur pengumpulan data lebih tepat dan pernyataan masalah lebih jelas. Penggunaan metode deskriptif analisis ini dianggap cukup relevan dengan permasalahan penelitian, karena dalam penelitian ini peneliti berupaya mencari penjelasan tentang variabel-variabel dan hubungan antar variabel yang menjadi permasalahan dalam penelitian.

Data yang terkumpul selanjutnya di analisis dengan teknik analisis data statistik. Sugiyono (2018: 8) menyatakan bahwa, Kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis bersifat Kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti dalam melakukan penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan cara pengumpulan data, mengolah dan menganalisis sehingga dapat ditarik kesimpulannya.

## **B. Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian**

### **1. Variabel Penelitian**

Sugiyono (2018: 36) menyatakan bahwa, variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau aspek dari orang yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Untuk mengarahkan pembahasan, peneliti mendefinisikan operasional variabelnya sebagai berikut. Sugiyono (2018: 39) menyatakan bahwa, variabel independen (variabel bebas) merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubah atau timbulnya variabel dependen (terikat) dan Sugiyono (2018: 39) menyatakan bahwa, variabel dependen (variabel terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel bebas yaitu pengawasan kepala sekolah (X) dan variabel terikat yaitu Efektivitas Kerja Pegawai (Y).

## 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini, adalah sebagai berikut.

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel Pengawasan Kepala Sekolah**

| Variabel  | Dimensi                                | Indikator  | No Item |
|---|--|--|---------|
| <b>Pengawasan Kepala Sekolah (X)</b><br><br><b>Hasibuan (2016: 247)</b> | 1. <i>Preventive controll</i>          | a. Menentukan proses pekerjaan                     | 1       |
|   |  | b. Membuat peraturan dan pedoman pekerjaan         | 2       |
|   |  | c. Menjelaskan cara pelaksanaan pekerjaan          | 3       |
|   |  | d. Mengorganisasi kegiatan                         | 4       |
|   |  | e. Menentukan jabatan                              | 5       |
|   |  | f. Menetapkan koordinasi pelaporan dan pemeriksaan | 6       |
|   |  | g. Menetapkan sanksi-sanksi                        | 7       |
|   | 2. <i>Repressive Controll</i>          | a. Membandingkan hasil dengan rencana              | 8       |
|   |  | b. Menganalisis sebab-sebab                        | 9       |
|   |  | c. Memberikan penilaian                            | 10      |
|   |  | d. Prosedur-prosedur pelaksanaan                   | 11      |
|   |  | e. Mengecek kebenaran laporan                      | 12      |
|   |  | f. Keterampilan atau kemampuan pelaksana           | 13      |
|   | 3. Pengawasan saat proses dilaksanakan | a. Meperbaiki kesalahan                            | 14      |
|   | 4. Pengawasan berkala                  | a. Waktu Pengawasan                                | 15      |
|   | 5. Pengawasan                          | a. Peraturan                                       | 16      |

|  |                                |                           |    |
|--|--------------------------------|---------------------------|----|
|  | mendadak                       | b. Pelaksanaan Peraturan  | 17 |
|  | 6. Pengawasan melekat (waskat) | a. Operasional pengawasan | 18 |

Sumber : data diolah oleh peneliti, 2021

**Tabel 3.2**

**Operasional Variabel Efektivitas Kerja Pegawai**

| Variabels  | Dimensi                        | Indikator                    | No Item |
|--|--------------------------------|------------------------------|---------|
| <b>Efektivitas Kerja Pegawai (Y)</b><br><br><b>Richard dan M. Steers (2015: 155)</b> | 1. Kemampuan Menyesuaikan Diri | a. Lingkungan Kerja.         | 1       |
|  |                                | b. Komunikasi.               | 2       |
|  |                                | c. Kerja Sama.               | 3       |
|  |                                | d. Peraturan Kerja.          | 4       |
|  |                                | e. Tujuan Organisasi.        | 5       |
|  | 2. Prestasi Kerja              | a. Kemampuan Kerja.          | 6       |
|  |                                | b. Pengalaman.               | 7       |
|  |                                | c. Ketepatan Waktu.          | 8       |
|  |                                | d. Keterampilan.             | 9       |
|  |                                | e. Kedisiplinan.             | 10      |
|  |                                | f. Kepribadian.              | 11      |
|  |                                | g. Tanggung Jawab.           | 12      |
|  | 3. Kepuasan Kerja              | a. Isi pekerjaan.            | 13      |
|  |                                | b. Supervisi.                | 14      |
|  |                                | c. Organisasi dan manajemen. | 15      |
|  |                                | d. Kesempatan untuk maju.    | 16      |
|  |                                | e. Gaji.                     | 17      |
|  |                                | f. Kompensasi.               | 18      |

