

PENGAWASAN (*CONTROLING*) DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN

Iin Meriza

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Teungku Dirundeng Meulaboh

Email : iinmeriza@gmail.com

Abstrak

Bagian terakhir dari manajemen dalam sebuah institusi pendidikan adalah pengawasan (controlling). Pengawasan (controlling) merupakan tahap evaluasi melalui pengontrolan, supervisi, dan pengarahan. Pengawasan (controlling) yang ideal dilakukan oleh pihak yang berkompeten, berjalan melalui berbagai tahap dan berada pada sasaran yang proporsional. Pengawasan dalam institusi pendidikan diarahkan pada pelaksanaan program secara keseluruhan yang muaranya adalah kepada perbaikan mutu institusi pendidikan, baik sekolah, pesantren, madrasah maupun lembaga pendidikan lainnya. Dengan demikian, pengawasan dalam sebuah institusi pendidikan sangat urgen, sehingga semua pihak yang menjalankan pengawasan mesti memahami langkah-langkah dan strategi pelaksanaannya, memahami titik perbedaan antara pengawasan dan pengendalian, serta memahami tugas pengawas sekolah sebagai ujung tombak dalam tugas pengawasan.

Kata Kunci: pengawasan

Abstract

The last step in an educational institution management is controlling. controlling includes evaluation through controlling, surveillance, and direction. The ideal controllings are carried out by professionals, who are capable of working through various stages and on proportional goals. Controlling in educational institutions is aimed at the implementation of the overall program, expecting to improve the quality of educational institutions, such as in public schools, pesantren and dayah (Islamic schools) and other educational institutions. Controlling within educational institutions is urgent. Thus, supervisors must understand the steps and strategies of the implementation, can differ supervising and controlling, and know the duties of the school supervisor who serves an important role in the supervisory task.

Keyword(s): controlling

A. Pendahuluan

Institusi adalah suatu yang dilembagakan oleh undang-undang, adat dan kebiasaan (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1999: 382). Institusi adalah badan atau lembaga (Widodo, 2002: 236). Salah satu institusi yang menjadi objek perhatian adalah lembaga pendidikan, baik sekolah, pesantren, maupun perguruan tinggi, baik yang dikelola oleh pemerintah, ataupun terlepas dari kontrol pemerintah. Semua lembaga pendidikan tersebut memerlukan manajemen yang tepat dalam pelaksanaannya. Dan objek pembahasan yang akan dikaji penulis selanjutnya adalah sekolah.

Manajemen dalam setiap lembaga pendidikan memegang peranan penting dalam pengelolaan masing-masing lembaga pendidikan tersebut. Dalam rangka mencapai tujuan sekolah sebagai lembaga pendidikan secara efektif dan efisien, maka manajemen harus difungsikan sepenuhnya. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*), kepemimpinan (*leadership*), komunikasi (*communicating*), dan pengawasan (*controlling*) (Syarifuddin, 2005: 60). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap sudah mencukupi bagi aktifitas manajerial yang akan memadukan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerja sama untuk mencapai tujuan.

Pengawasan (*controlling*) dalam manajemen sekolah sangat penting dan

merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas dan informasi), demikian juga pengawasan terhadap aktifitas (penjadwalan dan ketetapan pelaksanaan kegiatan), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap output (standar produk yang diinginkan).

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas, maka penulis akan melengkapi paparan tersebut dengan pembahasan tentang *pengawasan dalam sebuah institusi (sekolah)*, dengan sub-sub bahasan sebagai berikut:

1. Pengertian dan Fungsi Pengawasan dalam Lembaga Pendidikan
2. Langkah-langkah, Metode dan Sasaran Pengawasan dalam Lembaga Pendidikan
3. Pengawasan dan Pengendalian
4. Pengawas Sekolah

B. Pengertian dan Fungsi Pengawasan dalam Lembaga Pendidikan

Pengawasan adalah keseluruhan aktifitas mengawasi, memeriksa, mencocok-kan, dan mengendalikan segenap kegiatan agar berlangsung sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki (The Liang Gie, 2000:64). Pengontrolan dengan demikian tidaklah semata-mata dimaksudkan untuk menemukan dan membetulkan kesalahan-kesalahan, melainkan justru untuk mencegah terjadinya kekeliruan

atau penyimpangan-penyimpangan yang sebetulnya dapat dihindarkan sebelum terlambat.

