

**PENGARUH PENGAWASAN ATASAN MELEKAT TERHADAP KINERJA GURU  
PAUD DENGAN MEDIASI PEMBELAJARAN ORGANISASI  
(Studi Empiris Pada Guru Pendidikan Anak Usia Dini di Kabupaten Serang)**

Oleh

Vera Maria<sup>1)</sup>, Agus Tiar<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup> Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Sultan Ageng Tirtayasa Serang, Banten

Email:

**Abstract**

The purpose of this study was to determine the effect of inherent supervisor supervision on the performance of PAUD teachers in Serang Regency by mediating organizational learning. Optimization of early childhood education can be achieved by high-performing PAUD teachers so that learning activities through play activities can carry out optimal targets. The research method uses quantitative methods with causal design. Sampling technique using purposive sampling with the number of samples obtained by 44 respondents. Data analysis using multiple linear regression and multiple test. Partial hypothesis testing, it is known that supervisor supervision is inherent and organizational learning has a positive effect on the performance of PAUD teachers partially. While the supervision of inherent superiors has no effect on organizational learning. Hypothesis testing with the mediating effect, it is known that organizational learning mediates the influence of supervisor supervision attached to the performance of PAUD teachers in Serang District

**Keywords: Supervising Clinging On, Organizational Learning, Teacher PAUD.**

**PENDAHULUAN**

Pendidikan memiliki peranan yang penting dalam proses perkembangan hidup seseorang yang dimulai dari usia dini. Terdapat beberapa jenjang atau tingkatan pendidikan non formal yang diperuntukkan bagi anak-anak, diantaranya Taman Kanak-Kanak (TK), Kelompok Bermain (KB), Taman Penitipan Anak (TPA), Satuan PAUD Sejenis (SPS). Melalui Pendidikan Anak Usia Dini, anak dapat distimulasi dengan berbagai cara sehingga anak dapat berkembang sesuai dengan tingkat usia anak, baik yang menyangkut perkembangan nilai-nilai agama dan moral, bahasa, kognitif, sosial emosional dan motorik. Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab 1 pasal 14 menyatakan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk

membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut.

Guru yang mengajar pada Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) menjadi subyek atau pendidik yang berperan sentral dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar melalui kegiatan bermain. Kinerja guru dalam konteks tugasnya sebagai pendidik berkewajiban untuk merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran melalui kegiatan bermain di sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh institusi pendidikan tempatnya mengajar (Surjana, 2016). Dengan kata lain, pentingnya peranan guru PAUD adalah untuk mencapai target perkembangan motorik, baik motorik halus dan motorik kasar anak usia dini sebagai target umum dari penyelenggaraan pendidikan

anak usia dini, maka dari itu guru dituntut untuk memberikan kinerjanya yang terbaik.

Pada dasarnya kinerja mengarah kepada kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang didasarkan kepada aturan dan indikator-indikator keberhasilan yang ditetapkan organisasi. Mulyasa (2018) mengemukakan kinerja guru merupakan gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya. Guru yang dapat dikatakan profesional harus memenuhi empat kompetensi guru yang telah ditetapkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

Upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja guru diantaranya dengan penerapan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen membuat pimpinan pada suatu organisasi dapat mengatur aktifitas organisasi melalui pengendalian agar kinerja dari bawahannya mengarah kepada tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan salah satu dari beberapa tipe aktivitas perencanaan dan pengendalian yang ada dalam suatu organisasi. Majed (2018) menyatakan fungsi dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan kebijakan dan arahan dari pimpinan telah dijalankan oleh bawahan, dimana pengendalian manajemen yang dilaksanakan secara berkelanjutan akan memperbesar peluang organisasi dapat melaksanakan program kerja sehingga mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Henri (2016) menyatakan sistem pengendalian manajemen yang umumnya digunakan oleh suatu organisasi terbagi menjadi 2 kategori, yaitu sistem pengendalian diagnostik (*diagnostic control sistem*) dan

sistem pengendalian interaktif (*interactive control sistem*). Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem yang diarahkan untuk memonitor hasil-hasil dari organisasi dan membandingkan hasil untuk menetapkan standar kinerja dengan tujuan memperbaiki penyimpangan dari standar kinerja yang ada, dimana memfungsikan pimpinan untuk dapat memotivasi dan menyelaraskan perilaku bawahannya dengan tujuan organisasi. Sistem pengendalian interaktif adalah sistem pengendalian yang memfungsikan pimpinan secara aktif melibatkan diri kedalam pengambilan keputusan dan aktifitas bawahannya melalui pelaksanaan komunikasi dua arah yang kohesif, yakni antara atasan dan bawahan.

Penerapan sistem pengendalian pada suatu organisasi, salah satunya di instansi pemerintah atau institusi yang berada di bawah naungan pemerintah agar kegiatan operasional organisasi dapat sesuai rencana dan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dilakukan dengan cara pelaksanaan pengawasan melekat. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 46 Tahun 2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat menyatakan pengawasan melekat adalah salah satu bentuk pengendalian aparatur pemerintah di setiap instansi dan satuan organisasi yang berada di bawah naungan pemerintah dalam meningkatkan mutu kinerja di dalam melaksanakan tugasnya agar tujuan Instansi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pengawasan melekat dapat diwujudkan melalui kegiatan pemantauan, pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan pimpinan kepada para bawahannya atas pelaksanaan pekerjaannya. Hasil pengawasan melekat dapat berupa rekomendasi bagi perbaikan pelaksanaan atau perbaikan perencanaan pada organisasi terkait.

