



FUNGSI PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI LINGKUNGAN FAKULTAS PERTANIAN

Nining Andriani

Universitas Samawa

nininga818@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan Untuk mendeskripsikan fungsi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, dan untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam menerapkan fungsi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Faperta. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pendekatan kualitatif yaitu sebagai suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Teknik pengumpulan data adalah wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data adalah reduksi data, *Display* data, Kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pimpinan/Dekan bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pengawasan. Pimpinan/Dekan melakukan pengawasan terhadap para Kaprodi. Sedangkan Kaprodi mengawasi seluruh dosen yang berada dalam lingkup program studinya. Kaprodi-kaprodi tersebut bertanggung jawab kepada Dekan. Pengawasan yang diterapkan di Lingkungan Faperta: Pengawasan melekat, dan pengawasan fungsional. Pengawasan melekat adalah berupa tindakan atau usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah secara langsung, yang harus dilakukan sendiri oleh pimpinan. Kemudian peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pendidik/dosen dan tenaga kependidikan di Lingkungan Faperta adalah untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan, memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi, dan untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Sedangkan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di lingkungan Faperta adalah; 1). Budaya Jelek rasa/sungkan dan perbedaan karakter pegawai/dosen.

Kata Kunci: *Fungsi Pengawasan, Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.*

PENDAHULUAN

Pengawasan merupakan kegunaan manajemen yang sangat esensial, sebab sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa terdapatnya pengawasan tidak bisa dikatakan sukses. (Wulandari, 2020) #Pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. (Terry, 1982). Menurut (Robbins & Coulter, 2007) merumuskan pengawasan sama dengan pengendalian sebagai proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. (Usman Effendi dalam (Syahputra, 2019). Pengawasan yang berhubungan dengan tindakan atau usaha penyelamatan jalannya perusahaan kearah tujuan yang diinginkan yakni tujuan yang telah direncanakan. Seorang atasan yang melakukan tugas pengawasan harus sungguh-sungguh mengerti arti dan tujuan dari pada pelaksanaan tugas pengawasan.



Kegiatan pengawasan sebaiknya dilakukan secara terus menerus dan melekat, dengan melihat seluruh aktivitas perusahaan dan memastikan tujuan yang direncanakan dapat tercapai. Dengan dilakukannya hal tersebut dapat mengurangi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dan dapat melihat seberapa baik kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Fungsi pengawasan menjadi tugas dan tanggung jawab para pemimpin atau manajer, mereka telah ditunjuk oleh perusahaan untuk melakukan kegiatan dan mengendalikan kebijakan-kebijakan perusahaan. Kerangka konseptual yang menentukan bagaimana pendidikan penelitian dipikirkan dalam konteks ini, dengan memahami apa yang dimaksud dengan 'pengawasan yang baik', dan hubungan yang terjalin antara akademisi, kandidat doktor, pengembang akademik, dan pemerintah. (Bastalich, 2015).

Seorang manajer dengan mudah sekali dapat memusatkan perhatiannya sepenuhnya atas jenis pengawasan tertentu dan memusatkan usaha-usaha pengawasan atas aktivitas-aktivitas yang mendapatkan perhatian pribadinya yang terbesar. Pengawasan dalam arti manajemen yang diformalkan tidak akan terdapat tanpa adanya perencanaan, pengorganisasian dan menggerakkan sebelumnya. (Terry, 1982) Perencanaan terutama berkaitan erat dengan pengawasan. Seperti sudah dikatakan, perencanaan mengidentifikasi komitmen- komitmen terhadap tindakan-tindakan yang ditujukan untuk hasil masa yang akan datang. Adapun pengawasan efektif membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana.

