



## Implementasi Fungsi Pengarahan dan Pengendalian dalam Manajemen Pendidikan di SMP Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang

Hermania Bhoki<sup>1)\*</sup>, Vinsensius Bawa Toron<sup>2)</sup>

<sup>1-2)</sup> Sekolah Tinggi Pastoral Reinha Larantuka  
Email: [srcarolasmg@gmail.com](mailto:srcarolasmg@gmail.com)

### INFO ARTIKEL

Diterima: 15-5-2023  
Disetujui: 30-5-2023

### Keywords:

*Direction, Control,  
Education Management*

### Kata kunci:

*Pengarahan,  
Pengendalian,  
Manajemen Pendidikan*

### A B S T R A K

#### Abstract:

*Quality education is an indicator of the success of educational institutions in implementing the role of education management appropriately. This article intends to describe and examine the application of the role of direction and control in educational management at the Panggudi Luhur Domenico Savio Junior High School Semarang. Data obtained through in-depth interviews with informants and documentation. Data analysis uses the method discovered by Miles and Huberman. The research concludes that Panggudi Luhur Junior High School Domenico Savio Semarang applies the function of directing and controlling function in education management well. The directing function is carried out by the principal by guiding, suggesting, giving encouragement, directions and instructions so that teachers and employees personally and communally can work hard, work fast, work productively as well as cooperate and work together well, correctly, according to their duties and functions. Internal and external control is carried out by conducting academic supervision to determine the quality and quantity of teacher work in carrying out its role in planning, implementing and evaluating learning based on quality standards set in the framework of achieving the school's vision, mission and goals.*

#### Abstrak:

Pendidikan berkualitas merupakan sebuah indikator keberhasilan lembaga pendidikan dalam mengimplementasi peran manajemen pendidikan secara tepat. Artikel ini bermaksud menguraikan dan menelaah penerapan peran pengarahan dan pengendalian dalam manajemen pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang. Data didapat melalui wawancara mendalam dengan informan dan dokumentasi. Analisis data menggunakan cara yang ditemukan Miles dan Huberman. Penelitian menyimpulkan bahwa Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang mengaplikasikan fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian dalam manajemen pendidikan dengan baik. Fungsi pengarahan dilakukan kepala sekolah dengan membimbing, menyarankan, memberi dorongan, petunjuk dan instruksi agar para guru dan pegawai secara personal dan komunal dapat bekerja keras, bekerja cepat, bekerja produktif juga bekerjasama dan sama-sama bekerja dengan baik, benar, tepat menurut tupoksi. Pengendalian internal dan eksternal dilakukan dengan mengadakan supervisi akademik untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kerja guru dalam menjalankan perannya dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran berdasarkan standar mutu yang ditetapkan dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah.

### Alamat Korespondensi:

Jl. WR. Soepratman, No. 2, Samarinda, 75121, Kalimantan Timur, Indonesia  
Telp. (0541) 739914, Email: [gaudiumvestrum.stkpkbi@gmail.com](mailto:gaudiumvestrum.stkpkbi@gmail.com)

## **PENDAHULUAN**

Manajemen pendidikan merupakan penerapan teori dan praktik manajemen dalam bidang pendidikan. Ada tiga bidang utama dalam manajemen pendidikan yakni, 1). Sumber daya manusia (SDM) pendidikan seperti guru dan pegawai sekolah; 2). Sumber belajar, seperti buku pegangan guru dan siswa serta sumber lainnya seperti laptop, handphone yang digunakan dalam proses pembelajaran; 3). Sarana dan sumber daya keuangan, yang mendukung proses pendidikan dan pengajaran terselenggara dengan baik. Manajemen pendidikan terdiri dari lima fungsi dasar. Ada lima fungsi manajemen dalam penerapan teori dan praktik pendidikan yakni, perencanaan, pengarahan, koordinasi, pengendalian dan evaluasi. Seorang pemimpin pendidikan menggunakan lima fungsi manajemen tersebut untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan (Ali & Abdalla, 2017). Dari lima fungsi manajemen pendidikan, fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian memiliki posisi yang sama penting dengan ketiga fungsi manajemen lainnya.

Pemimpin pendidikan melaksanakan aktivitas pengarahan untuk memotivasi guru dan pegawai sekolah bertanggung jawab menerapkan semua program sekolah dengan baik, benar yang sejalan dengan tupoksi. Pemimpin pendidikan melaksanakan kegiatan pengendalian untuk mengetahui kuat lemahnya atau unggul tidaknya pelaksanaan fungsi manajemen sejak perencanaan dan sampai tahap akhir dari pelaksanaan. Pelaksanaan fungsi pengendalian memungkinkan seorang pemimpin lembaga pendidikan dapat memperoleh informasi balik yang bermanfaat bagi perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen pada masa yang akan datang. Karena itu, pemimpin pendidikan yang diharapkan adalah pemimpin yang mampu mengarahkan dan mengendalikan anggotanya, dapat mempengaruhi sikap dan mengarahkan pendapat dengan santun dan hormat, mampu mengupayakan kerjasama, memiliki prinsip dan teknik mengayomi dan merangkul, memiliki teladan unggul yang memotivasi guru dan pegawai bekerja keras, bekerja cepat dan bekerja produktif secara mandiri dan kolegal untuk mencapai tujuan sekolah.