Sumber : data diolah oleh peneliti, 2021

**C. Populasi dan Teknik Sampling Penelitian**

**1. Populasi Penelitian**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang berupa objek atau subjek yang mempunyai jumlah dan ciri tertentu. Sugiyono (2018: 57) menyatakan bahwa, populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau

subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik suatu kesimpulan.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di SMK PP Negeri Sumedang yang berjumlah 32 orang, yang terdiri dari:

**Tabel 3.3**  
**Populasi Penelitian**

| No            | Pendidikan        | Jumlah (orang) |
|---------------|-------------------|----------------|
| 1.            | Kepala Sekolah    | 1              |
| 2.            | Wakasek Hubin     | 1              |
| 3.            | Wakasek Kesiswaan | 1              |
| 4.            | Wakasek Kurikulum | 1              |
| 5.            | Wakasek Prasarana | 1              |
| 6.            | Kaprodi ATPH      | 2              |
| 7.            | Kepala Tata Usaha | 1              |
| 8.            | Staf Administrasi | 8              |
| 9.            | tenaga pendidikan | 16             |
| <b>Jumlah</b> |                   | <b>32</b>      |

Sumber : SMK PP Negeri Sumedang, 2021

## 2. Teknik Sampling Penelitian

Sugiyono (2018: 91) menyatakan bahwa, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Mengingat sampel yang digunakan sama dengan populasi, maka jumlah sampel dalam penelitian ini seluruh pegawai di SMK PP Negeri Sumedang yang berjumlah 32 orang.

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Adapun teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampling jenuh. Sugiyono (2018: 62) menyatakan bahwa, sampling jenuh adalah penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Sehingga peneliti mengambil seluruh

populasi untuk dijadikan sampel. Jadi sampel responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 32 responden.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data-data, peneliti melakukan teknik pengumpulan data sebagian berikut :

1. Studi kepustakaan yaitu mengumpulkan data dan bahan mengenai variabel-variabel yang diteliti yaitu tentang pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang dari buku atau literatur yang mendukung dan membahas mengenai variabel yang diteliti.
2. Studi lapangan meliputi :
  - a. Observasi, yaitu peneliti mengumpulkan data tentang diklat dan kualitas sdm dimana peneliti tidak terlibat langsung dan hanya sebagai pengamat independen.
  - b. Angket, merupakan sebagian alat pengumpulan data berupa daftar isian yang diberikan kepada responden mengenai variabel masalah yang diteliti, untuk di isi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, angket dari penelitian ini terdiri dari pertanyaan dan pernyataan.
  - c. Dokumentasi, pengumpulan data sekunder berupa catatan harian lapangan, peraturan daerah, maupun peraturan bupati yang merupakan pelengkap hasil observasi, penyebaran angket.
  - d. Selanjutnya setelah data terkumpul, maka data tersebut dianalisis dengan menggunakan teknik analisis seperti uji validitas dan reliabilitas instrumen.

## E. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

### 1. Teknik Pengolahan Data

Prinsip penelitian dimaksudkan untuk memperoleh data setelah data terkumpul selanjutnya diolah dan dianalisis melalui langkah-langkah sebagai berikut :

#### a. Pengkodean Data

Maksud dari pengkodean data adalah angket yang disebarkan ke responden diberi kode angka berurutan agar memudahkan peneliti dalam melakukan pengecekan setiap pengambilan angket yang diterima responden.

#### b. Pemeriksaan Data

Yaitu apabila semua angket atau data telah terkumpul maka selanjutnya adalah memeriksa data tersebut dengan maksud untuk menghindari ketidaklengkapan data.

#### c. Skoring Data

Dalam setiap pernyataan yang peneliti ajukan ke responden disediakan beberapa alternatif jawaban dengan skor sebagai berikut :

Jawaban Positif :

Jawaban Negatif :

|                            |     |                         |     |
|----------------------------|-----|-------------------------|-----|
| a. Sangat Baik (SB)        | = 5 | Sangat Baik (SB)        | = 1 |
| b. Baik (B)                | = 4 | Baik (B)                | = 2 |
| c. Kurang Baik (KB)        | = 3 | Kurang Baik (KB)        | = 3 |
| d. Tidak Baik (TB)         | = 2 | Tidak Baik (TB)         | = 4 |
| e. Sangat Tidak Baik (STB) | = 1 | Sangat Tidak Baik (STB) | = 5 |

Selanjutnya data yang diperoleh dari angket tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan skor tertinggi dan terendah dari keseluruhan sampel untuk kemudian dilakukan analisis variabel.

## 2. Teknik Analisis data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisa statistik yang dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

### 2.1 Uji Validitas Instrumen

Sugiyono (2018: 183) menyatakan bahwa, uji validitas instrumen adalah pengujian terhadap instrumen penelitian yang akan dilakukan dalam angket. Sehingga dapat dikategorikan ke dalam item instrumen yang layak (valid) dan item instrumen yang tidak layak dipergunakan (tidak valid). Uji validitas ini dilakukan dengan cara uji korelasi antara jawaban responden tiap butir angket dengan hasil keseluruhan, kesimpulannya yang memiliki validitas tinggi akan mengakibatkan hasil penelitian yang dapat dipercaya.