Pengawasan dilaksanakan untuk mengusahakan agar komitmen- komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dapat dilaksanakan. Kegagalan pengawasan berarti cepat atau lambat adanya kegagalan perencanaan - perencanaan dan suksesnya perencanaan berarti suksesnya pengawasan. Pengawasan yang dilakukan di lingkungan FAPERTA (Fakultas Pertanian) Unsa yaitu pimpinan melakukan pengawasan sendiri terhadap kegiatan yang sedang dilakukan oleh para karyawan pendidik (Dosen) dan tenaga kependidikan (tendik), dengan melakukan kontak langsung antara atasan dan bawahan. Hal tersebut disampaikan oleh Pimpinan yang ada di lingkungan Faperta Unsa. (HK.Wawancara) Pengawasan yang dilakukan di lingkungan Faperta yaitu Pimpinan memimpin pertemuan langsung terhadap karyawan/pendidik dan kependidikan sebelum melakukan tugasnya masing-masing agar pekerjaan pada hari itu dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan target yang ditetapkan. Apabila pimpinan tidak dapat melakukan pengawasan dengan baik dan benar akan berdampak negatif terhadap perusahaan/organisasi dan kinerja karyawan.

Kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). (Bangun, 2012). Kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik. Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja. Hal ini ditunjukkan dari hasil kerjanya, mampu atau tidaknya seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan ditentukan oleh kerjanya sendiri. Maka dari itu karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaannya dengan baik agar terciptanya kelancaran dalam bekerja. Suatu pekerjaan juga mempunyai syarat tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standart).

Kinerja karyawan/tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Faperta Unsa sudah melakukan tugas dengan posisi atau jabatan karyawan masing-masing. Namun pimpinan juga terkadang ikut mengambil alih tugas yang seharusnya bisa dikerjakan oleh bawahannya, hal tersebut sebagai bentuk pengawasan dan pendampingan secara langsung oleh pimpinan cabang supaya kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan dapat segera dievaluasi.(HK.Wawancara) Kinerja karyawan/pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Faperta Unsa dalam menjalankan tugas terkadang masih terdapat



kesalahan, salah satunya terjadi ketidaksesuaian data anggota seperti data nilai mahasiswa, yang ada dibuku dengan yang ada disistem. Hal tersebut terjadi karna masih kurangnya pengawasan terhadap kinerja karyawan.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pendekatan kualitatif yaitu sebagai suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Teknik pengumpulan data adalah wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data adalah reduksi data, *Display* data, Kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pelaksanaan Pengawasan

Pengawasan terhadap pegawai atau bawahan merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan. Pengawasan tersebut bukan hanya pencapaian kerja sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan yang dilakukan pegawainya saja namun juga meliputi proses pelaksanaan tugas/pekerjaan dalam usaha pencapaian keberhasilan kerja. Misalnya kedisiplinan kerja, loyalitas/kesetiaan, pengabdian.

Dengan adanya pengawasan yang dilakukan dengan baik maka akan diketahui sejauh mana pelaksanaan tugas dari tiap-tiap pegawai sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan secara maksimal. Dengan pengawasan yang dilaksanakan dengan baik juga akan membantu pimpinan untuk mengetahui apakah ada kesalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam usaha pencapaian tujuan. Pengawasan juga untuk mengevaluasi apakah pencapaian kerja dari pegawai ada hambatan atau kegagalan. Jika ada hambatan dapat diketahui usaha untuk mengatasinya, ada usaha untuk perbaikan sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih stabil agar tidak mengalami penurunan bahkan menuju ke arah yang tidak baik.

Adapun pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah sebagai berikut :

a. Pengawasan dilakukan oleh FAPERTA Sumbawa

Pengawasan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja dosen di FAPERTA secara keseluruhan dilakukan oleh SPMF (Sistem Penjaminan Mutu Fakultas). Tetapi dalam pelaksanaan pengawasan terhadap dosen dilakukan oleh Ketua program studi sebagai atasan langsung dari tiap dosen. Pengawasan bersifat langsung karena kaprodi dapat mengamati langsung dan melihat langsung proses kerja bawahannya.