Kepala sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang adalah pemimpin pendidikan yang tampil sebagai *top manager* dengan kompetensi manajerial yang memadai sehingga mampu melaksanakan fungsi pengarahan dan pengendalian terhadap semua guru dan pegawai yang dipimpinya dengan baik, benar, dan berkualitas. Tulisan ini menguraikan dan mengkaji penerapan peran pengarahan dan peran pengendalian dalam proses penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang. Secara teoritis ulasan artikel ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan tentang implementasi fungsi manajemen pendidikan khususnya fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian dalam pengelolaan pendidikan. Secara praktis, temuan ini dapat dijadikan sebagai model yang akan ditingkatkan kualitas penerapannya di Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang dan di sekolah lain pada jenjang yang sama.

## **KAJIAN TEORITIS**

Manajemen yang diterapkan dalam pendidikan dilakukan dengan mendelegasikan, menugaskan, menerima penugasan untuk bertanggungjawab di lembaga pendidikan. Manajemen pendidikan terdiri dari lima fungsi dasar yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan dan pengendalian. Seorang pemimpin pendidikan menggunakan lima fungsi manajemen tersebut untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan (Ali & Abdalla, 2017). Dari kelima kombinasi fungsi manajemen, fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian akan diuraikan secara khusus berikut ini.

## **Pengarahan**

Pengarahan merupakan kegiatan pemimpin pendidikan dalam memotivasi anggota organisasi sekolah untuk mencapai tujuan organisasi sekolah (Karlibaeva et al., 2022). Pengarahan, di satu pihak, kepemimpinan yang kuat, memungkinkan seorang pemimpin untuk rutin menginformasikan secara pasti, lengkap dan berulang terkait ketentuan-ketentuan yang harus dipatuhi ketika melaksanakan tugas sesuai kapasitas dan fasilitas yang tersedia, dan di lain pihak partisipasi anggota; secara khusus keterlibatan psikologis, dan komunikasi yang baik dapat menjadi faktor yang menentukan terjadinya proses pengarahan yang berkualitas (Jakhongir, 2021). Pengarahan dapat menjadi saat mengintegrasikan kegiatan semua anggota organisasi sekolah untuk mencapai tujuan sekolah (Umar & Dikko, 2020).

Fungsi pengarahan secara berkualitas akan mengupayakan komunikasi timbal balik, mendorong pemahaman yang baik dan memotivasi guru dan pegawai sekolah melaksanakan instruksi dengan tepat, mau bekerja keras, bekerja cepat dan bekerja produktif sehingga dapat memperoleh hasil kerja yang berkualitas.

Pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan pengarahan yang mampu; 1). Menginspirasi dan menunjukkan orientasi tugas yang harus dilakukan, memberikan petunjuk baik umum maupun khusus agar guru dan pegawai sekolah agar bersedia mengeksplorasi dan memberikan semua kemampuannya untuk melaksanakan pekerja yang diberikan secara optimal. (Gibson et al., 2019); 2). Membangkitkan semangat untuk partisipasi penuh dalam pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dan sekaligus dapat mengurangi perilaku kerja negatif dari guru dan pegawai sekolah (Bhatti et al., 2022); 3). Memiliki semangat pelayanan penuh keterbukaan dan keikhlasan untuk mengubah tanpa menyalahkan dan untuk membangun tanpa menekan perasaan guru dan pegawai sekolah (Umar & Dikko, 2020); 4).

Menerapkan fungsi pengarahan dengan baik dan benar sehingga mendorong guru dan pegawai sekolah melaksanakan tugasnya berdasarkan budaya standar prosedur, mengatasi kemangkiran dan membina disiplin kerja, dan menghindarkan kesalahan fatal dan menjamin kontinuitas dari fungsi perencanaan dan fungsi pelaksanaan dalam manajemen pendidikan; 5). Memiliki kemampuan relasional dalam mengelola guru dan pegawai sekolah yang memiliki cara pandang yang berbeda tentang suatu tugas dalam kerangka pendayaan sumber daya manusia pendidikan secara optimal dengan cara menjadi teladan atau panutan unggul, motivator terpercaya yang memberikan motivasi berprestasi, mampu berkomunikasi dengan baik, benar dan efektif, dan mampu berkoordinasi dengan semua guru dan pegawai sekolah (Bektaş et al., 2020; Hartinah et al., 2020); 6).

Menjadi pengarah dan pembimbing yang baik bagi guru dan pegawai dalam beberapa langkah yang harus dilakukan yaitu membaca, meneliti peta potensi guru dan pegawai serta menempatkannya secara tepat berdasarkan kemampuan yang dimiliki (Komalasari et al., 2020); 7). Memberikan penguatan dan peneguhan agar guru dan pegawai sekolah memiliki keyakinan yang besar terhadap pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi sekolah; 8). Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, berbelarasa dan memiliki komitmen menjawab teriakan minta tolong peserta didik; 9). Mampu memberikan pengarahan yang efektif, efisien, terukur, jelas (Sun & Leithwood, 2015; Komalasari et al., 2020).

