

# UPAYA PEGAWAS TK-SD DALAM MENINGKATKAN PELAKSANAAN PENGAWASAN OLEH KEPALA SEKOLAH DISEKOLAH DASAR

**M. Rizal**

*Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP*

## *Abstract*

*Dalam meyelenggarakan suatu kegiatan perlu adanya pengawasan, diman pengawasan merupakan kegiatan penting yang perlu dilakukan setiap pemimpin dalam rangka menjamin kelancaran pelaksanaan setiap kegiatan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pentingnya pengawasan dilakukan untuk memastikan apakah setiap kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang sudah disusun dan disepakati oleh organisasi secara bersama.*

*Walaupun perencanaan telah dibuat dengan baik, pengorganisasian telah disusun dengan tepat dan pengerakan telah dilakukan sebaik-baiknya, tetapi bila pengawasan tidak dilakukan, maka bias saja perencanaan yang sudah disusun dan kegiatan yang dilaksanakan tidak mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.*

*Pengawasan yang sangat penting dilakukan dalam setiap organisasi, untuk organisasi pendidikan yang dalam hal ini sekolah dasar, sekolah dasar sebagai organisasi terkecil tetap saja membutuhkan pengawasan untuk kelancaran pelaksanaan aktivitasnya terutama dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah dasar itu sendiri. Hal ini sejalan dengan intruksi persiden No. 15 Tahun 1983 tentang pedoman pengawasan menyatakan bahwa “Pengawasan merupakan salah satu usur penting dalam rangka peningkatan pendayagunaan aparatur Negara dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju pemerintah yang bersih dan berwibawa”.*

## **PENDAHULUAN**

Banyak pendapat orang mengenai pengertian pengawasan yang berkembang selama ini dilatarbelakangi oleh kejadian dan perilaku dari petugas pelaksana pengawasan itu sendiri yang cenderung ke arah mencari kesalahan, kekurangan dan kelemahan. Sementara hasil kerja yang sudah baik, sedikit sekali dinyatakan atau tidak diungkapkan sama sekali.

Pengertian pengawasan sebenarnya sudah banyak dibicarakan oleh para ahli administrasi dan manajemen, baik ahli manajemen dan administrasi dalam negeri maupun luar negeri. Berikut ini akan dilihat secara umum beberapa pengertian pengawasan yang dikemukakan oleh para ahli.

Sehubungan dengan pengertian pengawasan Siagian (1970: 107), menyatakan “Pengawasan sebagai proses pengertian dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”, kemudian Sarwoto (1987: 93) menjelaskan bahwa “Pengawasan adalah kegiatan manager yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki”.

Handoko (1995 : 359) mendefinisikan “Pengawasan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”, hal ini berarti berkaitan dengan cara-cara membantu kegiatan-kegiatan sesuai dengan apa yang direncanakan. Lebih ringkas lagi Newman (1977) mengemukakan bahwa “Pengawasan adalah suatu usaha menjamin agar pelaksanaan sesuai dengan rencana”.

Menurut Kepmendikbud RI No. 0415/U/1987 tentang pedoman pelaksanaan pengawasan di lingkungan Depdikbud, menjelaskan bahwa

“Pengawasan adalah salah satu fungsi organisasi, administrasi dan manajemen yang meliputi pemeriksaan, pengkajian ,dan pemantauan untuk menjaga agar kegiatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi departemen dapat dilakukan secara berdayaguna, berhasil guna sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

## **PEMBAHASAN**

### ***A. Meningkatkan Kemampuan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Pengawasan***

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian terdahulu bahwa efektivitas pelaksanaan tugas pengawas di sekolah sangat ditentukan oleh keahlian kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan tersebut.