Sugiyono (2018: 106) menyatakan bahwa, item yang mempunyai nilai positif dan dinyatakan valid harus mempunyai nilai minimal 0,3 atau lebih dari 0,3 ( $\geq 0,3$ ), maka butir instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya, dan apabila koefisien korelasi antara skor item dengan total skor kurang dari 0,3 maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Adapun rumus yang digunakan adalah rumus *product moment*, sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Sugiyono (2018: 106)

Keterangan :

$r$  = nilai validitas

$x$  = skor tiap item

$y$  = skor total

$n$  = jumlah sampel

$\Sigma$  = jumlah

Untuk mengetahui pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang, maka dilakukan pengukuran terhadap item pernyataan dari indikator-indikator variabel pengawasan kepala sekolah dan efektivitas kerja pegawai, sebagai berikut:

**a. Pengawasan Kepala Sekolah (X)**

Hasil angket yang terkumpul diberi skor sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, sehingga diperoleh data tentang pelaksanaan pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang, hasil rekapitulasi angket variabel pengawasan kepala sekolah (terlampir di lampiran). Setelah diperoleh distribusi jawaban responden untuk angket variabel pengawasan kepala sekolah, maka selanjutnya adalah melakukan pengujian validitas terhadap item-item pernyataan yang telah ditabulasi dan diubah kedalam bentuk angka sesuai dengan *skala likert*, sehingga diperoleh data hasil perhitungan sebagai berikut.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Perhitungan Validasi Variabel Pengawasan Kepala Sekolah (X)**  
**Pernyataan Item 1**

| Responden | X | Y  | XY  | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|-----------|---|----|-----|----------------|----------------|
| S-01      | 4 | 84 | 336 | 16             | 7056           |
| S-02      | 3 | 70 | 210 | 9              | 4900           |
| S-03      | 4 | 77 | 308 | 16             | 5929           |
| S-04      | 4 | 76 | 304 | 16             | 5776           |
| S-05      | 3 | 84 | 252 | 9              | 7056           |

| Responden | X          | Y           | XY           | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|-----------|------------|-------------|--------------|----------------|----------------|
| S-06      | 5          | 83          | 415          | 25             | 6889           |
| S-07      | 5          | 84          | 420          | 25             | 7056           |
| S-08      | 4          | 75          | 300          | 16             | 5625           |
| S-09      | 4          | 85          | 340          | 16             | 7225           |
| S-10      | 3          | 77          | 231          | 9              | 5929           |
| S-11      | 3          | 63          | 189          | 9              | 3969           |
| S-12      | 5          | 86          | 430          | 25             | 7396           |
| S-13      | 5          | 81          | 405          | 25             | 6561           |
| S-14      | 5          | 84          | 420          | 25             | 7056           |
| S-15      | 5          | 69          | 345          | 25             | 4761           |
| S-16      | 5          | 81          | 405          | 25             | 6561           |
| S-17      | 5          | 82          | 410          | 25             | 6724           |
| S-18      | 4          | 84          | 336          | 16             | 7056           |
| S-19      | 5          | 84          | 420          | 25             | 7056           |
| S-20      | 4          | 80          | 320          | 16             | 6400           |
| S-21      | 3          | 60          | 180          | 9              | 3600           |
| S-22      | 5          | 87          | 435          | 25             | 7569           |
| S-23      | 5          | 81          | 405          | 25             | 6561           |
| S-24      | 5          | 68          | 340          | 25             | 4624           |
| S-25      | 5          | 69          | 345          | 25             | 4761           |
| S-26      | 5          | 83          | 415          | 25             | 6889           |
| S-27      | 5          | 84          | 420          | 25             | 7056           |
| S-28      | 4          | 80          | 320          | 16             | 6400           |
| S-29      | 5          | 84          | 420          | 25             | 7056           |
| S-30      | 4          | 79          | 316          | 16             | 6241           |
| S-31      | 4          | 84          | 336          | 16             | 7056           |
| S-32      | 3          | 66          | 198          | 9              | 4356           |
| <b>Σ</b>  | <b>138</b> | <b>2514</b> | <b>10926</b> | <b>614</b>     | <b>199150</b>  |

Sumber : Data penelitian hasil olahan, 2021

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{32 \times 10926 - 138 \times 2514}{\sqrt{\{32 \times 614 - (138)^2\} \{32 \times 199150 - (2514)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{349632 - 346932}{\sqrt{\{19648 - 19044\} \{6372800 - 6320196\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{2700}{\sqrt{\{604\}\{52605\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{2700}{\sqrt{\{31772816\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{2700}{5636,738}$$

$$r_{xy} = 0,479$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dengan menggunakan rumus *Product Moment* dapat diketahui  $r$  hitung  $\geq 0,3$  yaitu 0,479 dan dinyatakan valid sehingga dapat dilanjutkan untuk dianalisis (perhitungan selanjutnya untuk item 2 s.d item 18 ada pada lampiran). Adapun rekapitulasi hasil uji validasi variabel pengawas kepala sekolah (X), sebagai berikut.