## **Pengendalian**

Pengendalian adalah metode pengelolaan beberapa hal penting agar tahap pelaksanaan dalam manajemen dapat dilakukan secara tepat menurut ketentuan dalam perencanaan. Pengendalian juga dipahami sebagai pengukuran dan peningkatan pelaksanaan pekerjaan melalui pengontrolan item-item yang telah disusun dalam perencanaan dapat dilaksanakan dengan tepat demi pencapaian tujuan perusahaan yang telah disusun untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengendalian didefinisikan sebagai proses menentukan apa yang sedang dilaksanakan, mengevaluasi tahap pelaksanaan dan melakukan koreksi untuk memperbaiki penyimpangan,

sehingga pelaksanaan dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan untuk mencapai tujuan secara sempurna (Zahri, 2018).

Pengendalian merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen yang dilakukan untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan sejak perencanaan sampai akhir dari tahap pelaksanaan untuk membandingkan apakah pelaksanaan telah dilakukan sesuai atau tidak sesuai dengan perencanaan. Ini berarti fungsi pengendalian sangat penting karena berkontribusi menentukan bagaimana seharusnya fungsi perencanaan dan pelaksanaan dapat dilakukan secara optimal. Karena itu, pengendalian harus dilakukan oleh pemimpin dan pengawas pendidikan untuk mendorong anggota memiliki sikap sadar tugas, bertanggungjawab dan memiliki ketekunan dalam bekerja sehingga tidak melakukan merugikan organisasi (Sahudi et al., 2020).

Dalam lembaga sekolah, Kepala sekolah dan pengawas pendidikan melakukan tindakan pengendalian secara bertahap yaitu tahap menentukan standar yang akan digunakan, tahap mengukur pelaksanaan dan hasil yang telah diperoleh, tahap membandingkan pelaksanaan dengan perencanaan, tahap menunjukkan penyimpangan yang telah terjadi, tahap memberi bantuan untuk memperbaiki penyimpangan atau kesalahan demi pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin dan pengawas pendidikan dapat melakukan pengendalian secara efektif dan efisien dengan menaati beberapa asas yakni; 1). Dilakukan untuk mencapai tujuan. Karena itu penyimpangan dari rencana perlu dicegah dengan perbaikan-perbaikan agar tujuan dapat tercapai. 2). Dilakukan secara efisien agar mencegah penyimpangan dari rencana sehingga tidak menimbulkan hal-hal negatif diluar dugaan. 3). Dilakukan oleh manajer sebagai wujud tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan rencana. 4). Dilakukan untuk mencegah penyimpangan pada masa depan). 5). Dilakukan secara langsung oleh manajer terhadap bawahan atas dasar pemahaman bahwa manusia memiliki kelemahan, dan karena itu kesalahan dapat terjadi. 6). Dilakukan secara tersusun menurut urutan sesuai dengan Dilakukan sesuai teknik pengendalian sesuai dengan pilihan manajer. 9). Dilakukan berdasarkan standar yang diterapkan dengan tepat sehingga dapat menjadi tolok ukur pelaksanaan untuk tujuan mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. 10). Dilakukan berdasarkan strategi pengendalian yang benar yang dipakai oleh perusahaan. 11). Dilakukan dengan memperhatikan faktor kekecualian agar pengendalian efektif. 12). Dilakukan secara adaptif agar dapat mengatasi kekecewaan karena tidak berhasil. 13). Dilakukan dengan meninjau sistem yang digunakan secara berulang dengan dampak positif pada pencapaian tujuan. 14). Dilakukan berdasarkan patokan yang bermanfaat memperbaiki pelaksanaan yang tidak sesuai dengan perencanaan (Hasibuan, 2017).

Pengendalian dapat terjadi secara langsung, tidak langsung dan pengecualian. Pengendalian langsung dilakukan yang oleh pemimpin kepada karyawan untuk mendapat gambaran dan informasi yang lengkap dan terpercaya terkait baik tidak atau berhasil tidaknya pekerjaan karyawan. Pengendalian tidak langsung adalah pengendalian dari jauh dengan cara lisan atau tertulis terkait hasil dari pekerjaan yang telah dilaksanakan. Pengendalian dengan pengecualian merupakan kombinasi atau perpaduan dari pengendalian langsung dan tidak langsung. Pengendalian dengan pengecualian dilakukan hanya untuk kesalahan khusus atau penyimpangan besar yang menjadi penghambat utama dalam mencapai tujuan.

Pengendalian di lembaga pendidikan pada hakekatnya merupakan penilaian atas pelaksanaan kegiatan pendidikan. Penilaian dalam pengendalian berarti penilaian terkait kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pendidikan yang diukur tingkat ketercapaiannya berdasarkan target yang telah ditetapkan. Pengendalian dalam pendidikan lebih dititikberatkan untuk mempertahankan mutu dari *input*, *proses* dan *output* (Aziz et al., 2018). Pengendalian dilakukan berdasarkan standar namun tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan, dan menjatuhkan eksistensi dan kinerja guru melainkan lebih pada upaya menghindari kesalahan, memperbaiki jika ada kesalahan serta upaya menunjukkan jalan yang

benar dan lurus agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan. Pengendalian yang baik adalah pengendalian yang dilakukan secara kontinu dan menjunjung tinggi fitra manusia. Artinya, dalam menilai kinerja guru dan atau pegawai, kepala sekolah harus memperhatikan kelebihan dan kekurangan mereka masing-masing. Penilaian dalam pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak boleh membuat frustrasi dan mematahkan semangat. Karena itu, kelebihan guru perlu diakomodir dengan memberikan penghargaan dan kekurangan perlu diperbaiki sekaligus memberikan bantuan mencari solusi atas masalah, memotivasi dan membangkitkan semangat baru agar guru dapat mengatasi kekurangan dan berdaya juang melakukan tugas dan kewajiban secara kreatif dengan komitmen yang tinggi untuk memiliki kinerja yang optimal untuk meraih kesuksesan di masa mendatang (Suchyadi et al., 2019).