Menurut Knootz dan O'Donnell (sarjana manajemen dari Amerika Serikat), pengertian control dinyatakan sebagai berikut: "the control function includes those activities which are designed to compel event to conform to plans" (*fungsi kontrol meliputi aktivitas-aktivitas yang dimaksudkan untuk peristiwa-peristiwa terjadi sesuai dengan rencana-rencana.*) Seorang ahli manajemen Inggris bernama Brech merumuskan pengertian kontrol demikian: "Control, i.e. checking current performance against predetermined contained in the plans, with a view to ensuring adequate progress and satisfactory performance; also "recording" the experience gained from the working of these plans as a guide to possible future operation" (*kontrol, yakni mencocokkan pelaksanaan tugas yang baru berjalan terhadap ukuran baku yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rencana-rencana dengan maksud untuk menjamin tercapainya kemajuan yang cukup dan pelaksanaan tugas yang memuaskan; juga "mencatat" pengalaman yang diperoleh dari pelaksanaan rencana-rencana itu sebagai suatu petunjuk bagi tindakan-tindakan di waktu mendatang yang mungkin*) (The Liang Gie, 2000: 64).

Fungsi pengawasan erat hubungannya dengan fungsi *directing* atau *commanding* dalam mengendalikan penyelenggaraan kegiatan lembaga pendidikan sesuai dengan ketentuan-

ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan, sehingga dapat menjamin berlangsungnya pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, berjalan lancar dan memperoleh hasil yang optimal. *Directing* juga berfungsi mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan serta meningkatkan efisiensi dan aktifitas kinerja lembaga pendidikan. *Directing* mengembangkan situasi kerja yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesional para karyawan disamping memberi bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan dan kekhilafan, serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi para karyawan sehingga dapat mencegah kesalahan yang lebih serius (Hikmat, 2014: 138).

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Siagian berpendapat bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengawasan yang dilakukan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan

organisasi. Pengawasan dalam pendidikan merupakan penilaian dan sekaligus koreksi terhadap pelaksanaan program kerja lembaga pendidikan apakah terlaksana dengan baik sesuai prosedur dan rencana yang ditetapkan. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2009: 15) menjelaskan lebih detail, bahwa pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui apakah strategi, metode dan teknik yang telah ditetapkan dalam perencanaan sudah cukup cocok dengan langkah penyampaian tujuan dan dengan resiko yang sekecil-kecilnya.

Fungsi pengawasan diartikan pula sebagai penilaian yang menjadi tugas setiap manajer. Untuk lembaga pendidikan, penilaian termasuk unsur yang penting dalam kegiatan manajemen. Karena penilaian berkaitan dengan usaha meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menilai sesuatu kegiatan apakah terlaksana dengan baik atau gagal merupakan sasaran penilaian atau pengawasan.

Dalam penilaian dirumuskan standar kualitas, nilai suatu program, produk, proyek, proses, tujuan atau kurikulum (syarifuddin, 2005: 166). Sejalan dengan ini dapat ditegaskan bahwa penilaian pendidikan pada suatu sekolah harus bersifat komprehensif dan diarahkan terhadap mengukur tujuan utama perbaikan/peningkatan pengalaman pembelajaran para pelajar.

C. Langkah-langkah, Metode dan Sasaran Pengawasan dalam Lembaga Pendidikan

Pelaksanaan setiap bidang pekerjaan apapun yang sebaik-baiknya tentu perlu dilakukan perencanaan dan pengontrolan. Perencanaan dan pengontrolan itu merupakan dua kutup dari sesuatu proses penyelenggaraan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan menjadi taraf permulaan dari proses itu dan mengandung aktifitas-aktifitas melihat ke muka, memikirkan jauh sebelumnya, dan menggambar-kan lebih dulu sebagai landasan untuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan mencapai tujuan yang diinginkan, sedang pengontrolan berikutan tindakan-tindakan pem-betulannya adalah tahap akhir dari proses penyelenggaraan itu. Rencana bagaimanapun baiknya dapat gagal apabila pelaksanaannya tidak didampingi dengan aktifitas manajemen yang berbentuk kontrol.

Pengawasan (*controlling*), pengarahan (*directing*), dan pembinaan (*commanding*) perlu dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan hal-hal berikut:

Mengkoordinasikan semua program yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan.

1. Memperkaya pengalaman pimpinan lembaga pendidikan.
2. Memperlengkapi kepemimpinan lembaga pendidikan.
3. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif dalam kependidikan.
4. Memberi fasilitas kepada pelaksana program kerja
5. Memberikan penilaian yang terus-menerus terhadap kinerja pelaksana program pendidikan.

6. Memberikan pengetahuan/*skill* pada setiap pelaksanaan program pendidikan.
7. Membantu meningkatkan kemampuan kerja para pelaksana program pendidikan, baik guru, pimpinan jabatan struktural, staf administrasi dan personil terkait lainnya (Hikmat, 2014: 140).