**Tabel 3.5**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validasi Variabel Pengawasan Kepala Sekolah (X)**  
**Item 1 s.d Item 18**

| No | Item | r hitung | r kritis | Hasil |
|----|------|----------|----------|-------|
| 1  | X-1  | 0,479    | 0,300    | Valid |
| 2  | X-2  | 0,642    | 0,300    | Valid |
| 3  | X-3  | 0,515    | 0,300    | Valid |
| 4  | X-4  | 0,591    | 0,300    | Valid |
| 5  | X-5  | 0,473    | 0,300    | Valid |
| 6  | X-6  | 0,525    | 0,300    | Valid |
| 7  | X-7  | 0,475    | 0,300    | Valid |
| 8  | X-8  | 0,427    | 0,300    | Valid |
| 9  | X-9  | 0,434    | 0,300    | Valid |
| 10 | X-10 | 0,445    | 0,300    | Valid |
| 11 | X-11 | 0,438    | 0,300    | Valid |
| 12 | X-12 | 0,466    | 0,300    | Valid |
| 13 | X-13 | 0,653    | 0,300    | Valid |
| 14 | X-14 | 0,482    | 0,300    | Valid |
| 15 | X-15 | 0,514    | 0,300    | Valid |

| No | Item | r hitung | r kritis | Hasil |
|----|------|----------|----------|-------|
| 16 | X-16 | 0,610    | 0,300    | Valid |
| 17 | X-17 | 0,699    | 0,300    | Valid |
| 18 | X-18 | 0,508    | 0,300    | Valid |

Sumber : Data penelitian hasil olahan, 2021

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa item pernyataan (instrument) penelitian variabel pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang adalah valid dan sah untuk digunakan dalam penelitian kali ini.

#### b. Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

Hasil angket yang terkumpul diberi skor sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, sehingga diperoleh data tentang pelaksanaan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang, hasil rekapitulasi angket variabel efektivitas kerja pegawai (terlampir di lampiran). Setelah diperoleh distribusi jawaban responden untuk angket variabel efektivitas kerja pegawai, maka selanjutnya adalah melakukan pengujian validitas terhadap item-item pernyataan yang telah ditabulasi dan diubah kedalam bentuk angka sesuai dengan *skala likert*, sehingga diperoleh data hasil perhitungan sebagai berikut.

Tabel 3.6

#### Hasil Perhitungan Validasi Variabel Efektivitas Kerja Pegawai (Y) Pernyataan Item 1

| Responden | X | Y  | XY  | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|-----------|---|----|-----|----------------|----------------|
| S-01      | 4 | 82 | 328 | 16             | 6724           |
| S-02      | 5 | 78 | 390 | 25             | 6084           |
| S-03      | 4 | 75 | 300 | 16             | 5625           |
| S-04      | 3 | 61 | 183 | 9              | 3721           |
| S-05      | 5 | 84 | 420 | 25             | 7056           |
| S-06      | 5 | 81 | 405 | 25             | 6561           |

| Responden | X          | Y           | XY           | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|-----------|------------|-------------|--------------|----------------|----------------|
| S-07      | 5          | 83          | 415          | 25             | 6889           |
| S-08      | 5          | 74          | 370          | 25             | 5476           |
| S-09      | 5          | 82          | 410          | 25             | 6724           |
| S-10      | 5          | 90          | 450          | 25             | 8100           |
| S-11      | 5          | 90          | 450          | 25             | 8100           |
| S-12      | 5          | 90          | 450          | 25             | 8100           |
| S-13      | 5          | 90          | 450          | 25             | 8100           |
| S-14      | 4          | 80          | 320          | 16             | 6400           |
| S-15      | 3          | 63          | 189          | 9              | 3969           |
| S-16      | 4          | 75          | 300          | 16             | 5625           |
| S-17      | 4          | 80          | 320          | 16             | 6400           |
| S-18      | 3          | 80          | 240          | 9              | 6400           |
| S-19      | 5          | 84          | 420          | 25             | 7056           |
| S-20      | 5          | 85          | 425          | 25             | 7225           |
| S-21      | 4          | 83          | 332          | 16             | 6889           |
| S-22      | 4          | 87          | 348          | 16             | 7569           |
| S-23      | 3          | 73          | 219          | 9              | 5329           |
| S-24      | 3          | 61          | 183          | 9              | 3721           |
| S-25      | 5          | 88          | 440          | 25             | 7744           |
| S-26      | 5          | 85          | 425          | 25             | 7225           |
| S-27      | 5          | 87          | 435          | 25             | 7569           |
| S-28      | 5          | 71          | 355          | 25             | 5041           |
| S-29      | 5          | 84          | 420          | 25             | 7056           |
| S-30      | 5          | 78          | 390          | 25             | 6084           |
| S-31      | 4          | 85          | 340          | 16             | 7225           |
| S-32      | 5          | 84          | 420          | 25             | 7056           |
| <b>Σ</b>  | <b>142</b> | <b>2573</b> | <b>11542</b> | <b>648</b>     | <b>208843</b>  |