Selain itu, faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*). Senge dalam Ayuningtyas (2017)

menyatakan pembelajaran organisasi adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas yang telah dimilikinya saat ini untuk dapat terus mengalami peningkatan. Orang-orang tersebut dibina dan dikembangkan sehingga mereka berani dan terbuka dalam upaya menyampaikan gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada pembelajaran organisasi, proses pembelajaran akan tergantung kepada individu atau guru yang dimiliki setiap institusi pendidikan terkait, karena mereka adalah pelaku atau subyek pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi sangatlah dibutuhkan agar seseorang, dalam hal ini guru memperoleh peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya melalui pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi yang dilakukan secara terprogram dan berkelanjutan akan memperkuat budaya organisasi, meningkatkan etos kerja, meningkatkan disiplin kerja, membentuk karakter profesionalisme, menciptakan komitmen organisasi dan membiasakan bekerja dengan orientasi kinerja tinggi.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Henry (2016) dengan judul “*Management Control Systems and Strategy; a Resource Based Perspective*”. Perbedaan penelitian terdapat pada populasi, dimana sebelumnya populasinya adalah pegawai yang bekerja pada perusahaan swasta sedangkan penelitian ini populasinya adalah guru yang mengajar di tingkat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD). Kemudian peneliti melakukan pengembangan dengan menambahkan pembelajaran organisasi sebagai variabel *intervening*. Hal ini didasarkan kepada pertimbangan bahwa pembelajaran organisasi merupakan hal yang penting dan umumnya dilaksanakan oleh setiap organisasi untuk meningkatkan kinerja guru.

### Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh dari pengawasan atasan melekat terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang ?
2. Apakah terdapat pengaruh dari pembelajaran aparatur pemerintah daerah terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang ?
3. Apakah terdapat pengaruh dari pengawasan atasan melekat terhadap pembelajaran organisasi pada guru PAUD di Kabupaten Serang ?
4. Apakah pembelajaran organisasi dapat memediasi pengaruh pengawasan atasan melekat terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang ?

### Tujuan Penelitian

Tujuan pelaksanaan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan atasan melekat berpengaruh terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang.
2. Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran aparatur pemerintah daerah terhadap pembelajaran organisasi pada guru PAUD di Kabupaten Serang.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan atasan melekat terhadap pembelajaran organisasi pada guru PAUD di Kabupaten Serang.
4. Untuk mengetahui pembelajaran organisasi dapat memediasi pengaruh pengawasan atasan melekat terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang.

### LANDASAN TEORI

#### Teori Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan salah satu dari beberapa tipe aktivitas perencanaan dan pengendalian yang ada dalam suatu organisasi. SPM adalah kegiatan pengendalian yang dilakukan dengan cara memantau kegiatan-kegiatan yang ada

didalam suatu organisasi untuk dapat memberikan informasi dan memberikan keyakinan bagi manajemen dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi (Majed, 2018). Fungsi dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan kebijakan dan arahan dari pimpinan telah dijalankan oleh bawahan sebagaimana mestinya, dimana pengendalian manajemen yang dilaksanakan secara berkelanjutan akan memperbesar peluang organisasi untuk dapat merealisasikan program kerjanya.

Selain itu, Sunarto (2017) mengemukakan sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Dengan kata lain, SPM menjadi alat bagi pihak manajemen untuk bagaimana menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Oleh karena itu, sistem pengendalian manajemen pada dasarnya merupakan suatu sistem yang disusun dari komponen-komponen yang saling melengkapi dan harus digunakan secara bersama-sama agar mempunyai kekuatan dalam pelaksanaannya.

Henri (2016) menyatakan sistem pengendalian manajemen yang umumnya digunakan oleh suatu organisasi terbagi menjadi 2 kategori, yaitu sistem pengendalian diagnostik (*diagnostic control sistem*) dan sistem pengendalian interaktif (*interactive control sistem*). Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem yang diarahkan untuk memonitor hasil-hasil dari organisasi dan membandingkan hasil untuk menetapkan standar kinerja dengan tujuan memperbaiki penyimpangan dari standar kinerja yang ada, dimana memfungsikan pimpinan untuk dapat memotivasi dan menyelaraskan perilaku pegawai dengan tujuan organisasi. Sistem pengendalian interaktif adalah sistem pengendalian yang memfungsikan pimpinan secara aktif melibatkan diri kedalam

pengambilan keputusan dan aktifitas bawahannya melalui pelaksanaan komunikasi dua arah, yaitu antara atasan dan bawahan.

### **Teori Pengawasan Atasan Melekat**

Dharma (2016) menyatakan pengawasan melekat atau sistem pengendalian manajemen merupakan pengawasan yang berjalan secara otomatis yang terbentuk oleh sistem kerja dan apabila mendapatkan kesalahan, pelaksana/pimpinan langsung melakukan koreksi bahkan berusaha sedini mungkin untuk mencegah terjadinya kesalahan. Sedangkan Hafrizal (2018) menyatakan pengawasan melekat merupakan sesuatu yang sangat luas yang meliputi pengendalian yang didasarkan atas informasi akuntansi dari perencanaan, pemantauan ektivitas, pengukuran kinerja dan mekanisme integratif. Pengawasan melekat dapat diwujudkan melalui kegiatan pemantauan, pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan pimpinan kepada bawahannya atas pelaksanaan pekerjaannya dilihat dari kebijakan maupun program kerja yang telah ditetapkan. Adapun hasil pengawasan melekat dapat berupa rekomendasi bagi perbaikan pelaksanaan atau perbaikan perencanaan bagi organisasi yang bersangkutan.