Kemampuan yang dimaksud di sini adalah kemampuan teknis yang diperlukandalam melaksanakan pengawasan. Sujanto (1989: 81) mengemukakan bahwa : tiga jenis keahlian yang diperlukan oleh setiap pengawas yaitu: 1) keahlian atau pengetahuan yang menyangkut objek yang diawasi / diperiksa, 2) keahlian tentang teknik atau cara melakukan pemeriksaan, 3) keahlian dalam teknik hasil pengawasan / pemeriksaan. Berikut ini akan dijelaskan satu persatu :

#### ***Kemampuan yang menyangkut objek yang diawasi/diperiksa***

Kemampuan atau pengetahuan tentang objek pengawasan sangat penting dimiliki kepala sekolah dalam melakukan pengawasan, karena tanpa adanya pengetahuan tentang objek pengawasan, maka sulit bagi kepala sekolah

melaksanakan pengawasan. Secara umum menurut Prajudi (1982: 227) “Setiap aktivitas yang mampu dapat dijadikan objek pengawasan”. Tergantung pada tempat dimana pengawasan tersebut dan kebutuhan organisasi yang bersangkutan terhadap pengawasan.

Menurut Prajudi (1982: 227), objek pengawasan tersebut meliputi : kuantitas dan kualitas (volume, jumlah, berat panjang luas), kualitas atau quantitas (bentuk, daya, kemampuan, kekuatan, kepekaan, kehalusan, warna, efek), waktu (penggunaan waktu atau time use, pewaktuan atau timing speed atau kecepatan, biaya immaterial : berita korban jiwa, gangguan suatu onge rief, cacat yang semuanya dapat di perhitungkan dengan uang), temoat dan waktu.

Sedangkan objek pengawasan kepala sekoalh di sekolah dasar yang dimaksudkan di sini meliputi : kualitas kerja, waktu pelaksannaa kerja guru dan hasil kerja guru itu sendiri.

Kepalasekolah sebagai pengawas harus menguasai aspek-aspek yang menjadi pengawasan, sehingga pengawasan yang dilakukan menjadi lebih berarti untuk meningkatkan semangat dan motivasi kerja guru dalam rangka meningkatkan kualitas guru di masa mendatang.

Adapun cara untuk meningkatkan pengetahuan kapala sekolah tentang objek yang diawasi dengan mengikuti penataran-penataran, seminar, diskusi ilmu ilmiah lainnya dalam bidang pengawasan. Di samping itu juga dapat dilakukan dengan memperbanyak latihan dalam melakukan pengawasan dalam bidang tugas pengawasan, sehingga kepalasekolah mempunyai wawasan dan pengetahuan yang luas dalam bidang pengawasan.

#### *Keahlian tertantang teknik atau cara melakukan pemeriksaan*

Disamping penngetahuan tentang objek pengawasan, kepalsekolah juga harus meningkatkan keahliannya tentang teknik atau cara melakukan pengawasan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya banyak cara yang dapat dilakukan melaksanakan pengawasan.

Di antara atau cara melaksanakan pengawasan yang perlu dikuasai kepala sekolah adalah pengamatan langsung, kepala sekolah akan mendafatkan banyak manfaat, seperti perolehan informase yang lebih akurat dan aktual tentang pelaksanaan tugas guru. Jadi bukan hanya sekedar melihat jalannya berbagai kegiatan guru, akan tetapi dapat segera “meluruskan” tindakan guru apabila diperlukan. Di samping itu guru-guru juga akan merasa diperhatikan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini tentunya sangat baik dalam rangka meningkatkan semangat dan motivasi kerja guru.

Melalui laporan baik lisan maupun tulisan, kepala sekolah akan memperoleh informasi secara langsung dari wakil kepala sekolah mengenai bagaimana pelaksanaan tugas guru. Laporan tulisan berisi catatan lapangan tentang berbagai hal yang terjadi sehubungan dengan pelaksanaan tugas guru tersebutmulai penggunaan kuisisioner yang respondennya adalah para guru. Penggunaan kuisisioner sangat bermanfaat bagi kepala sekolah dalm melakukan pengawasan apabila maksudnya adalah untuk menggali informasi tentang situasi

nyata yang dihadapi dan lapangan dari sejumlah besar guru dalam melakukan pengajaran.

Wawancara juga merupakan salah satu teknik dalam pengawasan. Wawancara ini dilakukan dalam rangka mendukung hasil observasi atau pengamatan langsung dilakukan kepala sekolah seputar pengamatan tugas guru.

Apapun cara yang mengikat keahlian kepala sekolah tentang teknik atau cara melakukan pemeriksaan adalah dengan mengikuti penataran-penataran, seminar, diskusi ilmiah lainnya dalam bidang pengawasn. Di samping itu juga dilakukan denganmemperbanyak latihan kepala sekolah mempunyai keahlian dalam melaksanakan pengawasn.