Persiapan-persiapan tersebut di atas dimaksudkan agar pengawasan tidak semata-mata melihat pada hasil kerja, akan tetapi hasil yang maksimal diperoleh tidak terlepas dari bekal yang ada.

Menurut Murdick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi (Nanang Fattah, 2001: 101). Menurutnya, proses dasarnya terdiri dari tiga tahap, antara lain:

1. Menetapkan standar pelaksanaan,
2. Pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibanding dengan standar, dan
3. Menentukan kesenjangan/deviasi antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Menurut Sutisna dalam Syarifuddin (2005:166), penilaian (dalam arti pengawasan) dalam lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

1. Pilih dan rumuskan apa yang akan dinilai;
2. Penetapan kriteria;
3. Penetapan data yang diperlukan dan benar-benar berhubungan dengan kriteria serta bagaimana data itu dapat diperoleh;

4. Interpretasi data berkenaan dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Segi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dapat dijadikan sasaran pengawasan/pengontrolan bermacam-macam, di antaranya yang paling umum ialah:

1. Jumlah hasil kerja (segi kuantitas)
2. Mutu hasil kerja (segi kualitas)
3. Pegawai (kesungguhan, kerajinan, dan kecakapan kerjanya)
4. Uang (pemakaiannya secara sah dan efisien)
5. Barang perbekalan (pembelian, penggunaan, dan pemeliharannya yang betul)
6. Ruang kerja (penataan dan pemakaiannya yang baik)
7. Waktu (penggunaannya untuk kepentingan organisasi yang bersangkutan)
8. Metode kerja (The Liang Gie, 2000: 65).

Pengawasan dalam organisasi pendidikan diarahkan pada pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan yang muaranya adalah kepada perbaikan mutu pembelajaran di sekolah tertentu. Dalam kaitan ini Pidarta dalam Syarifuddin (2000: 167) mengemukakan penilaian pada lembaga pendidikan dimaksudkan sebagai berikut:

1. Efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas guru;
2. Pemanfaatan fasilitas belajar;
3. Macam-macam perlakuan terhadap siswa oleh guru;
4. Hasil belajar siswa;
5. Perubahan sikap dan kematangan

siswa; dan

6. Program kerja pegawai serta seluruh unsur yang berhubungan dengan proses pencapaian tujuan sekolah.

Lembaga pendidikan, khususnya sekolah dijalankan oleh kepala sekolah. Sebagai manajer pendidikan kepala sekolah seharusnya melakukan fungsi penilaian secara terprogram dan berkelanjutan sehingga melalui kegiatan tersebut diperoleh fakta-fakta mengenai rintangan atau kendala yang dihadapi oleh sekolah dalam mencapai tujuan institusional.

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan pengajaran sehingga mencapai sasaran yang efektif dan efisien.

Depdiknas (1999) istilah yang sering digunakan dalam pengawasan pendidikan di sekolah adalah pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut:

1. Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan semata-mata mencari kesalahan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah harus difokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah harus difokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf dan tidak semata-mata mencari

kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri dan tidak didepan orang lain.

2. Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motifasi kerja.
3. Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan tersebut sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi.
4. Pengawasan dilakukan secara periodik. Kehadiran kepala sekolah dalam supervisi jika tidak ada hambatan bertindak sebagai pemberian dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas.
5. Pengawasan dilaksanakan dalam sesama kemitraan. Karena suasana kemitraan ini akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga dapat segera dicarikan jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja

yang harmonis sehingga tercipta tim kerja yang kompak (Syarifuddin, 2005: 168).

The Liang Gie (2000: 64) menyebutkan bahwa Langkah-langkah yang lazimnya berlangsung dalam pengontrolan adalah sebagai berikut:

1. Penentuan standar atau ukuran baku yang akan menjadi patokan
2. Pengukuran atau penilaian terhadap kegiatan-kegiatan yang senyatanya dijalankan (atau hasil-hasil kegiatan itu).
3. Perbandingan antara pelaksanaan kegiatan-kegiatan atau hasil-hasilnya itu dengan patokan yang telah ditentukan untuk mengetahui penyimpangan atau perbedaan yang terjadi.
4. Pembetulan terhadap penyimpangan atau perbedaan yang terjadi agar semua kegiatan atau hasilnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan.