Pandoyo (2017) merumuskan proses atau langkah-langkah yang dapat digunakan sebagai indikator dalam proses pengawasan atasan melekat sebagai berikut :

1. Menentukan ukuran atau pedoman baku atau standar.  
Standar terlebih dahulu harus ditetapkan. Ini tidak lain suatu model atau suatu ketentuan yang telah diterima bersama atau yang telah ditentukan oleh pihak yang berwenang. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
2. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan.  
Penilaian yang dilakukan oleh pengawas dengan melihat hasil kerjanya dan

- laporan tertulisnya. Ini dapat dilakukan dengan melalui antara lain : laporan (lisan atau tertulis), inspeksi atau pengawasan langsung, pertemuan/konperensi dengan pegawai yang bersangkutan, survei yang dilakukan oleh tenaga staf ahli atas pihak tertentu.
3. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan standar yang ada untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi. Ini dilakukan untuk perbandingan antara hasil pengukuran tadi dengan standar, dengan maksud mengetahui apakah diantaranya terdapat suatu perbedaan dan jika ada seberapa besarnya perbedaan, kemudian menentukan perbedaan itu perlu diperbaiki atau tidak.
  4. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan.  
Melakukan tindakan koreksi atau perbaikan apabila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar kerja mungkin diubah, pelaksanaan kerja yang diperbaiki atau keduanya dilakukan bersamaan dan evaluasi perencanaan.

### **Teori Pembelajaran Organisasi**

Senge dalam Ayuningtyas (2017) menyatakan pembelajaran organisasi adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas yang telah dimilikinya saat ini untuk dapat terus mengalami peningkatan. Orang-orang tersebut dibina dan dikembangkan sehingga mereka berani dan terbuka dalam upaya menyampaikan gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada pembelajaran organisasi, proses pembelajaran akan tergantung kepada individu atau pegawai yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena mereka adalah pelaku atau subyek

pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi sangatlah dibutuhkan agar setiap anggota organisasi memperoleh peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya melalui pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi yang dilakukan secara terprogram dan berkelanjutan akan memperkuat budaya organisasi, meningkatkan etos kerja pegawai, meningkatkan disiplin kerja, membentuk karakter profesionalisme, menciptakan komitmen organisasi dan membiasakan pegawai bekerja dengan orientasi kinerja tinggi.

Baedhowi (2017) menyatakan orientasi pembelajaran pada pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, hal ini mengingat pegawai yang memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk mendapat pengakuan atau eksistensi dari lingkungannya sebagai bentuk motivasi berprestasi dan akan mendorong pegawai untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Upaya pembinaan pegawai harus diutamakan menyadari pegawai merupakan aset utama dari suatu organisasi yang apabila dibina dan dikembangkan kemampuannya mereka akan lebih berani dan terbuka dalam upaya menyampaikan gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pada pembelajaran organisasi, proses pembelajaran akan tergantung kepada individu atau pegawai yang dimiliki setiap instansi terkait, karena mereka adalah subyek pembelajaran organisasi. Kemampuan pembelajaran organisasi menjadi ukuran kapabilitas organisasi, sering didapatkan adanya beberapa anggota organisasi walaupun telah mengetahui cara memperbaiki kinerja organisasi, tetapi karena tidak diberikan kesempatan untuk mewujudkan teorinya maka organisasinya terlambat untuk melakukan perbaikan praktek yang sedang berjalan, organisasi yang baik adalah organisasi yang selalu mengembangkan perbaikan struktur

organisasinya sehingga perbaikan praktek organisasi dapat berjalan baik sehingga kapabilitas organisasinya dapat mengalami peningkatan.

Luo (2017) menyatakan bahwa proses pembelajaran individu dalam suatu organisasi sebagai upaya peningkatan kapabilitas organisasi dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut :

1. Kemampuan individu dalam belajar atas situasi lingkungan yang ada.
2. Pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh organisasi.
3. Peningkatan nilai pembelajaran individu dalam organisasi.
4. Mampu memahami kebutuhan masa yang akan datang.

### **Teori Kinerja Aparatur Pemerintah**

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kinerja pegawai yang baik, maka suatu organisasi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2016). Selain itu Mangkunegara (2016) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab.

Sedarmayanti (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas dibandingkan standar yang telah ditetapkan. Adapun Irawan (2015) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Dengan demikian apabila hasil kerja ingin menempati nilai baik maka dalam bekerja harus benar-benar disiplin dalam segala hal yang positif. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.

Marihot (2017) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya antara lain :

1. **Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*).** Merupakan volume atau banyaknya beban pekerjaan atau jumlah yang harus diselesaikan oleh seseorang pegawai diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja sesuai dengan apa yang dibebankan.
2. **Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*).** Merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan itu baik atau buruk buat pegawai ini dapat dilihat dari segi ketelitian, kerapian kerja, kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan kecekatan pegawai dalam bekerja.
3. **Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*).** Merupakan proses penempatan seseorang pegawai yang disesuaikan dengan background pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini dapat ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal berkaitan dengan tugas mereka.
4. **Kerjasama Tim (*Team Work*)** Merupakan upaya kerjasama antar sesama pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas vertikal atau kerjasama antar pegawai, akan tetapi kerjasama secara horisontal pun merupakan faktor yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi yaitu dimana pimpinan organisasi dan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan menghasilkan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan.
5. **Kreatifitas (*Creativity*).** Merupakan kemampuan seseorang pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cara-cara atau inisiatif sendiri dianggap efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan guna

untuk melakukan perbaikan demi kemajuan organisasi.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya dapat digunakan sebagai referensi. Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Henri (2016)	<i>Management control systems and strategy: a resource-based perspective.</i>	Regresi Berganda	Sistem pengendalian diagnostik (pengawasan melekat) berpengaruh positif terhadap kinerja  Sistem pengendalian diagnostik berpengaruh negatif pada pembelajaran organisasi
David Marginson, Laurie M, Melvin Roush, dan Tony van Zijl (2016)	<i>Examining a positive psychological role for performance measures</i>	Regresi Berganda	Sistem diagnostik berhubungan negatif terhadap kinerja
Moses Acquah (2015)	<i>Management control systems, business strategy and performance: a comparative analysis of family and non-family businesses in transition economy in sub-Saharan Africa.</i>	Regresi Berganda	Terdapat pengaruh positif antara penggunaan sistem pengendalian diagnostik terhadap pelaksanaan strategi
Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Lekatompessy (2015)	Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi	Regresi Berganda	Sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
Khiki Utari (2015)	Pengaruh kepemimpinan dan pengawasan melekat terhadap kinerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Kab. Kutai Timur	Regresi Berganda	Pengawasan melekat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Sumber : Data diolah, 2019