Sumber : Data penelitian hasil olahan, 2021

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{32 \times 11542 - 142 \times 2573}{\sqrt{\{32 \times 648 - (142)^2\} \{32 \times 208843 - (2573)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{369344 - 365366}{\sqrt{\{20736 - 20164\} \{6682976 - 6620329\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{3978}{\sqrt{\{572\}\{62647\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{3978}{\sqrt{\{35834084\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{3978}{5986,158}$$

$$r_{xy} = 0,665$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dengan menggunakan rumus *Product Moment* dapat diketahui  $r$  hitung  $\geq 0,3$  yaitu 0,665 dan dinyatakan valid sehingga dapat dilanjutkan untuk dianalisis (perhitungan selanjutnya untuk item 2 s.d item 18 ada pada lampiran). Adapun rekapitulasi hasil uji validasi variabel efektivitas kerja pegawai (Y), sebagai berikut.

**Tabel 3.7**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validasi Variabel Efektivitas Kerja Pegawai (Y)**  
**Item 1 s.d Item 18**

| No | Item | r hitung | r kritis | Hasil |
|----|------|----------|----------|-------|
| 1  | Y-1  | 0,665    | 0,300    | Valid |
| 2  | Y-2  | 0,482    | 0,300    | Valid |
| 3  | Y-3  | 0,691    | 0,300    | Valid |
| 4  | Y-4  | 0,506    | 0,300    | Valid |
| 5  | Y-5  | 0,564    | 0,300    | Valid |
| 6  | Y-6  | 0,610    | 0,300    | Valid |
| 7  | Y-7  | 0,599    | 0,300    | Valid |
| 8  | Y-8  | 0,545    | 0,300    | Valid |
| 9  | Y-9  | 0,551    | 0,300    | Valid |
| 10 | Y-10 | 0,580    | 0,300    | Valid |
| 11 | Y-11 | 0,773    | 0,300    | Valid |
| 12 | Y-12 | 0,639    | 0,300    | Valid |
| 13 | Y-13 | 0,560    | 0,300    | Valid |
| 14 | Y-14 | 0,816    | 0,300    | Valid |
| 15 | Y-15 | 0,666    | 0,300    | Valid |

| No | Item | r hitung | r kritis | Hasil |
|----|------|----------|----------|-------|
| 16 | Y-16 | 0,607    | 0,300    | Valid |
| 17 | Y-17 | 0,503    | 0,300    | Valid |
| 18 | Y-18 | 0,621    | 0,300    | Valid |

### Sumber : Data penelitian hasil olahan, 2021

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa item pernyataan (instrument) penelitian variabel efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang adalah valid dan sah untuk digunakan dalam penelitian kali ini.

## 2.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Sugiyono (2018: 149) menyatakan bahwa, uji reliabilitas adalah uji untuk memastikan apakah kuesioner penelitian yang akan digunakan untuk mengumpulkan data variabel penelitian reliabel atau tidak. Kuesioner dikatakan reliabel jika kuesioner tersebut dilakukan pengukuran berulang-ulang akan mendapatkan hasil yang sama.

Uji reliabilitas merupakan pengujian instrumen penelitian yang dilakukan untuk mengetahui apakah instrument tersebut memiliki kestabilan dan konsistensi sehingga bisa digunakan kembali untuk penelitian pada waktu yang berbeda maka hasilnya akan sama. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengujian reliabilitas instrumen menggunakan teknik analisis *Alpha Cronbach*, dengan rumus Alfa (Sugiyono, 2018: 149) yaitu :

$$r^2 = \frac{k}{(k-1)} \left( \frac{1 - \sum s_i^2}{1 - S^2} \right)$$

Keterangan;

- R = Koefisien reliabilitas  
 Si = Jumlah varians skor tiap-tiap item  
 $St^2$  = Varians total  
 K = Jumlah item

Step : 1

$$s_i = \frac{sx_i^2 - \frac{(sx_i)^2}{N}}{N}$$

- $s_i$  = Varians skors tiap-tiap item  
 $sx_i^2$  = Jumlah kuadrat item xi  
 $(sx_i)$  = Jumlah item xi dikuadratkan  
 N = Jumlah responden

Step 2 :

$$\sum s_i = s_1 + s_2 + s_3 + \dots + s_n$$

Step 3 :

$$st = \frac{\sum x_t^2 - \frac{(\sum x_t)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

- $St$  = Varians total  
 $sx_t^2$  = Jumlah kuadrat x total  
 $(sx_t)$  = Jumlah x total dikuadratkan  
 N = Jumlah responden

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengujian pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang dengan *internal consistency*, dimana instrument hanya satu kali dicobakan kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik analisis *Alpha Cronbach*. Dengan hasil seperti dibawah ini.