Tanggung jawab pelaksanaan pengawasan dari tiap-tiap ketua program studi terhadap dosen tetap berada di tangan Dekan.

Dari pendapat kutipan wawancara dapat disimpulkan bahwa pimpinan tertinggi di Fakultas lah yang bertanggung jawab penuh terhadap pengawasan dosen. Dekan mengawasi Kaprodi-kaprodi. Sebagai atasan langsung dari dosen-dosen di tiap-tiap program studinya, Para Kaprodi inilah yang mengawasi dosen-dosen setiap harinya. Dari mulai jam mengajar pagi sampai jam mengajar terakhir. Bukan hanya hasil kerjanya saja yang dinilai namun perlu adanya pengawasan untuk memonitor atau mengetahui proses pencapaian hasil. Apakah sudah sesuai dengan deskripsi kerjanya ataukah tidak.

b. Pengawasan yang diterapkan di FAPERTA Sumbawa

Adapun pengawasan yang diterapkan di Faperta sebagai berikut:

1) Pengawasan melekat, dan pengawasan fungsional

Di lingkungan Faperta pengawasan yang sering digunakan adalah pengawasan melekat, dan fungsional. Dengan adanya pengawasan tersebut



diharapkan mampu meningkatkan kedisiplinan kerja dari para dosen. Dosen yang disiplin dalam bekerja akan lebih mudah dalam mengerjakan tugas secara maksimal.

2) Pengawasan secara langsung dan tidak langsung

Pengawasan secara langsung adalah pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan berlangsung. Pengawasan secara tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan terhadap laporan-laporan yang dibuat. Di Faperta, pelaksanaan pengawasan dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan yang dilakukan secara langsung yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung.

Pengawasan secara langsung di Faperta dilakukan dengan melihat kehadiran dosen dan tenaga kependidikan pagi hari.

3) Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan, selama kegiatan dan setelah kegiatan

Pengawasan yang dilakukan di Faperta juga tetap dilakukan sebelum, selama, dan setelah kegiatan dilaksanakan.

Dari beberapa kutipan wawancara dapat dilihat beberapa sudut pandang yaitu dekan dan dosen, maka dapat dikatakan bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dari dosen dilakukan secara terus menerus. Hal itu untuk memantau apakah pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan berbagai penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa secara keseluruhan yang melakukan pengawasan dosen di lingkungan Faperta adalah Dekan dan Ketua program studi mengawasi kepada para dosennya masing-masing. Dekan dapat melakukan pengawasan langsung juga melakukan pengawasan tidak langsung. Pengawasan yang berlangsung di Faperta meliputi tiga cara yaitu pengawasan yang diterapkan yaitu pengawasan (melekat, dan fungsional), pengawasan secara langsung dan tidak langsung (rutin, berkala, dan mendadak) serta pengawasan yang dilakukan sebelum, selama dan setelah kegiatan dilaksanakan. Di Faperta di jalankan reward dan funishmen (penghargaan dan sanksi)

2. Peranan Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggungjawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana atukah tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk dapat dirasakan manfaatnya oleh instansi/organisasi, maka pengawasan perlu disusun atau dipersiapkan terlebih dahulu sistem-sistemnya sehingga sesuai dengan situasi dan kondisi dari pegawainya maupun instansi/organisasi. Dengan demikian manfaat adanya pengawasan akan dapat dirasakan oleh seluruh pegawai dan instansi/organisasi secara umum.

Salah satu manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya pengawasan yaitu diketahuinya tingkat kedisiplinan kerja dari pegawai. Manakah pegawai yang disiplin manakah pegawai yang kurang disiplin. Dengan adanya pengawasan maka pegawai akan terawasi seluruh aktivitas pekerjaannya, apakah telah sesuai dengan rencana atukah tidak, apakah ada penyimpangan/kesalahan yang terjadi, sehingga tujuan dari instansi/organisasi dapat tercapai.



Adapun peranan pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di Faperta adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan atau kelalaian.