### *Keahlian dalam menyampaikan hasil pengawasan*

Keahlian lain yang perlu dimiliki kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan adalah menyiapkan hasil pengawasan, karena pengawasan yang dilakukan tanpa disampaikan hasilnya kepada guru, maka pengawasan yang dilakukan tidak berarti banyak. Keahlian dalam menyampaikan hasil pengawasan yang dimaksudkan di sini adalah kemampuan dalam memberi umpan baik, yaitu melakukan berbagai tindakan sehubungan dengan hasil pengawasan, baik hasil pengawasan tersebut positif maupun negatif. Jika hasil pengawasan positif, maka tindakan yang diambil adalah memberikan penghargaan maupun pujian kepada guru, sebaliknya jika hasil pengawasan negatif, maka tindakan yang diperlukan adalah mealkukan koreksi terhadap kelemahan dan penyimpangan yang terjadi bahkan pemberian sanksi jika hasil pengawasan menyangkut moral kerja guru yang tidak baik.

Adapun cara untuk meningkatkan keahlian atau kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan seperti yang dijelaskan di atas adalah dengan cara memperbanyak latihan untuk menguasai ketrampilan keguruan dengan baik, meningkatkan ketrampilan dalam memimpin dan memperbanyak latihan agar dapat memiliki keberibadian yang baik dan menarik dalam melaksanakan pengawasan. Latihan untuk menguasai dan meningkatkan ketiga aspek di atas dapat dilakukan oleh kepala sekolah itu sendiri atau oleh pengawas yang bersangkutan. Latihan tersebut dapat dilakukan dalam kegiatan KKPS (Kelompok Kerja Pengawasan/Penilik Sekolah) dan KKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah). Dalam kegiatan tersebut kepala sekolah sebagai pengawas ataupun tenaga pengawasan dapat melatih dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pengawasan.

### ***B. Meningkatkan Pemahaman Diri Kepala Sekolah Terhadap Tugasnya sebagai Pengawas***

Pemahaman diri kepala sekolah yang dimaksudkan di sini adalah kesadaran diri kepala sekolah terhadap tugas pokok, tanggung jawab dan fungsinya.

Seorang kepala sekolah sudah barang tau memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat, salah satu diantaranya adalah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas para bawahannya sekaligus pengawasan terhadap

keseluruhan aktivitas organisasi sekolah yang dipimpinnya. Mengingat begitu besar tugas dan tanggung jawab yang harus dipikul kepala sekolah, maka seorang kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, keterampilan serta kemampuan teknis semata dalam melaksanakan pengawasan, akan tetapi perlu meningkatkan pemahaman diri tugas dan tanggung jawab sebagai pengawas.

Pemahaman diri yang dimaksudkan di sini adalah adanya kesadaran yang timbul dalam diri kepala sekolah untuk melaksanakan pengawasan dengan sebaik-baiknya, yaitu mencari fakta yang benar/tidak mengada-ada, memberikan penilaian yang objektif dan memberikan solusi atau jalan pemecahan yang terbaik untuk bersama, yaitu tindakan koreksi yang dapat memberikan kekurangan dan kelemahan yang ada, sehingga pelaksanaan tugas masing-masing personalia berhalan dengan lancar atau sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

### ***C. Menyusun Rencana Pengawasan***

Perencanaan pada dasarnya merupakan perkiraan kegiatan yang akan dilaksanakan di masa mendatang. Dalam perkiraan itu perlu diluruskan tujuannya secara khusus dalam arti terinci dan operasional, agar dapat diukur tingkat pencapaiannya setelah kegiatan dilaksanakan. Selanjutnya ditetapkan juga jenis-jenis kegiatan, aspek yang akan dipantau, diperiksa atau dinilai.

Perencanaan ini sangat penting artinya agar pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan secara sistematis, efektif, dan efisien. Perencanaan juga perlu dilakukan meskipun sifat pengawasan adalah “inspeksi mendadak (sidak)”, karena kegiatan mendadak dimaksudkan adalah waktu pelaksanaannya dirahsiakan tanpa memberitahukan sebelumnya pada pihak-pihak unit kerja organisasi yang akan diperiksa.