**a. Pengawasan Kepala Sekolah (X)**

1. Jumlah skor jawaban pernyataan no 1 s.d no 18 dari responden 1  
(4+4+4+3+5+5+5+5+5+5+4+5+5+5+4+5+5+5 = 84)
3. Kuadrat dari jumlah skor jawaban dar responden 1  
(84 x 84 = 7056)
4. Jumlah skor jawaban dari 30 responden menjawab pertanyaan no 1  
(4+3+4+4+3+5+5+4+4+3+3+5+5+5+5+5+5+4+5+4+3+5+5+5+5+5+5+  
4+5+4+4+3 = 138)
5. Kuadrat dari dari 32 responden menjawab pertanyaan no 1  
(138 x 138 = 19044)
6.  $S_i = 0,609$
7. Hasil variaan pernyataan no 1 adalah 0,609. setelah mendapatkan hasil varian pernyataan no 1 s.d no 18 maka selanjutnya adalah mentotal semua varian butir yaitu 11,010 dan varian total variabel pengawasan kepala sekolah (X) yaitu 53,028.
8. *Alpha Cronbach* dihitung dengan rumus berikut.

$$r_i = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i}{St^2} \right)$$

$$r_i = \left( \frac{32}{32-1} \right) \left( 1 - \frac{11,010}{53,028} \right) = 0,839$$

Berdasarkan perhitungan tabel di atas, dengan taraf signifikansi 5%  $r_{hitung} > r_{tabel} = 0,839 > 0,600$ , dengan demikian instrument tersebut reliabel. Harga  $r_{hitung}$  Positif lebih dari  $r_{tabel}$  menunjukkan bahwa instrument pengawasan kepala

sekolah di SMK PP Negeri Sumedang yang bersangkutan *reliabel*, maka instrument dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data.

**b. Efektivitas Kerja Pegawai (Y)**

1. Jumlah skor jawaban pernyataan no 1 s.d no 18 dari responden 1  
(4+5+5+5+4+4+5+5+5+5+5+5+5+5+5+3+3+4 = 82)
2. Kuadrat dari jumlah skor jawaban dar responden 1  
(82<sup>2</sup> = 6724)
3. Jumlah skor jawaban dari 30 responden menjawab pertanyaan no 1  
(5+4+4+3+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+4+3+4+4+3+5+5+4+4+3+3+5+5+5+5+5+5+4+5 = 142)
4. Kuadrat dari dari 32 responden menjawab pertanyaan no 1  
(142 x 142 = 20164)
5.  $S_i = 0,577$
6. Hasil variaan pernyataan no 1 adalah 0,577. setelah mendapatkan hasil varian pernyataan no 1 s.d no 18 maka selanjutnya adalah mentotal semua varian butir yaitu 9,626 dan varian total variabel efektivitas kerja pegawai (Y) yaitu 65,152.
7. *Alpha Cronbach* dihitung dengan rumus berikut.

$$r_i = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i}{St^2} \right)$$

$$r_i = \left( \frac{32}{32-1} \right) \left( 1 - \frac{9,626}{65,152} \right) = 0,897$$

Berdasarkan perhitungan tabel di atas, dengan taraf signifikansi 5%  $r_{hitung} > r_{tabel} = 0,897 > 0,600$ , dengan demikian instrument tersebut reliabel. Harga  $r_{hitung}$  Positif lebih dari  $r_{tabel}$  menunjukkan bahwa instrument efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang yang bersangkutan *reliabel*, maka instrument dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data.

### 2.3 Uji Normalitas Data

Sugiyono (2018: 241) menyatakan bahwa, untuk menguji data dari setiap variabel, pengujian normalitas data dapat menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* pada SPSS V.25 dan selanjutnya Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/ atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 2.4 Uji Korelasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan variabel pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang, maka dapat dilakukan dengan cara mencari koefisien korelasi seperti halnya analisis item, namun item yang tidak valid tidak diikut sertakan

dalam analisis kedua variabel tersebut. Adapun rumus yang digunakan adalah rumus korelasi *Product Moment*, sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \quad (\text{Sugiyono, 2018: 228})$$

keterangan :

- r = korelasi (hubungan)
- x = Variabel Pengawasan Kepala Sekolah
- y = Variabel Efektivitas Kerja Pegawai
- n = Jumlah Sampel
- $\sum$  = Jumlah

Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara variabel x dan y, maka digunakan pedoman untuk memberikan interpretasi menurut Sugiyono (2018: 149) pada tabel dibawah :

**Tabel 3.8**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi**

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,00 – 0,199       | Sangat Rendah    |
| 0,20 – 0,399       | Rendah           |
| 0,40 – 0,599       | Sedang           |
| 0,60 – 0,799       | Kuat             |
| 0,80 – 1,000       | Sangat Kuat      |

Sumber : Sugiyono (2018: 228)

## 2.5 Uji Signifikansi

Sugiyono (2018: 230) menyatakan bahwa, untuk menguji diterima atau ditolaknya hipotesis, maka dilakukan dengan cara pengujian satu pihak dengan tingkat signifikan yang umum digunakan dalam penelitian-penelitian ilmu sosial.

Dengan menggunakan rumus uji signifikansi koefisien (*uji t student*) dengan cara membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  yaitu dengan rumus berikut.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1+r^2}} \quad (\text{Sugiyono, 2018: 230})$$

Keterangan :

t = Tingkat Signifikansi

r = Nilai Koefisien Korelasi

n = Banyaknya Populasi

Tingkat signifikansi yang digunakan untuk menguji hipotesis tingkat signifikansi ( $\alpha = 0,5$ ) nilai t yang didapat kemudian dibandingkan dengan nilai t dalam tabel dengan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut :

- $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## 2.6 Menghitung Koefisien Determinasi

Pengujian hipotesis untuk mengetahui derajat keterikatan variabel pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang, dengan rumus koefisien determinasi menurut Sugiyono (2018: 151) yaitu :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien determinasi

$r^2$  = Harga koefisien korelasi yang dikuadratkan

**Tabel 3.9**  
**Skala Penafsiran Koefisien Determinasi**

| Persentase   | Penafsiran        |
|--------------|-------------------|
| 0 % - 4 %    | Rendah            |
| 5 % - 16 %   | Rendah Tapi Pasti |
| 17 % - 48 %  | Cukup Kuat        |
| 49 %- 81 %   | Kuat              |
| 82 % - 100 % | Sangat Kuat       |

Sumber : Data penelitian hasil olahan, 2021

#### F. Lokasi Dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMK PP Negeri Sumedang, dengan jadwal penelitian dibawah ini.

**Tabel 3.10**

**Jadwal Penelitian**

| No | Kegiatan                          | Januari |   |   |   | Februari |   |   |   | Maret |   |   |   | April |   |   |   | Mei |   |   |   | Juni |   |   |   |
|----|-----------------------------------|---------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-----|---|---|---|------|---|---|---|
|    |                                   | 1       | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Persiapan Kegiatan                | ■       |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
| 2  | Penyusunan Penelitian             |         | ■ |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
| 3  | Pengumpulan Data                  |         | ■ | ■ |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
| 4  | Penyusunan Proposal               |         |   | ■ | ■ |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
|    | Revisi Proposal                   |         |   |   |   | ■        | ■ |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
|    | Seminar Proposal                  |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
| 5  | Pengolahan Data dan Analisis Data |         |   |   |   |          |   | ■ | ■ | ■     | ■ |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |
| 6  | Penyusunan Skripsi                |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   | ■     | ■ | ■ | ■ |     |   |   |   |      |   |   |   |
| 7  | Sidang                            |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   | ■ |

Sumber : data diolah oleh peneliti, 2021

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisis dari hasil penelitian mengenai pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di SMK PP Negeri Sumedang, peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang mencapai 2514 termasuk kategori sangat baik dengan rata-rata 87,29 % dan analisis setiap indikator ternyata penulis menemukan skor tinggi pada pembahasan pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang sebesar 91,88 %. Sedangkan skor terendah sebesar 83,13 % pada pembahasan Dalam membandingkan hasil dengan rencana pekerjaan harus sejalan dengan kemampuan dan keterampilan pegawai dan Waktu Pengawasan di SMK PP Negeri Sumedang dilakukan seminggu sekali. Untuk melihat tanggapan responden tentang Pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang dapat dikatakan sudah berjalan dengan sangat baik.
2. Pelaksanaan Efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang mencapai 2573 termasuk kategori sangat baik dengan rata-rata 89,34 % dan analisis setiap indikator ternyata penulis menemukan skor tinggi pada pembahasan Kepribadian seorang pegawai SMK PP Negeri Sumedang bias dijadikan sebagai alat ukur efektivitas kerja sebesar 94,38 %. Sedangkan skor

terendah sebesar 82,50 % pada pembahasan Kompensasi pada SMK PP Negeri Sumedang disesuaikan dengan hasil pekerjaan. Untuk melihat tanggapan responden tentang Efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang dapat dikatakan sudah berjalan dengan sangat baik.