Sebuah kesalahan terjadi akibat munculnya ketidaksesuaian suatu pekerjaan/tugas yang dikerjakan dengan apa yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu untuk dapat mengetahui adanya suatu kesalahan yang timbul diperlukan suatu tindakan. Tindakan tersebut adalah adanya pengawasan.

Dengan adanya pengawasan tersebut sehingga akan lebih mudah untuk mengetahui bahkan dapat mencegah adanya kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Maka akan lebih mudah usaha untuk mengatasinya atau memperbaikinya. Dengan lebih mudahnya untuk dilakukan tindakan perbaikan maka diharapkan kesalahan yang sama tidak terulang lagi.

Dari pendapat di atas dapat diketahui pengawasan berguna untuk mengetahui lebih awal tentang adanya kesalahan ataupun penyimpangan sedini mungkin.

- b. Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.

Setiap akan melakukan suatu usaha atau kegiatan haruslah membuat suatu rencana. Rencana tersebut akan menjadi pedoman bahkan standar dari setiap pekerjaan yang akan dilaksanakan. Tanpa adanya suatu rencana, maka suatu kegiatan tidak akan memiliki tujuan atau sasaran yang jelas. Suatu pekerjaan yang tidak ditentukan rencananya menyebabkan tidak adanya pegangan bagi mereka yang melakukan pekerjaan. Dengan adanya rencana yang disusun dengan baik akan mudah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Suatu kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah dibuat kadangkala ditemui adanya hambatan. Dengan adanya pengawasan akan dapat diketahui sejauh mana rencana yang telah dibuat dilaksanakan oleh pegawai, apakah telah sesuai dengan rencana dan tujuan ataukah belum, serta mengetahui hambatan yang muncul.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa pengawasan berperan mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan dari pegawai sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan ataukah belum sesuai dengan rencana.

- c. Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Kedisiplinan kerja merupakan masalah yang sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya disiplin kerja akan menyebabkan pelaksanaan kerja terhambat ataupun tidak dapat diselesaikan dengan baik, sehingga tujuan organisasi akan terhambat dan sulit tercapai.

Untuk menegakkan disiplin tentu bukanlah hal yang mudah dalam suatu organisasi. Penggunaan ancaman dan kekerasan bukanlah suatu cara yang baik, tetapi suatu ketegasan dan keteguhan dalam penegakan peraturan serta adanya pengawasan yang dilakukan pimpinan.

Dari pendapat hasil wawancara dapat dikatakan bahwa pengawasan dilakukan untuk mengetahui disiplin pegawai dari aspek kepatuhan terhadap waktu (masuk kerja dan pulang kerja) serta dari aspek kepatuhan terhadap aturan (seragam kerja).

3. Hambatan-hambatan Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan- kegiatan yang berada dalam tanggungjawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana ataukah tidak. Bila



tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi. Pengawasan bukan mencari siapa yang salah namun apa yang salah dan bagaimana membetulkannya.

Dalam pelaksanaan pengawasan terutama mengenai kedisiplinan dari pegawai tidak akan lepas dari hambatan. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan di Faperta adalah sebagai berikut :

a. Dari aspek Pimpinan

1) Budaya “Jelek Rasa”/sungkan

Budaya Jelek Rasa (Sumbawa) dalam bahasa Indonesia Sungkan bisa terjadi karena hubungan antara pimpinan dan pegawai sudah sangat dekat sehingga pimpinan merasa enggan untuk menegur apabila melakukan kesalahan. Teguran itu dilakukan sesekali meski ada berulang kali kesalahan kecil yang dilakukan. Karena Kaprodi dua-duanya adalah wanita. Biasanya wanita meski tidak keseluruhan lebih banyak mengedepankan perasaan sehingga enggan untuk menegur dosen yang melakukan kesalahan ataupun yang tidak menyelesaikan tugasnya dengan baik.

b. Dari aspek pegawai/dosen perbedaan karakter pegawai/dosen

Manusia diciptakan dengan berbagai perbedaan satu sama lain. Salah satu perbedaan yang ada adalah karakter. Tak terkecuali dengan pegawai. Ada yang pemaaf, pemaaf, banyak bicara, pendiam, dan karakter lainnya. Dosen/Pegawai pun ada yang mau menerima masukan dan saran dari orang lain bahkan ada yang keras kepala tidak mau menerima pendapat orang lain. Bahkan ada yang sifatnya disiplin dan tidak disiplin.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perbedaan karakter dari pegawai menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pengawasan.