### Pengembangan Hipotesis

#### 1. Pengaruh Pengawasan Atasan Melekat Terhadap Kinerja Guru PAUD

Pada dasarnya kinerja mengarah kepada kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang didasarkan kepada aturan dan indikator-indikator keberhasilan yang ditetapkan organisasi. Mulyasa (2018) mengemukakan kinerja guru merupakan gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya. Guru yang dapat dikatakan profesional harus memenuhi empat kompetensi guru yang telah ditetapkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

Upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja guru diantaranya dengan penerapan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen membuat pimpinan pada suatu organisasi dapat mengatur aktifitas organisasi melalui pengendalian agar kinerja dari bawahannya mengarah kepada tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan salah satu dari beberapa tipe aktivitas perencanaan dan pengendalian yang ada dalam suatu organisasi. Majed (2018) menyatakan fungsi dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan kebijakan dan arahan dari pimpinan telah dijalankan oleh bawahan, dimana pengendalian manajemen yang dilaksanakan secara berkelanjutan akan memperbesar peluang organisasi dapat melaksanakan program kerja sehingga mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 46 Tahun 2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat menyatakan pengawasan melekat adalah salah satu bentuk pengendalian aparatur pemerintah di setiap instansi pemerintah dan institusi di bawah naungan pemerintah dalam meningkatkan mutu kinerja dalam melaksanakan tugasnya agar tujuan Instansi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pengawasan melekat yang berjalan secara otomatis akan membentuk sistem kerja dan apabila mendapatkan kesalahan, pelaksana/pimpinan satuan kerja langsung melakukan koreksi bahkan berusaha sedini mungkin untuk mencegah terjadinya kesalahan. Pengawasan melekat dapat diwujudkan melalui kegiatan pemantauan, pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan pimpinan kepada bawahannya atas hasil pekerjaannya. Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Pengawasan atasan melekat berpengaruh positif terhadap kinerja guru PAUD.

## 2. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Guru PAUD

Baedhowi (2017) menyatakan orientasi pembelajaran pada pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, hal ini mengingat pegawai yang memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk mendapat pengakuan atau eksistensi dari lingkungannya sebagai bentuk motivasi berprestasi dan akan mendorong pegawai untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Upaya pembinaan pegawai harus diutamakan menyadari pegawai merupakan aset utama dari suatu organisasi yang apabila dibina dan dikembangkan kemampuannya mereka akan lebih berani dan terbuka dalam upaya menyampaikan gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas yang telah dimilikinya saat ini untuk dapat terus mengalami peningkatan (Senge dalam Ayuningtyas, 2017). Orang-orang tersebut dibina dan dikembangkan sehingga mereka berani dan terbuka dalam upaya menyampaikan gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada pembelajaran organisasi, proses pembelajaran akan tergantung kepada individu atau pegawai yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena mereka adalah pelaku atau subyek pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi sangatlah dibutuhkan agar setiap anggota organisasi memperoleh peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya melalui pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi yang dilakukan secara terprogram dan berkelanjutan akan memperkuat budaya organisasi, meningkatkan etos kerja pegawai, meningkatkan disiplin kerja, membentuk karakter profesionalisme,

menciptakan komitmen organisasi dan memiliki orientasi kinerja tinggi.

Pada pembelajaran organisasi, proses pembelajaran akan tergantung kepada individu atau pegawai yang dimiliki setiap instansi terkait, karena mereka adalah subyek pembelajaran organisasi. Kemampuan pembelajaran organisasi menjadi ukuran kapabilitas organisasi, sering didapatkan adanya beberapa anggota organisasi walaupun telah mengetahui cara memperbaiki kinerja organisasi, tetapi karena tidak diberikan kesempatan untuk mewujudkan teorinya maka organisasinya terlambat untuk melakukan perbaikan praktek yang sedang berjalan, organisasi yang baik adalah organisasi yang selalu mengembangkan perbaikan struktur organisasinya sehingga perbaikan praktek organisasi dapat berjalan baik sehingga kapabilitas organisasinya dapat mengalami peningkatan.

H2: Pembelajaran aparaturnya berpengaruh positif terhadap kinerja guru PAUD.

## 3. Pengaruh Pengawasan Atasan Melekat Terhadap Pembelajaran Organisasi

Pengawasan atasan melekat diciptakan oleh kombinasi dari sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pasar, kewirausahaan, inovasi dan kemampuan pembelajaran organisasi, yang secara bersamaan mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, pengawasan atasan melekat tidak hanya mendukung implementasi strategi melalui sistem pengendalian diagnostik tetapi juga membantu untuk menyesuaikan strategi diferensiasi yang muncul dari penggunaan sistem pengendalian interaktif dengan mengandalkan kegiatan komunikasi secara dua arah antara pimpinan dengan bawahan.

Pada setiap organisasi perlu menggunakan pengawasan atasan melekat untuk memberikan fungsi yang akan saling tergantung dan saling melengkapi. pengawasan atasan melekat diagnostik adalah sistem pengendalian mekanistik yang berfokus pada

pencapaian tujuan yang diprediksi. Sedangkan pengawasan atasan melekat interaktif adalah sistem organik dan memungkinkan yang menekankan kreativitas dan inovasi. Adanya penggunaan pengawasan atasan melekat akan melengkapi manfaat dari sistem pengendalian dengan menyeimbangkan pengendalian dengan inovasi dan pembelajaran dalam organisasi tersebut. Hipotesis yang diajukan yaitu :

H3: Pengawasan atasan melekat berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi.