## **METODOLOGI**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif jenis studi kasus di Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang. Penelitian dengan desain studi kasus memiliki metode berangkat dari konsentrasi perhatian pada pola, konsistensi dan sekuensi yang menonjol dalam observasi dan direfleksikan secara mendalam melibatkan kegiatan reflektif interpretatif. Selanjutnya peneliti menganalisis kesan-kesan yang diperoleh, kemudian menghimpun kesan-kesan tersebut dan merekam kesan menjadi data penelitian (Creswell, 2016:74).

Data terkait penerapan fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian dalam pengelolaan sekolah, peneliti peroleh dari kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, para guru dan pegawai, para pengurus yayasan dan komite sekolah juga masyarakat. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini peneliti melakukan tiga cara antara lain;

*Pertama*; observasi. Peneliti melakukan observasi di sekolah (Sugiyono, 2019) *Kedua*, Wawancara terstruktur. Peneliti memberi pertanyaan yang telah disusun sebelumnya terkait fokus dan subjek penelitian bebas memberi jawaban. Wawancara mendalam dilakukan dengan subjek penelitian yang terseleksi yakni dengan kepala sekolah, guru-guru, ketua komite dan pengurus yayasan berdasarkan kesepakatan terlebih dahulu (Sugiyono, 2017; Sugiyono, 2019). *Ketiga*, Dokumentasi. Peneliti mengumpulkan dokumen dan rekaman (Sugiyono, 2019), kemudian mencatat informasi-informasi khusus yang terkait dengan fungsi pengarahan dan pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Peneliti melakukan analisis data menggunakan teknik interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dengan cara memusatkan perhatian pada kegiatan observasi, wawancara terstruktur dan dokumentasi. Pada ketiga tahap tersebut peneliti membaca kenyataan apa adanya. Setelah kegiatan observasi, peneliti mereduksi data. Pada tahap mereduksi data, peneliti membuat rangkuman, menentukan hal-hal pokok, memberi fokus hanya pada hal-hal penting dan mencari tema dan pola. Selanjutnya peneliti menyajikan data. Pada tahap data disajikan, peneliti membuat rangkuman, menentukan hal-hal pokok, membangun fokus hanya pada hal-hal yang pokok dan menentukan tema penelitian. Setelah data disajikan peneliti menarik kesimpulan dan membuat verifikasi data (Sugiyono, 2019).

Peneliti akhirnya mengecek keabsahan dan melakukan triangulasi data. Kegiatan mengecek keabsahan data dilakukan peneliti dengan terlibat lebih lama di sekolah untuk melihat kenyataan yang terjadi dan memperkuat kepercayaan peneliti terkait persepsi informasi dari subjek penelitian. Kegiatan triangulasi data dilakukan cara membuat perbandingan data yang diperoleh di sekolah dengan beragam metode dan sumber yang dapat digunakan (Sugiyono, 2019).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Implementasi fungsi Pengarahan dalam pengelolaan Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang**

Kesuksesan sebuah lembaga pendidikan tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru, pegawai dan elemen lainnya dalam sekolah. Kepala sekolah sebagai top leader harus memahami kegiatan pengarahan yang tepat dan harus dilakukan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan. Pengarahan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus diimplementasikan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dilaksanakan oleh semua pihak dalam organisasi sekolah dengan baik. Aktivitas kepala sekolah dalam proses pengarahan mengupayakan agar para guru dan pegawai termotivasi bekerja optimal meraih sukses mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah memberikan pengarahan dalam perintah atau instruksi yang disampaikan secara resmi, lengkap namun ringkas sesuai dengan ketentuan-ketentuan tugas dari setiap anggota sejalan kompetensi guru dan pegawai juga sarana dan prasarana sekolah ada (Jakhongir, 2021).

Fungsi pengarahan dalam manajemen pendidikan merupakan fungsi yang paling fundamental. Pengarahan kepala sekolah merupakan upaya agar semua anggota dapat bekerja maksimal untuk mencapai tujuan sekolah. Fungsi pengarahan mewajibkan kepala sekolah memberikan informasi jelas dan akurat terkait apa saja yang harus dilakukan agar para guru dan pegawai memiliki kualitas dalam melaksanakan program sekolah yang terejawantah dalam tugas mereka masing-masing untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Efektivitas dan efisiensi pengarahan kepala sekolah sangat berpengaruh pada sikap dan kepercayaan guru dan pegawai kepadanya (Liu & Hallinger, 2018). Karena itu kepala sekolah seyogyanya lebih menguasai kebijakan lembaga, pengetahuan dan pengalaman yang lebih luas dan dapat mendeteksi perubahan-perubahan yang akan terjadi yang terkait dengan kapasitas, keinginan-keinginan, sikap hidup guru dan pegawai agar dapat memberikan pengarahan secara tepat sasaran. Komunikasi yang baik dan hubungan manusiawi yang positif memungkinkan kepala sekolah dapat membimbing para guru dan pegawai untuk mengkreator, merawat, keberlangsungan dan memajukan organisasi. Kepala sekolah perlu menghormati kemampuan, memberi kepercayaan dan memenuhi kewajibannya untuk memotivasi guru dan pegawai agar dapat melakukan tugasnya dengan tepat sesuai dengan tupoksinya (Sutcher et al., 2017).