Penusunan rencana pengawasan merupakan suatu hal yang penting dan harus dilakukan oleh sekolah, karena dengan rencana pengawasan inilah pelaksanaan tugas pengawasan dapat terarah kepada tujuan yang diinginkan. Tanpa rencana mustahil rasanya pengawas dapat melaksanakan pengawasan dengan baik.

Penyusunan rencana pengawasan setidaknya dilakukan satu kali dalam empat bulan atau setiap akhir catur wulan, sehingga pelaksanaan pengawasan untuk satu catur wulan berikutnya sudah tersusun dengan terencana sedemikian rupa, jadi penyusunan rencana pelaksanaan pengawasan harus dilakukan sebelum pengawasan dilaksanakan.

Agar penyusunan rencana pengawasan dapat berjalan dengan baik dan dapat menjamin keberhasilan pelaksanaannya tugas guru di sekolah, maka dalam proses penyusunan tersebut harus melibatkan beberapa unsur terkait seperti pengawasan atau pemilik sekolah senior, kepala sekolah atau pejabat pengawas yang bewenang, sehingga rencana yang disusun memuat rencana yang sistematis dan realistis.

Selain itu dalam rencana pengawasan yang disusun pengawasan harus memuat beberapa hal yang penting, seperti : tujuan yang ingin dicapai, waktu pelaksanaan pengawasan, sekolah atau tempat pelaksanaan pengawasan, aspek-aspek apa saja (materi) yang akan dipengawasan dan teknik atau metode apa yang akan digunakan dalam melaksanakan pengawasan. Semua komponen ini harus jelas tergabung dalam rencana pengawasan, sehingga pelaksanaan pengawasan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

#### ***D. Melaksanakan Pengawasan yang Efektif***

Pengawasan yang efektif merupakan impian setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan, karena hanya dengan pengawasan yang efektif dapat mencapai tujuan atau hasil pengawasan yang efektif pula. Pengawasan yang efektif harus melibatkan semua tingkat pimpinan dari tingkat atas sampai tingkat bawah dan kelompok-kelompok kerja.

Sehubungan dengan pengawasan yang efektif, Nanang (1996: 35) menegaskan bahwa pengawasan akan efektif harus memperlihatkan kondisi-kondisi sebagai berikut :

- Pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan kriteria yang dipergunakan dalam sistem pendidikan, yaitu relevansi, efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Seperti tujuan pendidikan nasional (GBBP), tujuan internasional, tujuan kurikulum, tujuan-tujuan mata pelajaran (TIU, TIK), agar standar pengawasan pendidikan ini berfungsi efektif semua itu harus dipahami dan diterima oleh setiap anggota organisasi sebagai bagian integral, misalnya sistem EBANAS setiap standar kendali mutu pendidikan harus dianggap normal dan perlu.
- Sulit, tetapi standar yang masih dapat dicapai harus ditentukan. Ada dua tujuan pokok, yaitu : a) untuk motivasi dan b) untuk dijadikan patokan guna membandingkan dengan prestasi. Artinya, pengawasan yang efektif akan dapat memotivasi seluruh anggota untuk mencapai prestasi yang tinggi.
- Pengawasan hendak disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- Banyak pengawasan yang dibatasi. Akhirnya, jika pengawasan terhadap karyawan terlalu sering dan dapat diperepsi pengawasan itu sebagai suatu pengekanan dan kecendrungan mereka kehilangan otonominya.
- Sistem pengawasan harus dibatasi (steering control) tanpa mengorbankan otonomi dan keharmonisan manajerial tetapi fleksibel, artinya sistem pengawasan menunjukkan, kapan dan di mana tindakan kolektif harus diambil.
- Pengawasan hendaknya mengacu pada tindakan perbandingan, artinya tindakan hanya mengungkapkan penyimpangan dari standar tetapi penyediaan alternatif perbaikan, menentukan tindakan perbaikan.
- Pengawasan hendaknya mengacu pada prosedur penilaian masalah yaitu menemukan masalah, menemukan penyebab, membuat rancangan

penanggulangan, melakukan perbaikan, mengecek hasil perbaikan, mengecek timbulnya masalah serupa.