#### 4. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Memediasi Pengaruh Pengawasan Atasan Melekat Terhadap Kinerja Guru PAUD

Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas yang telah dimilikinya saat ini untuk dapat terus mengalami peningkatan (Senge dalam Ayuningtyas, 2017). Orang-orang tersebut dibina dan dikembangkan sehingga mereka berani dan terbuka dalam upaya menyampaikan gagasan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada pembelajaran organisasi, proses pembelajaran akan tergantung kepada individu atau pegawai yang dimiliki setiap instansi terkait, karena mereka adalah pelaku atau subyek pembelajaran organisasi.

Orientasi pembelajaran pada pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal ini mengingat pegawai yang memiliki orientasi pembelajaran yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk mendapat pengakuan atau eksistensi dari lingkungannya sebagai bentuk motivasi berprestasi dan akan mendorong pegawai untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Hal ini menyadari upaya pembinaan pegawai harus diutamakan karena pegawai adalah aset utama organisasi.

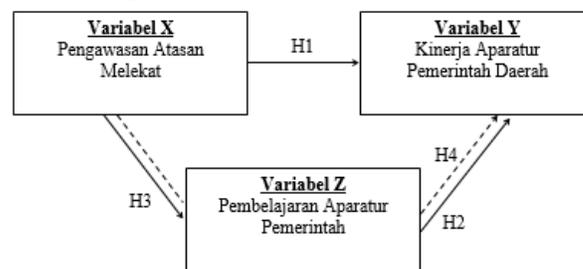
Kemampuan pembelajaran organisasi menjadi ukuran kapabilitas organisasi, sering

didapatkan adanya beberapa anggota organisasi walaupun telah mengetahui cara memperbaiki kinerja organisasi, tetapi karena tidak diberikan kesempatan untuk mewujudkan teorinya maka organisasinya terlambat untuk melakukan perbaikan praktek yang sedang berjalan, organisasi yang baik adalah organisasi yang selalu mengembangkan perbaikan struktur organisasinya sehingga perbaikan praktek organisasi dapat berjalan baik sehingga kapabilitas organisasi akan mengalami peningkatan. Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Pembelajaran organisasi memediasi pengaruh pengawasan atasan melekat terhadap kinerja guru PAUD.

#### Model Penelitian

Gambar 1 Model Penelitian



Sumber : Penelitian Henry (2016) dan Acquah (2015)

Keterangan :

————> : Pengaruh Langsung

- - - - -> : Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Peneliti menetapkan populasi dalam penelitian ini adalah guru yang bekerja di lembaga atau institusi pendidikan non formal tingkat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Kabupaten Serang.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2017). Sampel penelitian diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan kepada pertimbangan subjektif peneliti. Pertimbangan tersebut adalah sampel penelitian dapat memberikan data atau informasi yang relevan dengan atau variabel penelitian.

Kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Guru PAUD yang mengajar di lembaga atau institusi pendidikan
2. non formal tingkat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Kabupaten Serang.
3. Guru PAUD telah bekerja minimal 1 tahun untuk dapat memberikan penilaian yang objektif.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data kuantitatif. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara melakukan penyebaran kuesioner kepada responden.

### Operasional Variabel

Pembahasan variabel, definisi variabel, dan skala dari masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 2. Operasional Variabel**

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Variabel Y)	Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi Sumber : Bastian (2016)	1. Kuantitas pekerjaan 2. Kualitas pekerjaan 3. Pengetahuan kerja 4. Kerjasama tim 5. Kreatifitas	Ordinal
Pengawasan Atasan Melekat (Variabel X)	Pengawasan yang berjalan secara otomatis yang terbentuk oleh sistem kerja dan apabila terdapat kesalahan, pimpinan dapat langsung melakukan koreksi bahkan sedini mungkin mencegah terjadinya kesalahan Sumber : Dharma (2016)	1. Penetapan standart 2. Penilaian hasil kerja 3. Kesesuaian hasil kerja 4. Tindakan koreksi	Ordinal
Pembelajaran Organisasi (Variabel Z)	Kegiatan yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengeksplor secara luas pembangkitan sumber daya manusia sehingga menjadi spesifik, sulit ditiru, dan memberikan manfaat bagi organisasi Sumber : Luo (2017)	1. Kemampuan individu dalam belajar 2. Pelatihan dan pendidikan 3. Peningkatan nilai pembelajaran individu 4. Memahami kebutuhan akan datang	Ordinal

### Teknik Pengumpulan Data

Untuk tujuan pengumpulan data, peneliti melakukannya dengan cara yang antara lain :

1. Studi kepustakaan (*library research*)  
Teknik pengumpulan data berdasarkan kepada buku literatur yang berhubungan dengan teori dari masalah yang diteliti.
2. Studi lapangan (*field research*)  
Teknik pengumpulan data yang dilakukan secara langsung di lapangan, studi lapangan dalam penelitian ini dilakukan melakukan penyebaran kuesioner.

### Metode Analisis Data

Analisis regresi berganda digunakan untuk dapat memprediksi nilai koefisien regresi pada setiap variabel dalam model penelitian. Selain itu, analisis regresi berganda juga digunakan untuk mengetahui nilai signifikansi dari setiap variabel penelitian guna menjadi dasar dalam melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, peneliti membangun 2 model persamaan matematis. Persamaan model 1 merupakan persamaan dari variabel kinerja guru PAUD, pengawasan atasan melekat dan pembelajaran organisasi. Sugiyono (2017) menyatakan persamaan matematis regresi berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \varepsilon$$

$$KNJ = \alpha + \beta_1 PAM + \beta_2 PO + \varepsilon \dots \text{Model 1}$$

Keterangan :

KNJ = Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (variabel tetap)

$\alpha$  = Konstansta

$\beta$  = Koefisien regresi variabel

PAM = Pengawasan Atasan Melekat (variabel bebas)

PO = Pembelajaran Organisasi (variabel intervening)