Dalam pelaksanaannya, pengawasan dilakukan dengan metode-metode tertentu. Metode-metode untuk menjalankan pengawasan/pengontrolan antara lain adalah:

1. Laporan dari pelaksanaan kegiatan yang diberikan secara lisan atau tertulis dan secara berkala atau sewaktu-waktu atas permintaan. Manajer yang berwenang dan bertanggungjawab menjalankan pengontrolan itu wajib mengikuti dan mempelajari laporan itu.
2. Penelaahan terhadap buku catatan tugas atau hasil kerja,

jadwal kegiatan, bahan kemajuan pekerjaan, ataupun grafik lainnya.

3. Survey atau inspeksi setempat dimana kegiatan-kegiatan dijalankan.
4. Wawancara dengan pelaksana-pelaksana tugas yang bersangkutan (The Liang Gie, 2000: 64-65).

Penggunaan langkah dan sasaran yang tepat dalam melakukan pengawasan menjadi penentu arah sukses tidaknya pengawasan yang dilakukan dalam sebuah institusi pendidikan.

D. Pengawasan dan Pengendalian

Istilah pengawasan sering disandingkan dengan istilah pengendalian sehingga untuk kedua masalah tersebut dikenal dengan *wasdal*. Pengendalian (pengawasan) atau *controlling* adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian itu sendiri. Kasus-kasus yang banyak terjadi dalam organisasi adalah akibat lemahnya pengendalian sehingga terjadilah berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan.

Pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Beda pengendalian dengan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembang kedua istilah tersebut. Pengawas hanya sebatas

memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali (Husaini Usman, 2006: 400). Jadi, pengendalian lebih luas daripada pengawasan. Dalam penerapannya di pemerintahan, kedua istilah itu sering tumpang tindih (*overlapping*). Pengawasan sebagai tugas disebut sebagai supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas sekolah ke sekolah-sekolah yang menjadi tugasnya.

E. Pengawas Sekolah

Pengawas sekolah adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan segi teknis pendidikan, administrasi pada satuan pendidikan prasekolah, dasar, dan menengah. Instansi pembina jabatan fungsional pengawas adalah Depdiknas. Ruang lingkup kegiatan pengawas sekolah, jenis pengawas sekolah, jenjang jabatan, pangkat, golongan, angka kredit yang disyaratkan, tugas pokok dan pembagian kerja pengawas sekolah, pejabat berwenang menetapkan angka kredit, tim penilai, kelengkapan dan data cara pengajuan usul penetapan angka kredit, pengangkatan pertama kali atau pengangkatan kembali dalam jabatan pengawas sekolah, kenaikan jabatan/pangkat pengawas sekolah, pembebasan sementara dan pemberhentian, pembinaan dan pengawasan, semuanya diatur dalam keputusan Mendikbud RI No. 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis

Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya (Husaini Usman, 2006: 407).

Bekal ilmu yang harus dimiliki oleh setiap pengawas sekolah disebut supervisi pendidikan. Dari segi etimologi supervisi diambil dari kata super artinya *mempunyai kelebihan tertentu*, seperti kelebihan dalam kedudukan, pangkat, dan kualitas dan visi artinya *melihat atau mengawasi* (Yusak Burhanuddin, 2005: 99). Karena itu supervisi dapat diartikan sebagai kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh seorang pejabat terhadap bawahannya untuk melakukan tugas dan kewajibannya secara baik, sesuai dengan pertelaan tugas yang telah digariskan. Prinsip utama supervisi pendidikan adalah:

1. Bukan mencari kesalahan orang, tetapi mencegah kesalahan sedini mungkin;
2. Membantu personel sekolah dalam mengatasi permasalahan sekolah atas dasar kemitraan (kesetaraan);
3. Bekerja sama secara sinergi yang saling menguntungkan dalam makna positif.

F. Kesimpulan

Pengawasan (*controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Pengawasan adalah proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan

sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian pengawasan merupakan proses terakhir dari serangkaian fungsi manajemen lainnya.

Pengawasan tidaklah semata-mata dimaksudkan untuk menemukan dan membetulkan kesalahan-kesalahan, melainkan justru untuk mencegah terjadinya kekeliruan atau penyimpangan-penyimpangan yang sebetulnya dapat dihindarkan sebelum terlambat.

Daftar Pustaka

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. X, Jakarta: Balai Pustaka, 1999.

Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Cet. III, Bandung: Pustaka Setia, 2014, 138.

Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Cet. I, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. V, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001.

Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Cet. V, Yogyakarta: Aditya Media, 2009.

Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, cet. I, Jakarta: Ciputat Press, 2005.

The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, Cet. VII, Yogyakarta: Liberty, 2000.

Widodo, *Kamus Ilmiah Populer*, Cet. II, Yogyakarta: Absolut, 2002.

Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan*, Cet. III, Bandung: Pustaka Setia, 2005.