Hasil penelitian menegaskan bahwa kepala sekolah lembaga Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang melakukan fungsi pengarahan dengan baik. Kepala sekolah memiliki pengetahuan tentang fungsi pengarahan dan implementasinya dengan baik sehingga visi, misi dan tujuan sekolah dapat tercapai dengan jangkauan kualitas yang diharapkan bersama oleh semua stakeholder dan pelanggan jasa pendidikan di lembaga tersebut. Pengarahan yang baik merupakan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menumbuhkan semangat kerja, memberikan inspirasi kepada setiap guru dan pegawai agar dapat menampilkan hasil kerja yang produktif dan bermutu demi keberlangsungan lembaga sekolah yang bermuara pada pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah. Pengarahan kepala sekolah bermanfaat untuk;

- 1) Mendayagunakan guru dan pegawai untuk bekerja keras, bekerja cepat dan bekerja produktif dan menyenangkan untuk mendapatkan hasil yang unggul. Saat pengarahan adalah saat memberi motivasi yang menarik dan mendorong guru dan pegawai untuk mengembangkan dan memaksimalkan kualitas kerja dalam tugas mereka masing-masing untuk mencapai tujuan sekolah (Nabi et al., 2017).
- 2) Memungkinkan para guru dan pegawai secara operasional dapat menata dan mengatur kegiatan siswa mulai dari masuk sampai tamat, sehingga siswa dapat bertumbuh dan berkembang dalam proses pendidikan di sekolah.
- 3) Memungkinkan pegawai dapat mengelola fasilitas pendidikan sehingga dapat berkontribusi untuk menciptakan sekolah yang bersih, rapih, indah, menyenangkan bagi

guru dan siswa untuk berada di sekolah untuk menjalankan proses pembelajaran yang berkualitas (Fidiyawati, 2018).

- 4) Mendorong para guru dan pegawai dapat menciptakan dan memelihara keharmonisan hubungan dengan orang tua/wali dan masyarakat dan mengarahkan mereka pada tujuan pelaksanaan program sekolah yang menjawab harapan masyarakat terhadap sekolah (Ramadani & Marsidin, 2022).

Kepala sekolah menjalankan fungsi pengarahan dengan mempertimbangkan kondisi guru dan pegawai agar dapat menjalankan tugas masing-masing secara berkualitas. Reaksi, perilaku dan tekanan sosial semua guru dan pegawai selalu dipertimbangkan kepala sekolah ketika melakukan pengarahan kerja. Dalam pengarahan kepala sekolah memastikan kegiatan yang dijalankan, mengkoordinasi pekerjaan setiap guru dan pegawai dan membantu mereka dalam melakukan pekerjaan secara tepat. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah, guru dan pegawai sama-sama memiliki perasaan memiliki sekolah (Allen et al., 2018). Sekolah bagi mereka adalah rumah kedua, dan masa depan siswa adalah tanggungjawab mereka bersama.

Fungsi pengarahan yang dilakukan kepala sekolah berkontribusi bagi guru dan pegawai sekolah dapat memahami bagaimana seharusnya tugas dilaksanakan dengan tepat demi pendidikan yang berkualitas.

### **Implementasi fungsi Pengendalian dalam pengelolaan Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang**

Pengendalian merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen termasuk manajemen pendidikan. Fungsi pengendalian penting dilakukan baik oleh kepala sekolah maupun oleh pengawas pendidikan untuk memelihara dan bahkan meningkatkan kualitas proses dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah (Meriza, 2018). Fungsi pengendalian dapat dilakukan secara internal dan eksternal untuk mengontrol dengan cara membandingkan perencanaan dan pelaksanaan program sekolah serta menunjukkan penyimpangan, melakukan tindakan korektif jika penyimpangan sehingga penyimpangan tidak terjadi lagi di waktu mendatang.

Pengendalian internal dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai otoritas tertinggi dalam pada suatu sekolah dapat melakukan fungsi pengendalian untuk mengukur dan menentukan unggul atau lemahnya pelaksanaan fungsi manajemen khususnya pada fungsi perencanaan dan pelaksanaan. Hasil penelitian menemukan bahwa Kepala Sekolah di lembaga Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang melakukan pengendalian budget dan non budget.

Pengendalian budget dilakukan untuk mengetahui apakah keuangan dan pembiayaan pendidikan dalam tiga aspek yakni aspek *financial planning; implementation and evaluation*. Pada aspek *Financial planning* atau budgeting yang dikontrol adalah kegiatan pengelola keuangan dalam mengkoordinasi secara sistematis semua sumber daya keuangan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan dan mengeliminasi dampak negatif yang tidak diinginkan. Pada aspek *implementation* atau pelaksanaan anggaran, yang dikendalikan terkait belanja pendidikan agar dilakukan berdasarkan budget. Pada aspek *evaluation* atau evaluasi penggunaan keuangan pendidikan yang dikontrol adalah apakah pembiayaan pendidikan yang telah digunakan dalam proses pendidikan berhasil membawa sekolah tersebut mencapai sasaran atau tujuan pendidikan (Mujannah et al., 2019).