4. Upaya Mengatasi Hambatan

Suatu masalah yang dihadapi perlu untuk dicari suatu upaya untuk mengatasinya. Demikian pula dengan hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan pengawasan di Faperta. Upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut antara lain :

a. Pimpinan bersikap tegas terhadap pegawai tanpa membedakan satu sama lain.

Seorang pimpinan tidak boleh membedakan pegawai satu sama lain meskipun keduanya memiliki hubungan yang cukup baik. Hubungan yang baik ini tetap haruslah saling menghormati dan menghargai.

b. Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai.

Seorang pimpinan tidak hanya membutuhkan ketegasan saja namun faktor keteladanan juga penting. Seorang pimpinan yang tegas tidak akan ada artinya tanpa diikuti keteladanan. Atau dapat dikatakan hanya omong kosong belaka, tidak ada bukti nyata. Keteladanan dari seorang pimpinan menjadi penting karena pimpinan selalu diperhatikan oleh bawahan, apa yang diperintahkan oleh atasan atau pimpinan selalu diikuti. Seorang pimpinan yang selalu berbuat baik dan menaati peraturan yang ada akan menjadi panutan bagi bawahannya. Sehingga sikap dari pimpinan tersebut akan mempengaruhi karyawan untuk dapat bersikap disiplin juga.

c. Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter dari tiap dosen/pegawainya.

Perbedaan karakter dari pegawai antara lain karakter pendiam dan banyak bicara, mudah diatur dan susah diatur, disiplin dan tidak disiplin dan sebagainya. Perbedaan karakter ini menjadi masalah apabila ada karakter yang dapat mengganggu aktivitas kerja organisasi/instansi. Misalnya indiscipliner.



Ada pegawai yang selalu tertib mengikuti apel pagi, ada yang sering terlambat bahkan tidak masuk kerja tanpa alasan atau keterangan. Tindakan indisipliner ini perlu ditangani dengan serius agar tidak mengganggu kelancaran tugas.

Penanganan dari tindakan indisipliner tentu bukanlah hal yang mudah. Perlu dilakukan pendekatan kepada tiap pegawai dengan bentuk yang sesuai. Pendekatan tersebut dilakukan sesuai dengan karakter yang dimiliki tiap pegawai. Misalnya pegawai yang berkarakter pemaarah tentu tidak tepat apabila mengarahkan dengan cara kekerasan. Akan lebih baik dengan metode halus agar tidak mudah tersinggung. Berbeda dengan pegawai yang berkarakter pendiam.

Pendekatan dapat dilakukan dengan berbicara hati ke hati, mungkin ada masalah keluarga atau pribadi sehingga mengganggu aktivitas kerjanya terutama kedisiplinannya. Tentu tidak akan bijaksana apabila pimpinan bertindak sewenang-wenang menghukum pegawainya tanpa tahu alasannya.

Temuan Studi Yang Dihubungkan Dengan Kajian Teori

Pada bagian ini, peneliti menganalisis data yang berhasil dikumpulkan di lapangan sesuai dengan rumusan masalah yang selanjutnya dikaitkan dengan teori-teori yang ada yaitu tentang peranan pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Faperta.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggungjawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana ataukah tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi. Pengawasan bukan mencari siapa yang salah namun apa yang salah dan bagaimana membetulkannya.