3. Hubungan antara pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang sebesar 0,787 termasuk kedalam interval koefisien 0,60 – 0,799 (tingkat hubungan kuat) artinya terdapat hubungan yang positif dan sangat kuat antara pengawasan kepala sekolah dengan efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang.
4. Besarnya pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang sebesar 61,9 %, atau pengawasan kepala sekolah mempengaruhi sebesar 61,9 % terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang berada pada rentang 49 % - 81 %. Ini menandakan bahwa pengaruh pengawasan kepala sekolah kuat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang. Dan masih ada 38,1 % faktor lain yang mempengaruhi pendidikan, pelatihan, penilaian prestasi kerja, sistem imbalan, motivasi dan kepuasan kerja.

#### **B. Saran**

Setelah peneliti melaksanakan penelitian dan pembahasan tentang pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja pegawai di SMK PP Negeri Sumedang. Adapun saran tersebut sebagai berikut:

1. Perlu adanya meningkatkan Pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang dalam meningkatkan membandingkan hasil dengan rencana pekerjaan harus sejalan dengan kemampuan dan keterampilan pegawai dan Waktu Pengawasan di SMK PP Negeri Sumedang dan mempertahankan pengawasan kepala sekolah di SMK PP Negeri Sumedang agar menjadi lebih baik.
2. Kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan SDM SMK PP Negeri Sumedang tidak ada artinya bagi organisasi, jika mereka tidak mau bekerja dengan keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimilikinya. Apabila orang-orang tersebut bekerja secara profesional sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, maka organisasi akan mencapai tujuannya dan berkembang pesat, maka perlunya efektivitas kerja yang baik.
3. Dengan adanya pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (*prefentive control*).  
Dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan, maka tujuan pengawasan adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana. Ketentuan-ketentuan dan infrastruktur yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan. Sebab pengawasan yang baik akan tercipta tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

### a. Literatur

- Abdullah, M. Maruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Akadun. 2009. *Pemberdayaan Birokrasi Pemerintah, Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Pemerintah Yang Efektif*. CV. Maulana, Bandung.
- Atmosudirdjo, S. Prajudi. 2009. *Pengambilan Keputusan Decision Making*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Chandler, alferd dan Plano, Jack C. 1988. *The Public Administration Dictionary*. Santa Barbara, California: ABC-Clio.
- Cooper, Donald. 2008. *Business Research Methods*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Dessler, Garry. 2014. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dwiyanto, Agus. 2011. *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Faisal, Abdullah. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen, Cetakan Keempat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gray, Jerry. 2012. *Kebijakan dan Implementasi Pemerintah*. Jakarta: Gema Insani.
- Hakim, lukman. 2011. *Pengaruh Karakteristik individu*. Bandung: Alfabeta
- Henry, Fayol. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.
- Hofstede, Geert. 2010. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Unitede States: Pressman.
- Iskandar, Agung. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.

- Keban, Yermias. 2008. *Strategi Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kinicki, Angelo. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi.
- Marry Ann, dkk. 2005. *Organizational Behavior 4th Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Martin, Garry dan Pear, Joseph. 2009. *Modifikasi Perilaku, Edisi 10*. Jakarta: Lintas Kata Sasa Djuarsa.
- Munandar, Utami. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Setiawan, E., Handayani, D. ., Fadilah, M. R. ., Azizah, N. ., Firdaus, R. ., & Rahmadini, S. . (2020). PENGARUH TATA RUANG KANTOR TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SUMEDANG. *Journal Of Regional Public Administration (JRPA)*, 5(2), 60-71. Retrieved from <https://jurnal.ilmuadministrasisebelasapril.ac.id/index.php/jrpa/article/view/53>
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Soekido. Jakarta: PT. Mahasatya.
- Olu Ojo. 2010. *Organisational Culture And Corporate Performance: Empirical Evidence From Nigeria*. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. Vol. 5 No. 2, pg. 1-12.
- Robbins, Stephen. 2015. *Perilaku Organisasi, Edisi 16*. Jakarta Salemba Empat.
- Samuelson, Paul. 1945. *Founder Of Modern Economic*. New York. McGraw-Hill Education.
- Schein, Edgar. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. New York: Publisher Jossey-Bass

Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sobirin, Achmad. 2007. *Karakteristik individu Pengertian, Makna dan Aplikasinya. Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: IBPP STIM YKPN



Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Refika Aditama.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2012. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2014. *Metode Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Cetakan Ke-23*. Bandung: Alfabeta.

Supartono, Widyosiswoyo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Suradinata, Ermaya. 2009. *Psikologi Kepegawaian*. Bandung: Ramandan.

Tampubolon, Saur. 2014. *Dasar-Dasar Suatu Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tika, Moh H. 2010. *Karakteristik individu dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Widjaja, Amin. 2014. *Komunikasi : Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: Bumi Aksara.

Winardi, A. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

STIA  
SEBELAS APRIL  
SUMEDANG