Pengendalian non budget antara lain dilakukan terhadap dilakukan untuk mengendalikan para wakil kepala sekolah dan para guru dan pegawai sekolah dalam berdasarkan tupoksinya. Kepala sekolah mengendalikan para wakil kepala sekolah untuk mengetahui dan mengukur apakah program sekolah sudah atau belum dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tupoksinya masing-masing (Mwesiga & Okendo, 2018; Kartini et al., 2020).

Sementara pengendalian kepada para guru dilakukan untuk mengetahui dan mengukur apakah kurikulum dan program pengajaran yang teraplikasi dalam mata pelajaran yang diampu, baik mata pelajaran kurikulum nasional, maupun kurikulum muatan lokal sudah atau

belum berhasil dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan sejak awal berdasarkan standar nasional pendidikan. Fungsi pengendalian dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan memantau kegiatan intrakurikuler yang dilaksanakan oleh guru dalam proses pembelajaran di dalam kelas dan ekstrakurikuler di luar kelas. Dalam kegiatan pengendalian tersebut Kepala Sekolah mendorong guru mendesain silabus mata pelajaran, rencana pelaksanaan pembelajaran dan mengamati proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru bersama siswa di dalam dan di luar kelas. Sementara pengendalian penilaian pembelajaran dilakukan dengan mengamati dokumen penilaian atas proses juga hasil belajar siswa. Untuk mengendalikan guru, Kepala Sekolah menggunakan alat penilaian kemampuan guru (APKG) yang terdiri dari APKG untuk menilai Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang dibuat guru dan APKG untuk menilai pelaksanaan proses pembelajaran yang dilakukan guru.

Pengendalian terhadap para pegawai dilakukan untuk mengetahui dan mengukur apakah para pegawai sudah atau belum bekerja secara efektif, efisien dan optimal sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing (Agustina et al., 2020). Pengendalian eksternal dilakukan oleh pengawas dari lingkup Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Semarang dengan memantau kinerja kepala sekolah dan supervisi akademik terhadap para guru. Pengendalian terhadap kepala sekolah dilakukan untuk mengetahui kinerja dalam bidang administrasi akademik. Kegiatan tersebut dilakukan dengan memantau dokumen program tahunan dan semester, jadwal pelaksanaan pembelajaran, menentukan norma penilaian, menentukan norma kenaikan kelas, memperbaiki pengajaran, memperbaiki cara mengelola kelas dan mengatur kedisiplinan dalam melaksanakan tata tertib sekolah (Lee, 2021).

Pengendalian terhadap para guru dilakukan oleh pengawas pendidikan melalui kegiatan supervisi akademik dalam rangka mengevaluasi kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran yakni kemampuan membuat dan mengembangkan silabus mata pelajaran, kemampuan membuat dan mengembangkan perencanaan pelaksanaan pembelajaran (RPP). Khusus kegiatan yang terkait pelaksanaan pembelajaran, supervisi akademik dilakukan untuk menilai kemampuan guru dalam mengelola kelas, menggunakan media, sumber, metode serta strategi belajar (Widiansyah, 2019). Jika ada penyimpangan atau kekeliruan, guru dibantu agar tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Pengendalian pengelolaan kelas dilakukan dengan memantau guru dalam menciptakan dan memupuk kerjasama antar siswa dan kedisiplinan dan keaktifan siswa dalam mengikuti proses pembelajaran sejak awal hingga akhir. Pengendalian penggunaan media dan sumber belajar dilakukan antara lain dengan memantau guru dalam; 1), menggunakan dan menyalurkan materi pembelajaran untuk merangsang pikiran, perasaan dan perhatian siswa pada proses pembelajaran; 2), memahami buku teks dan sumber-sumber online lainnya yang relevan untuk memperluas dan memperdalam materi dan pengayaannya dalam proses pembelajaran; 3), untuk memastikan apakah para guru juga menggunakan media pembelajaran berbasis komputer, media cetak, dan media audiovisual serta objek nyata yang ada di lingkungan sekolah (Munisah, 2020).

Pengendalian penggunaan metode belajar dilakukan dengan memantau apakah guru sudah atau belum menggunakan metode pembelajaran secara kreatif dan variatif berdasarkan karakteristik materi yang dibelajarkan kepada siswa. Pada lembaga ini, guru dikendalikan untuk dapat menggunakan multi metode dalam pembelajaran agar siswa dapat mengerti pelajaran yang disajikan (Oktiani, 2017; Ibrahim et al., 2021). Pengendalian dalam kegiatan evaluasi pelaksanaan pembelajaran dilakukan dengan memantau dokumen instrumen penilaian dan dokumen penilaian proses dan hasil belajar siswa. Guru dikontrol terkait instrumen penilaian yang digunakan, metode evaluasi, pengolahan dan bagaimana menggunakan hasil evaluasi (Efendi et al., 2021).