Oleh karena itu perlu diterapkan pengawasan yang baik yaitu pengawasan yang dilakukan untuk membimbing bukan untuk menghakimi pegawai bahkan sampai melukai perasaan dari pegawai. Dalam melaksanakan pengawasan di lingkungan Faperta tersebut ditemui permasalahan yaitu apakah pengawasan yang dilakukan dapat meningkatkan kedisiplinan dari pegawai. Maka pihak FAPERTA selalu berusaha untuk mengatasi hambatan tersebut dengan berbagai cara agar kedisiplinan kerja dari dosen/pegawai dapat meningkat.

Berikut ini disajikan temuan studi yang dihubungkan dengan teori yang terdiri dari : Peran pengawasan di Faperta, pelaksanaan pengawasan di Faperta, hambatan yang dihadapi dalam pengawasan di lingkungan Faperta, serta cara untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di lingkungan Faperta.

Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan di Lingkungan Faperta oleh dekan/pimpinan di Lingkungan Faperta. Kemudian para kaprodi yang bersentuhan langsung dengan dosen. Pengawasan yang dilakukan di lingkungan Faperta ini adalah pengawasan melekat, dan pengawasan fungsional.

Sementara itu cara yang digunakan dalam pengawasan adalah dengan secara langsung dan tidak langsung. Waktu pengawasan di lingkungan Faperta ini dilakukan sebelum, selama dan setelah melakukan kegiatan.

Mengenai cara melaksanakan pengawasan, hal tersebut sesuai dengan teori (Soelistriyo, 2003) yang mengungkapkan macam teknik pengawasan yaitu :



- a. Pengawasan langsung (*Direct Control*)
Adalah pengawasan yang dilaksanakan sendiri oleh atasan langsung, tanpa perantara.
- b. Pengawasan tidak langsung (*Indirect Control*)
Adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan perantara suatu alat yang berwujud laporan, baik laporan lisan maupun tertulis.
Kemudian mengenai pelaksanaan dari pengawasan, pengawasan di lingkungan Faperta dilakukan oleh pimpinan/dekan kaprodi dan SPMF. Hal ini sesuai dengan pendapat (Simbolon, 2004) membagi pengawasan, yaitu :

- a. Pengawasan dari dalam organisasi (*internal control*)
Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Pengawasan di lingkungan Faperta ini dilakukan oleh atasan langsung terhadap dosen/pegawai yang ada di bawahnya. Dekan mengawasi kepala kaprodi, kemudian kaprodi mengawasi sejumlah dosen/pegawai yang di unit kerjanya.
- b. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)
Pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi/fakultas. Pengawasan ini terdiri dari pengawasan fungsional. Pengawasan fungsional dilakukan oleh LPMU melalui SPMF.
Pelaksanaan pengawasan di lingkungan Faperta di atas juga sesuai dengan pendapat (Hadari & Martini, 1994).

Mengenai pelaksanaan pengawasan di lingkungan Faperta di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pengawasan fungsional
Pengawasan dilakukan oleh SPMF
- b. Pengawasan melekat
Pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung dari tiap pegawai/dosen. Dekan mengawasi kaprodi, sedangkan kaprodi mengawasi dosen yang ada di program studi tersebut.

Kemudian mengenai waktu pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di lingkungan Faperta yaitu :

- a. Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai.
Pengawasan yang dilakukan dengan memberikan pengarahan dan bimbingan terlebih dahulu tentang hal-hal yang perlu dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan.
- b. Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang dilakukan. Pengawasan ini dilakukan dengan terus menerus selama kegiatan untuk mengantisipasi munculnya kesalahan atau penyimpangan. Apabila dalam pelaksanaan kegiatan muncul hal tersebut dapat tertangani sedini mungkin sehingga tidak akan membawa pengaruh yang lebih buruk dalam usaha pencapaian tujuan.
- c. Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan dilakukan.
Pengawasan ini dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan hasil yang diperoleh selama pelaksanaan kegiatan. Apakah menunjukkan hasil yang baik ataukah kurang baik. Hasil yang baik tentu akan diusahakan menuju ke arah yang lebih baik. Apabila hasilnya kurang baik, maka perlu diketahui hal-hal apa yang menghambat kemudian dipikirkan jalan keluar untuk mengatasinya.
Pengawasan menurut waktu pelaksanaannya ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Handoko, 2003), dia menyatakan bahwa, “ada tiga tipe dasar pengawasan”, yaitu :