Dengan memperhatikan kondisi-kondisi di atas, maka pengawasan efektif akan membantu usaha-usaha organisasi untuk mencapai tujuan sesuai rencana. Berkenan dengan hal ini Terry (1979: 67) yang dialihkan bahasakan oleh Winardi mengatakan : Pengawasan efektif membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana.

Menentukan apakah pengawasan yang dilaksanakan efektif atau tidak, dapat dilihat dengan berpedoman pada karakteristik ciri-ciri pengawasan efektif. Karakteristik ini akan berbeda tergantung pada situasinya masing-masing. Namun sebagian besar diperkuat oleh Stoner (1986: 76) yang dialih bahasakan oleh Agus Maulana adalah : 1) akurat, 2) waktu, 3) objektif dan komprehensif, 4) dipusatkan pada titik pengendalian strategis, 5) dari segi ekonomi bersifat realistik, 6) realistik dari segi organisasi, 7) dikondisikan dengan arus pekerjaan organisasi.

#### ***E. Melaksanakan Pengawasan sesuai dengan Norma-norma Pengawasan***

Pengawasan yang dilakukan harus sesuai dengan norma-norma pengawasan itu sendiri. Norma-norma pengawassan yang dimaksud di sini adalah ketentuan-ketentuan umum mana yang diajarkan dan yang mana yang tidak boleh dilakukan dalam melaksanakan pengawasan.

Menurut sujanto (1989 : 19) norma umum pengawasan yang dikutip dari Keputusan Menteri Dalam Negeri no. 116 tahun 1981 tentang pedoman pengawasan umum di lingkungan departemen dalam negeri sebagai berikut :

- Pengawasan tidak mencari-cari kesalahan, yaitu tidak mengutamakan mencari siapa yang salah, tetapi apabila ditemukan kesalahan, penyimpangan, dan hambatan supaya dilaporkan sebab-sebab bagaimana terjadinya, serta menemukan bagaimana cara memperbaikinya.
- Pengawas merupakan peroses lanjut, yaitu dilaksanakan terus menerus, sehingga dapat memmperoleh hasil pengawasan yang berkeseimbangan.
- Pengawasan harus menjamin adanya kemungkinan pengambilan korerksi yang cepat dan tepat terhadap penyimpangan dan penyelewengan yang ditemukan, untuk mencegah berlanjutna kesalahan dan atau penyimpangan.
- Pengawasan bersipat mendidik dan bersifat dinamis, yaitu : dapat menimbulkan kegairahan untuk memperbaiki, mengurangi atau meniadakan penyimpangan di samping menjadi pendorong dan perangsang untuk menertipkan dan menyempurnakan kodisi objek pengawasan.
- Norma umum yang dikemukakan diatas walaupun ditegaskan berlaku dilngkungan Departemen Dalam Negeri, namun norma tersebut dapat digunakan sebagai pedoman umum dalam pelaksanaan pengawasan

pendidikan khususnya di sekolah dasar. Jika para pengawas atau pemilik sekolah telah melakukan pengawasan dengan mempedomani norma-norma pengawasan di atas, maka pengawasan yang dilakukan tentunya akan membawa hasil yang lebih baik untuk kepentingan kemajuan dunia pendidikan di masa mendatang.

#### ***F. Melakukan Tindak Lanjut terhadap Hasil Pengawasan***

Hasil tidak akan ada artinya tanpa tindak lanjut. Tindak lanjut dapat berupa kesalahan kegiatan pembinaan dan bimbingan dalam rangka memperbaiki kesalahan, kekeliruan dan penyimpangan. Di samping itu dapat juga berupa penghargaan terhadap guru yang berprestasi menonjol, pemberian peringatan, sanksi dan hukuman.

Pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi menonjol sebagai alas satu bentuk tindak lanjut dari penghargaan dapat dilakukan dengan sebagai cara, seperti memberikan insentif yang lebih memadai. Menurut Sarwanto (1987: 56) insentif adalah merupakan pengerakan atau ransangan yang lazimnya secara langsung diarahkan kepada internal motifasi dari pada individu-individu dalam organisasi. Pemberian insentif bertujuan untuk membangkitkan semangat atau motifasi serta rangsangan bagi guru dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dengan adanya insentif tersebut diharapkan karyawan dapat bekerja dengan penuh semangat, tanggung jawab, disiplin serta dapat mencapai hasil kerja yang lebih baik. Misalnya insentif dalam bentuk materi seperti pemberian tunjangan yang lebih memadai, membayar honorarium yang lebih pantas dari kelebihan jam guru, akan menimbulkan rangsangan bagi guru untuk bekerja dengan penuh semangat, gairah, kesungguhan, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas.