Evaluasi pembelajaran pada Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang menggunakan pendekatan atau cara penilaian hasil belajar menggunakan Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). Ketika guru

menggunakan PAN, penilaian guru tidak tergantung pada jumlah soal yang diberikan kepada siswa. Penilaian berbasis PAN dimaksudkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang mendapat nilai tertinggi di kelas adalah siswa yang menempati posisi tertinggi di kelas tersebut. Ketika guru menggunakan PAP, guru akan mempertimbangkan pemberian nilai terhadap siswa berdasarkan tujuan yang dicapai oleh siswa setelah mengerjakan tes dengan baik. Siswa yang mendapat nilai tertinggi adalah siswa yang menjawab soal dengan benar. Sementara dalam PAP, siswa yang lulus adalah siswa yang mencapai atau melampaui batas lulus yang telah ditetapkan oleh sekolah.

Pengendalian dilaksanakan secara berkala baik pengendalian internal dari kepala sekolah maupun eksternal dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Semarang. Kegiatan pengendalian dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah agar menjadi lebih baik. Hal tersebut dilakukan agar semua elemen dalam lembaga sekolah tersebut bekerja secara profesional sehingga dapat memiliki hasil kerja yang optimal. Sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan proses pendidikan di lembaga ini memiliki spirit kerja produktif sebagai filosofi hidup yang membentuk sikap mental selalu berdaya juang bekerja maksimal untuk memperoleh hasil kerja maksimal. Spirit kerja produktif dimiliki oleh semua anggota organisasi dalam lembaga pendidikan ini sehingga setiap orang baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan tidak terbuai dengan capaian mutu pendidikan selama ini, melainkan kegemilangan prestasi yang diperoleh tersebut justru mendorong terbentuk motivasi berprestasi yang selanjutnya dapat mendorong mereka berjuang mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan (Pohan, 2019).

Pandangan ini memberi semangat bagi pengendali internal maupun eksternal untuk melaksanakan fungsi kontrol yang, sehingga kekurangan dan kelemahan yang bersifat insidental dapat diperbaiki secepatnya sebagai tindakan antisipatif terhadap stagnasi atau degradasi mutu pendidikan. Fungsi pengendalian terimplementasi secara profesional dalam lembaga pendidikan lembaga Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang. Fungsi pengendalian memungkinkan para pengendali lebih disiplin, dinamis, kreatif, teliti, logis dan objektif dalam menjalankan tugasnya. Pelaksanaan tugas tersebut memungkinkan pengawas dapat mengetahui keunggulan dan kelemahan pelaksanaan manajemen yang dimulai sejak awal, selama dalam proses dan sampai pada akhir pelaksanaannya dan sekaligus melancarkan penerapan manajemen pendidikan yang baik, tepat dan benar untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan penelitian ini adalah;

- 1) Implementasi fungsi pengarahan dalam manajemen pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang dilakukan secara internal oleh kepala sekolah untuk membimbing, menyarankan, memberi dorongan, memberi petunjuk dan instruksi agar para guru dan pegawai secara personal dan komunal dapat bekerja keras, bekerja cepat, bekerja produktif sesuai tupoksi agar dapat mencapai hasil maksimal berdasarkan standar mutu yang ditetapkan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah.
- 2) Implementasi fungsi pengendalian dalam manajemen pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Panggudi Luhur Domenico Savio Semarang dilakukan secara internal oleh kepala sekolah dan secara eksternal oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Semarang. Pengendalian internal yang dilakukan melalui supervisi akademik untuk mengontrol kualitas kerja guru. Teknik kontrol dilakukan untuk menelusuri relevansi kerja dengan perencanaan, mendiskusikan dan membahas bersama dengan guru dan