$\varepsilon$  = Standart error

Sedangkan persamaan model 2 merupakan persamaan dari variabel pengawasan atasan melekat dan pembelajaran

organisasi. Persamaan matematis regresi sederhananya yaitu :

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

$$PO = \alpha + \beta_1 PAM + \varepsilon \dots \dots \text{Model 2}$$

Keterangan :

PO = Pembelajaran Organisasi  
 $\alpha$  = Konstanta  
 $\beta_i$  = Koefisien regresi variabel  
 PAM = Pengawasan Atasan Melekat  
 e = *Standart Error* (5%)

## Uji Hipotesis

### 1. Uji t

Uji t (uji parsial) digunakan untuk mengetahui apakah secara individu atau parsial terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tetapnya. Uji t pada penelitian ini digunakan menguji hipotesis pertama ( $H_1$ ) dan hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang bersumber dari persamaan model 1. Adapun hipotesis ketiga ( $H_3$ ) bersumber dari persamaan model 2.

### 2. Uji Sobel Test

Uji analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya pengaruh langsung antara variabel *independen* terhadap variabel *dependen* maupun pengaruh tidak langsung antara variabel *independen* terhadap variabel *dependen* melalui variabel *intervening* (mediasi). Pada penelitian ini, penggunaan uji analisis jalur (*Path Analysis*) bertujuan untuk dapat melakukan hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini.

Uji Sobel (*Sobel Test*) dengan strategi *Product of Coefficient* dinilai lebih mempunyai kekuatan secara statistik daripada metode formal lainnya termasuk pendekatan Baron dan Kenny (Preacher dan Hayes, 2014). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel bebas (variabel X) terhadap variabel tetap (variabel Y) melalui variabel *intervening* (variabel Z).

Preacher dan Hayes (2014) mengemukakan langkah-langkah untuk melakukan Uji Sobel (*Sobel Test*) sebagai berikut :

1. Mencari nilai Sab atau *standard error*

pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Dimana :

**Sab** = *Standart error indirect effect*  
**a** = Koefisien *direct effect* var. bebas terhadap var. *intervening*  
**b** = Koefisien *direct effect* var. *intervening* terhadap var. tetap  
**Sa** = *Standart error* dari koefisien a  
**Sb** = *Standart error* dari koefisien b

2. Setelah memperoleh nilai Sab, maka langkah selanjutnya adalah mencari nilai  $t_{hitung}$  untuk dapat menguji signifikansi pengaruh tidak langsung pengawasan atasan melekat terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dengan pembelajaran aparatur pemerintah sebagai variabel *intervening*.

Nilai  $t_{hitung}$  dapat diketahui menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Dimana :

**t** = nilai  $t_{hitung}$  *indirect effect*  
**ab** = koefisien *direct effect* a dan b  
**Sab** = *Standart error indirect effect*

3. Setelah memperoleh  $t_{hitung}$ , kemudian membandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  yaitu = 1,96 (nilai t mutlak) untuk signifikan sebesar 0.05 (5%).

Pengambilan keputusan pengujian hipotesis didasarkan kepada kriteria sebagai berikut :

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tetap.

Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tetap.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk memprediksi nilai koefisien regresi variabel penelitian, yakni nilai variabel kinerja aparatur pemerintah daerah (variabel Y), nilai variabel pengawasan atasan melekat (variabel X) dan pembelajaran organisasi (variabel Z) sebagai dasar untuk membuat persamaan matematis model penelitian. Selain itu, analisis regresi linear juga digunakan untuk mengetahui nilai  $t_{hitung}$  dan nilai signifikansi dari variabel penelitian guna menjadi dasar dalam melakukan pengujian hipotesis penelitian.

Pada model 1, analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan hasil disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 3. Analisis Regresi Linear Berganda Model 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.950	3.128		.623	.536
Pengawasan Atasan Melekat (X)	.280	.101	.272	2.780	.008
Pembelajaran Aparatur (Z)	.780	.106	.717	7.332	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur (Y)

Sumber: Hasil olah data SPSS Versi 20

Berdasarkan tabel 3, maka persamaan matematis regresi linear berganda pada model 1 sebagai berikut :

$$Y = 1,950 + 0,280 X + 0,780 Z + 3.375 e$$

Dimana :

Y = Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

a = Konstanta

$\beta_i$  = Koefisien regresi variabel

X = Pengawasan Atasan Melekat

Z = Pembelajaran Organisasi

e = *Standart error*

Pada model 2 menggunakan regresi linear sederhana dengan hasil pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4. Analisis Regresi Linear Sederhana Model 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	19.875	3.346		5.940	.000
Pengawasan Atasan Melekat (X)	.049	.146	.052	.338	.737

a. Dependent Variable: Pembelajaran Aparatur (Z)

Sumber: Hasil olah data SPSS Versi 20

Berdasarkan tabel 4, maka persamaan matematis regresi linear sederhana pada model 2 sebagai berikut :

$$Y = 19,875 + 0,049 Z + 4.896 e$$

Dimana :

Y = Pembelajaran Organisasi

a = Konstanta

$\beta_i$  = Koefisien regresi variabel

Z = Pembelajaran Aparatur

Pemerintah

e = *Standart Error*

### Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis penelitian menggunakan uji t untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tetapnya secara individu. Uji t digunakan untuk menguji hipotesis pertama ( $H_1$ ), hipotesis kedua ( $H_2$ ) dari persamaan model 1 dan hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dari persamaan model 2. Sedangkan uji hipotesis keempat ( $H_4$ ) menggunakan uji sobel test.

#### 1. Pengujian Hipotesis Pertama ( $H_1$ )

Diketahui nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  ( $2,780 \geq 2,018$ ), maka  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima. Artinya pengawasan atasan melekat berpengaruh positif terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang. Maka, hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang peneliti ajukan terbukti dapat diterima.