- a. Pengawasan pendahuluan



Pengawasan ini dirancang untuk mengantisipasi masalah atau penyimpangan dari suatu standar atau tujuan serta memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

b. Pengawasan *concurrent*

Pengawasan ini dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini sering disebut dengan pengawasan “Ya, Tidak”. *Screening Control* atau “berhenti, terus”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung.

c. Pengawasan umpan balik

Pengawasan ini dikenal sebagai *past-action controls*, yang bertujuan untuk mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab dari penyimpangan atau kesalahan dicari tahu kemudian penemuan-penemuan tersebut dapat diterapkan pada kegiatan-kegiatan yang serupa di masa yang akan datang.

2. Peranan Pengawasan

Sebagaimana yang dipaparkan dalam Bab sebelumnya, bahwa pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggungjawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana atau tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi. Pengawasan bukan mencari siapa yang salah namun apa yang salah dan bagaimana membetulkannya.

Ada beberapa pendapat yang mengungkapkan tentang pentingnya pengawasan, antara lain (Julitriarsa & Suprihanto, 1998) bahwa: “Apabila pengawasan tidak dilakukan, kemungkinan kesalahan-kesalahan akan terus berlangsung dan semakin membengkak. Sehingga tiba-tiba kesalahan tersebut sudah sangat berat dan sulit diatasi. Dengan demikian bukan hanya tujuan yang tidak tercapai, namun kemungkinan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar”.

Dari hasil wawancara dengan para informan di lingkungan Faperta UNSA, secara keseluruhan berpendapat bahwa pengawasan itu memang sangat penting untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai.

Berdasarkan teori yang telah disebutkan di atas maka peranan pengawasan yang ada di lingkungan Faperta UNSA dapat disimpulkan yaitu :

- Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan.
- Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.
- Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.
- Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Mengenai peranan pengawasan tersebut di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

- Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan.

Dengan adanya pengawasan akan lebih mudah untuk mencegah adanya kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Maka akan lebih mudah usaha untuk mengatasinya atau memperbaikinya. Dengan lebih mudahnya untuk dilakukan tindakan perbaikan maka diharapkan kesalahan yang sama tidak terulang lagi.

- Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.



Setiap akan melakukan suatu usaha atau kegiatan haruslah membuat suatu rencana. Rencana tersebut akan menjadi pedoman bahkan standar dari setiap pekerjaan yang akan dilaksanakan. Tanpa adanya suatu rencana, maka suatu kegiatan tidak akan memiliki tujuan atau sasaran yang jelas. Suatu pekerjaan yang tidak ditentukan sebelumnya menyebabkan tidak adanya pegangan bagi mereka yang melakukan pekerjaan. Dengan adanya rencana yang disusun dengan baik akan mudah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Suatu kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah dibuat kadangkala ada hambatan ditemui. Dengan adanya pengawasan akan dapat diketahui sejauh mana rencana yang telah dibuat dilaksanakan oleh pegawai, apakah telah sesuai dengan rencana serta tujuan ataukah belum.

c. Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.

Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas biasa terjadi. Ada yang diakibatkan faktor manusia ataupun non manusia. Kesalahan tersebut kadang berupa kesalahan kecil tetapi juga bersifat besar. Apabila kesalahan-kesalahan tersebut baik yang kecil ataupun besar tidak tertangani dengan baik dikhawatirkan akan mengganggu dalam pencapaian tujuan.