pegawai secara personal dan kelompok tentang permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan sesuai dengan tupoksi masing-masing. Pengendalian eksternal oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Semarang untuk mengontrol sejauh mana perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran dilakukan berdasarkan standar mutu yang ditetapkan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, M., Kristiawan, M., & Tobari, T. (2020). The Influence of Principal's Leadership and School's Climate on The Work Productivity of Vocational Pharmacy Teachers in Indonesia. *International Journal of Educational Review*, 3(1), 63–76. <https://doi.org/10.33369/ijer.v3i1.11858>
- Ali, I. A., & Abdalla, M. S. (2017). Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General Concepts the Effect of L-NAME on the Myosin Heavy chains View project Physiology and Pharmacology View project SAS Journal of Medicine (SASJM) Education. *SAS Journal of Medicine*, 3(December), 2454–5112. <https://doi.org/10.21276/sasjm.2017.3.12.2>
- Allen, K., Kern, M. L., Vella-Brodrick, D., Hattie, J., & Waters, L. (2018). What Schools Need to Know About Fostering School Belonging: a Meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 30(1), 1–34. <https://doi.org/10.1007/s10648-016-9389-8>
- Apriyanti Widiansyah. (2019). Pengendalian Mutu: Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Optimalisasi Fungsi Pengendalian Dalam Dunia Pendidikan. *Cakrawala-Jurnal Humaniora*, 19(1), 21–26.
- Aziz, S., Mahmood, M., & Rehman, Z. (2018). Implementation of CIPP Model for Quality Evaluation at School Level: A Case Study. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1), 189. <https://doi.org/10.22555/joeed.v5i1.1553>
- Bektaş, F., Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. *Educational Studies*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/03055698.2020.1793301>
- Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2059828>
- Creswell, J. W. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearsonhighered.com.
- Efendi, I., Prawitasari, M., & Susanto, H. (2021). Implementasi Penilaian Pembelajaran Pada Kurikulum 2013 Mata Pelajaran Sejarah. *Prabayaksa: Journal of History Education*, 1(1), 21. <https://doi.org/10.20527/prb.v1i1.3081>
- Fortik Fentri Fidiyawati. (n.d.). *Pelaksanaan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan Di SMK Muhammadiyah 1 Prambanan Kabupaten Klaten*.
- Gibson, C. B., Dunlop, P. D., & Cordery, J. L. (2019). Managing formalization to increase global team effectiveness and meaningfulness of work in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 50(6), 1021–1052. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00226-8>
- Hartinah, S., Suharso, P., Umam, R., Syazali, M., Lestari, B. D., Roslina, R., & Jermisittiparsert, K. (2020). Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, 10(1), 235–246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.038>
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Ibrahim, A. E., Pratiwi, R. I., & Nadjib, A. (2021). Fungsi Pengawasan dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Hasyim Asy'ari Bangsri Sukodono. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 3(1), 83–98. <https://doi.org/10.15642/japi.2021.3.1.83-98>
- Jakhongir, S. (2021). *Scientific Horizon in the Context of Social Crises 68 the Difference Between Educational Management and Educational Leadership and the Importance of Educational Responsibility*. December, 68–88.
- Karlibaeva, R., Kurbonov, K., Bekimbetova, G., & Shaturaev, J. (2022). The Effectiveness of Investment Projects in Development of Innovative Activities of Enterprises. 8(3), 62–71. <https://doi.org/10.11648/j.ebm.20220803.11>
- Kartini, D., Kristiawan, M., & Fitria, H. (2020). The influence of principal supervision and organizational climate toward teacher's performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 156–164.
- Komalasari, K., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). Principal's Management Competencies in Improving the Quality of Education. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 181–193. <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.47>
- Lee, C. (2021). Factors influencing the credibility of performance measurement in nonprofits. *International Review of Public Administration*, 26(2), 156–174. <https://doi.org/10.1080/12294659.2021.1884342>

- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). *Principal Instructional Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Teacher Professional Learning in China: Testing a Mediated-Effects Model*. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>
- Meriza, I. (2018). Pengawasan (Controlling) Dalam Institusi Pendidikan. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* Volume 10, No.1, 37–45. <https://mail.ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/tadib/article/view/113/75>
- Mujannah, M., Artinah, B., & Safriansyah, S. (2019). Performance-Based Budgeting As Surveillance for the Accountability of Local Governments. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 4(3), 125–128. <https://doi.org/10.31580/apss.v4i3.820>
- Mwesiga, A., & Okendo, E. O. (2018). Effectiveness of Heads of Schools in Supervising Teachers' Teaching Activities in Secondary Schools in Kagera Region, Tanzania. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(04). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i4.sh04>
- Nabi, M. N., Islam, M. M., Dip, T. M., & Hossain, M. A. Al. (2017). Arabian Journal of Business and Management Review mesfin yemer, tsion mamo Arabian Journal of Business and Management Review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1–8.
- Oktiani, I. (2017). Kreativitas Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Peserta Didik. *Jurnal Kependidikan*, 5(2), 216–232. <https://doi.org/10.24090/jk.v5i2.1939>
- Pohan, R. (2019). Pengaruh Iklim Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Pekanbaru. *Jurnal Riset Dan Kajian Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 1–22. <https://doi.org/10.24014/au.v2i1.6680>
- Ramadani, H., & Marsidin, S. (2022). *Deduksi: Jurnal Dedikasi Edukasi unit pelaksana teknis daerah sekolah menengah pertama negeri*. 1(1), 13–17.
- Sahudi, Harits, B., & Satibi, I. (2020). The Influence of Controlling System and Organizational Structuring Towards Employee Performance. *International Journal of Science and Society*, 2(1), 294–308. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v2i1.78>
- Suchyadi, Y., Karmila, N., Nurlala, N., Mirawati, M., Purnamasari, R., Sri Indriani, R., Wijaya, A., & Syahiril Anwar, W. (2019). Increasing Personality Competence of Primary School Teachers, Through Education Supervision Activities In Bogor City. *Journal of Community Engagement (Jce)*, 01(01), 20–23. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jce>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian & Pengembangan. Research and Development untuk bidang Pendidikan, Manajemen, Sosial, Teknik*. Alfabeta.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Direction-setting school leadership practices: a meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(4), 499–523. <https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1005106>
- Sutcher, L., Podolsky, A., & Espinoza, D. (2017). Supporting principals' learning: Key features of effective programs. *Learning Policy Institute, April 2016*, 1–26.
- Umar, M. K., & Dikko, A. Y. (2020). Leadership Management and Control of Local Government in Nigeria for Grassroot Development. *Journal of Humanities & Social Sciences*, 3(1). <https://doi.org/10.33140/jhss.03.01.10>
- Usman, H. (2013). *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan. Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara*. Bumi Aksara.
- Zahri, C. (2018). Analisis Pengendalian Manajemen Terhadap Beban Usaha Pada Koperasi Serba Usaha Dusun VII Desa Paya Geli Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Warta*, 1(56).