Adanya pengawasan atasan melekat sebagai bentuk pengendalian organisasi dapat menguatkan peran dan kontribusi pimpinan, yakni kepala sekolah kepada para bawahannya, dalam hal ini adalah guru baik untuk memberikan penjelasan dan arahan terkait penyelesaian tugas dan tanggungjawab pekerjaan, pimpinan dapat membantu guru yang mengalami kesulitan atau kendala saat mengajar, pimpinan dapat memperkuat hubungan emosional dengan guru, menyerap masukan dan saran dari guru yang menjadi bawahannya serta meminimalisir potensi perilaku tidak etis dari guru saat mengajar. Hal tersebut akan membangkitkan motivasi, membentuk budaya organisasi yang positif dan etos kerja guru sehingga akan menyebabkan peningkatan kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang.

## 2. Pengujian Hipotesis Kedua (H<sub>2</sub>)

Diketahui nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  (7,332  $\geq$  2,018), maka H<sub>02</sub> ditolak dan H<sub>a2</sub> diterima. Artinya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang. Maka, hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) yang peneliti ajukan terbukti dapat diterima.

Adanya pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kualitas guru PAUD yang mengajar di sekolah yang dipimpinnya secara terprogram dan berkelanjutan akan memperkuat budaya organisasi, memperkuat sikap profesionalisme, meningkatkan disiplin kerja dan ketaatan pada aturan, menciptakan komitmen organisasi dan membiasakan orientasi kinerja tinggi. Apabila instansi pemerintah dapat melaksanakan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kapasitas pegawai dengan optimal, baik ditinjau dari kompetensi maupun keahlian yang dibutuhkannya saat mengajar maupun dalam menyusun rancangan kegiatan pembelajaran maka akan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang.

## 3. Pengujian Hipotesis Ketiga (H<sub>3</sub>)

Diketahui nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  (0,338  $\leq$  2,017), maka H<sub>03</sub> diterima dan H<sub>a3</sub> ditolak. Artinya pengawasan atasan melekat tidak berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi pada guru PAUD di Kabupaten Serang. Maka, hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) yang diajukan oleh peneliti terbukti ditolak.

Pengawasan atasan melekat saat ini masih berfokus kepada pengendalian diagnostik berupa kegiatan penilaian yang dilakukan pimpinan kepada para bawahannya, yakni guru PAUD sesuai pencapaian hasil belajar siswa yang dilaporkan oleh guru PAUD terkait serta kurang berfokus kepada pengendalian interaktif. Hal ini ditunjukkan oleh pimpinan, yakni Kepala Sekolah yang sering melakukan pengawasan tidak langsung dengan memberikan penilaian kepada bawahan dari laporan kerja yang telah selesai dilakukan namun jarang melakukan pengawasan secara langsung ke kelas yang menjadi lokasi kegiatan belajar mengajar anak usia dini, seperti memonitor secara langsung ke kelas, berdiskusi dengan guru PAUD atas potensi dan kendala yang dihadapi saat kegiatan bermain dengan anak untuk menyerap informasi dan gagasan dari guru PAUD terkait, dan bentuk-bentuk lain dari pengawasan dari pimpinan secara langsung (*on the spot*). Dengan kata lain, pengawasan atasan melekat hanya berfokus kepada pengendalian diagnostik semata tanpa diimbangi oleh dengan pengendalian interaktif melalui penguatan komunikasi dua arah antara pimpinan dengan bawahan yang membuat pengawasan atasan melekat belum dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi pada guru PAUD di Kabupaten Serang.

## 4. Pengujian Hipotesis Keempat (H<sub>4</sub>)

Penggunaan uji analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan uji sobel (*sobel test*) bertujuan untuk melakukan pengujian hipotesis keempat (H<sub>4</sub>), dimana hipotesisnya menggunakan efek mediasi.

Preacher dan Hayes (2014) mengemukakan langkah-langkah untuk melakukan Uji Sobel (*Sobel Test*) dengan tahapan berikut ini.

Mencari nilai Sab atau *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\ Sab &= \sqrt{(0.780^2 \times 0.146^2) + (0.049^2 \times 0.106^2) + (0.146^2 \times 0.106^2)} \\ Sab &= 0.01297 + 0.00003 + 0.00002 \\ Sab &= 0.01324 \end{aligned}$$

Dimana :

Sab = *Standart error indirect effect*  
 a = Koefisien *direct effect* var. bebas terhadap var. *intervening*  
 b = Koefisien *direct effect* var. *intervening* terhadap var. tetap  
 Sa = *Standart error* dari koefisien a  
 Sb = *Standart error* dari koefisien b

Setelah memperoleh nilai Sab sebesar 0.01324, maka langkah selanjutnya adalah mencari nilai  $t_{hitung}$  untuk dapat menguji signifikansi pengaruh tidak langsung pengawasan atasan melekat terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dengan pembelajaran aparatur pemerintah sebagai variabel *intervening*.

Nilai  $t_{hitung}$  dapat diketahui menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0.049 \times 0.780}{0.01324}$$

$$t = \frac{0.03822}{0.01324}$$

$$t = 2.88777 \text{ dibulatkan sebesar } 2.89$$

Dimana :

t = Nilai  $t_{hitung}$  *indirect effect*  
 ab = Koefisien *direct effect* a dan b  
 Sab = *Standart error indirect effect*

Setelah memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar

2.89, kemudian membandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  yaitu = 1,96 (nilai t mutlak) untuk signifikan sebesar 0.05 (5%).

Diketahui nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  ( $2,89 \geq 1,96$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya pembelajaran organisasi dapat memediasi pengaruh pengawasan atasan melekat terhadap kinerja guru di Kabupaten Serang. Maka, hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang peneliti ajukan dalam penelitian ini terbukti dapat diterima.