Pemberian peringatan, sanksi dan hukuman juga merupakan bentuk-bentuk dari tindak lanjut yang perlu dilakukan, jika hasil pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru kurang baik. Namun demikian pemberian sanksi atau hukuman ini harus memperhatikan tahap-tahapnya sesuai dengan tingkat kesalahan atau pelanggaran yang telah dilakukan. Menurut Soetopo dan Soemanto (1982:112) hukuman disiplin ringan yaitu berupa: teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas, hukuman disiplin sedang adalah penundaan kenaikan gaji berkala paling lama hanya untuk 1 tahun, penurunan gaji yang besarnya 1 kali dari kenaikan gaji berkala untuk satu tahun, dan penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun. Sedangkan hukuman disiplin berat adalah penurunan pangkat pada setingkat lebih rendah paling lama 1 tahun, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat atas permintaan sendiri sebagai pegawai, pemberhentian tidak hormat sebagai pegawai.

Pelaksanaan hukuman-hukuman untuk disiplin ringan dan sedang diberikan apabila pegawai yang bersangkutan sudah jelas-jelas melanggar peraturan tersebut diatas yang dapat dibuktikan secara tertulis. Sedangkan pemberian hukuman disiplin berat dilakukan apabila pegawai yang bersangkutan sudah melanggar peraturan tersebut di atas yang dapat di pengadilan atau kekuatan hukuman yang berlakun prpses belajar mengajar.

## **PENUTUP**

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

Tipe-tipe pengawasan yaitu ; Pengawasan Pendahuluan (preliminary control), Pengawasan pada saat kerja berlangsung (cocurrent control), Pengawasan Feed Back (feed back control). Tahap Proses Pengawasan ; Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan), Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisa penyimpangan –penyimpangan, Pengambilan tindakan koreksi.

Pengawasan penting disebabkan karena Perubahan lingkungan organisasi, Peningkatan kompleksitas organisasi, Meminimalisasikan tingginya kesalahan-kesalahan, Kebutuhan manager untuk mendelegasikan wewenang, Komunikasi dan Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.

Perancangan proses pengawasan diantaranya yaitu; Merumuskan hasil yang di inginkan, Menetapkan penunjuk hasil, Menetapkan standar penunjuk dan hasil, Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik dan Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Bidang strategis dalam pengawasan ialah Transaksi Keuangan, Hubungan Manajer dan Bawahan, dan Operasi-operasi Produktif. Alat-alat pengawasan yang paling umum ialah Manajemen Pengecualian (Management by Exception), Management Information System (MIS), Analisa Rasio dan Penganggaran.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adikoesoemo. 1997. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat Dalam Lingkungan Aparat Pemerintahan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Handoko, T. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Intruksi Presiden RI. 1983. *Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan*. Jakarta : Depdikbud.
- Kepmendilbud RI. 1997. *Tentang pedoman pelaksanaan*. Jakarta : Depdikbud.
- Liputo. Benyamin. 1988. *Pengantar manajemen*. Jakarta ; P2LPTK.
- Nanang. 1987. *Manajemen penerangan pokok-pokok pemikiran dan Penerapan*. Jakarta; Bina Aksara.
- Newman, W.Hat all.1977. *the process of management*. Englewood CLIFF N.J Prentice-Hal Inc.
- Sarwanto.1987. *dasar-dasar organisasi dan manajemen*. Jakarta ; Ghalia Indonesia..
- Siagian, sondang P. 1970. *Filsafat administrasi*. Jakarta Gunung Agung.

- Seotopo, Hedyat dan soemanto, wasty. 1982. *Kepemimpinan dan supervisi Pendidikan*. Jakarta ; Bina Aksara.
- Syamsi, Ibnu. 1983. *Pokok-pkok organisasi dan manajemen*. Jakarta ; Bina Aksara.
- Tery, G. R. 1979. *Asas-asas manajemen* (Alih Bahasa Winardi). Bandung ; Alumni.