Pelaksanaan pengawasan atasan melekat yang dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan oleh pimpinan kepada bawahan melalui kegiatan pemantauan, pemeriksaan, penilaian serta dapat membuka kesempatan adanya kreatifitas dan inovasi dari bawahannya, yakni guru sebagai hasil dari pembelajaran organisasi akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru PAUD yang bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar melalui kegiatan bermain dengan anak usia dini guna mencapai target perkembangan motorik anak usia dini.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengawasan atasan melekat berpengaruh positif terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang.
2. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang.
3. Pengawasan atasan melekat tidak berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi pada guru PAUD di Kabupaten Serang.
4. Pembelajaran organisasi dapat memediasi pengaruh pengawasan atasan melekat berpengaruh positif terhadap kinerja guru PAUD di Kabupaten Serang.

## Keterbatasan Penelitian

Pada pelaksanaan kegiatan penelitian ini, peneliti menyadari masih terdapat banyak

kekurangan yang disebabkan oleh adanya keterbatasan peneliti yang antara lain :

1. Sampel dalam penelitian ini berfokus kepada guru yang di lembaga atau institusi pendidikan non formal Pendidikan Anak Usia Dini, yakni Taman Kanak-kanak (TK) saja karena pertimbangan Taman Kanak-kanak (TK) sudah memiliki target khusus bagi anak usia dini yang menjadi peserta didik, dimana target tersebut adalah target perkembangan motorik halus dan motorik kasar. Sedangkan Kelompok Bermain (KB), Taman Penitipan Anak (TPA), Satuan PAUD Sejenis (SPS) hanya sebagian saja yang menjadi sampel penelitian.
2. Lamanya pengembalian hasil kuesioner oleh responden kepada peneliti menyebabkan tertundanya kegiatan pengolahan data dan kuesioner tidak dapat dikembalikan secara keseluruhan dari target awal responden penelitian sebanyak 100 guru PAUD, peneliti hanya memperoleh sebanyak 44 responden yang bersedia mengisi kuesioner penelitian.

#### Saran

Dalam penelitian ini penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi pimpinan, yakni Kepala Sekolah yang menyelenggarakan pendidikan anak usia dini di Kabupaten Serang diharapkan agar dapat melakukan pengawasan atasan melekat tidak lagi hanya berfokus kepada kegiatan pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan pimpinan kepada para bawahannya, yakni guru sesuai target pencapaian hasil belajar saja melainkan juga dapat melakukan pengawasan langsung (*on the spot*) ke tempat kerja bawahan seperti memantau kegiatan bermain di kelas agar pimpinan, berdiskusi secara aktif dengan guru selaku bawahannya untuk mengetahui potensi dan kendala yang ada dalam kegiatan bermain dengan anak usia dini dan terkait penyelesaian tugas pekerjaannya secara tertulis serta meningkatkan kualitas komunikasi dua arah agar guru berani

menyampaikan ide dan gagasannya untuk menstimulasi kreatifitas, inovasi dan membentuk budaya organisasi yang positif.

2. Peneliti menganjurkan untuk meneliti variabel lainnya yang juga memiliki pengaruh terhadap kinerja guru PAUD seperti motivasi kerja, kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, pemberdayaan psikologis dan variabel lain untuk mendapatkan hasil yang lebih kompleks.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Acquaaah, Moses. 2015. Management Control Sitems, Business Strategy and Performance: Comparative Analysis of Family and Non Family Businesses in Atransition Economy in Sub Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 131–146
- [2] Ayuningtyas, Harvita Yulian. 2017. Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Obyektifitas, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kualitas Hasil Audit (Studi Kasus Pada Auditor Inspektorat Kota/Kabupaten di Jawa Tengah). *E-Jurnal Ekonomi. Universitas Udayana Volume 10 Nomor 1. ISSN: 2302-8577.*
- [3] Baedhowi. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang. Pelita Insani.
- [4] Bastian, 2016. *Manajemen dan Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. BPFE Universitas Gajah Mada.
- [5] Dharma, Putra. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Raja Grafindo Persada Hafrizal (2018)
- [6] Henri, J.F. 2016. Management Control Sitems and Strategy; a Resource Based Perspective. *Journal Management, Accounting, Organizations and Society*. Vol. 31, No. 4, 529-558.
- [7] Irawan, Sutarto dkk. 2015. *Dasar – dasar Organisasi*. Jakarta. Gunung Agung
- [8] Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 46

- Tahun 2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat.
- [9] Lekatompessy. 2015. Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis*. Universitas Diponegoro.
- [10] Luo, Yadong And Peng, Mike W. 2017. Managerial Ties And Firm Performance In Transtition Economy: The Nature Of A Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*. Vol. 3, 486-501.
- [11] Majed. Mahama, 2018. Management Control Systems, Cooperation and Performance in Strategic Supply Relationships: A Survey in the Mines. *Management Accounting Research*, Vol. 17, No. 2, pp. 315-339
- [12] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- [13] Marginson, David, Laurie M, Melvin Roush, et.al. 2016. Examining a Positif Psychological Role for Performance Measures.
- [14] Marihot, Hariandja. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara
- [15] Pandoyo, Hendraman Ranu. 2017. *Prinsip Pendisiplinan*. Yogyakarta. FE UGM.
- [16] Perda Nomor 3 Tahun 2012 Tentang Pembentukan Organisasi Tata Kerja Perangkat Daerah
- [17] Preacher dan Hayes. 2014.
- [18] Sedarmayanti. 2017. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung. Mandar Maju
- [19] Simons, Bouwens J, Abernethy, et.al. 2015. The Consequences of Customization on Management System Design. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, No. 3, pp. 221-241.
- [20] Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- [21] Sunarto. 2017. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Raja Grafindo.
- [22] Utari, Khiki. 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Melekat Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Kab. Kutai Timur.
- [23] <https://pww.serangkab.go.id>,
- [24] <https://www.kabar-banten.com/serapan-belanja-5-opd-kabupaten-serang-rendah-tatu-masih-dalam-kondisi-aman/> diakses tanggal 1 bulan September 2019