Oleh karena itu pengawasan diperlukan untuk tetap dapat memonitor tiap pelaksanaan kegiatan agar tetap sesuai dengan jalurnya. Apabila dalam pelaksanaan pengawasan ditemukan adanya kesalahan maka dapat segera diperbaiki agar tidak mengakibatkan kesalahan yang lebih fatal bahkan untuk mencegah munculnya kesalahan yang sama.

d. Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Kedisiplinan kerja merupakan masalah yang sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya disiplin kerja akan menyebabkan pelaksanaan kerja terhambat atau tidak dapat diselesaikan dengan baik, sehingga tujuan organisasi akan terhambat dan sulit tercapai.

Untuk menegakkan disiplin tentu bukanlah hal yang mudah dalam suatu organisasi. Penggunaan ancaman dan kekerasan bukanlah suatu cara yang baik, tetapi suatu ketegasan dan keteguhan dalam penegakan peraturan. Dengan adanya pengawasan diharapkan pegawai dapat bersikap disiplin dalam bekerja. Dengan sikap disiplin yang dimilikinya akan membuat lebih mudah untuk dilakukan pengarahan dan pelaksanaan kerja bukan bekerja atas dasar ketakutan terhadap ancaman, hukuman, dan pimpinan. Namun diharapkan pegawai dapat bekerja atas dasar kesadaran diri yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi.

3. Hambatan dalam pelaksanaan pengawasan

Dalam melaksanakan suatu aktivitas tentunya tidak akan pernah terlepas dari munculnya kendala atau hambatan baik yang bersifat kecil maupun besar. Tanpa terkecuali dengan pelaksanaan pengawasan. Dalam Bab sebelumnya, (Muchsana, 2000) mengungkapkan tidak bermanfaatnya pengawasan melekat dapat terjadi karena :

a. Melemahnya pengawasan oleh atasan langsung Hal ini dapat terjadi karena :

- 1) Adanya budaya pakewuh, yang mengakibatkan pimpinan tidak sampai hati menegur apalagi menjatuhkan hukuman terhadap bawahannya yang melakukan kesalahan.
- 2) Nepotisme sistem, yang mengakibatkan obyektivitas pengawasan sulit terwujud, karena pihak yang diawasi dan yang mengawasi masih terikat ikatan yang kuat yang sangat kuat

b. Melemahnya sistem pengendalian manajemen Hal ini dapat terjadi apabila :

- 1) Mutu atau kualitas pengendalian manajemen kurang baik.
- 2) Kesungguhan dan kualitas kerja para pegawai kurang baik, misalnya banyaknya pegawai yang melakukan tindakan indisipliner.



Demikian pula yang dialami oleh Faperta dalam melaksanakan pengawasan. Dalam pelaksanaannya juga menemui hambatan-hambatan. Adapun hambatan-hambatan tersebut antara lain :

a. Dari aspek pimpinan

1) Budaya Jelek rasa/sungkan

Budaya Jelek Rasa (Sumbawa) dalam bahasa Indonesia sungkan bisa terjadi karena hubungan antara pimpinan dan pegawai sudah sangat dekat. Pimpinan merasa enggan untuk menegur apabila pegawai melakukan kesalahan. Teguran itu dilakukan sesekali meski ada berulang kali kesalahan kecil yang dilakukan.

Jelek rasa ini biasanya berkembang di kalangan wanita apalagi di Faperta UNSA pimpinan/kaprodiya semua wanita. Seperti yang dikatakan banyak orang bahwa wanita lebih halus dan sering menggunakan perasaannya dalam mengerjakan sesuatu sehingga muncul rasa enggan untuk menegur pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Namun tentunya tidak semua pimpinan wanita berlaku demikian.

b. Dari aspek Bawahan/dosen

1) Perbedaan karakter dosen

4. Upaya untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan

Sebagaimana yang diungkapkan dalam Bab sebelumnya, (Sujamto, 1987) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas pengawasan melekat maka harus meningkatkan efektivitas Pengawasan Atasan Langsung (PAL) dan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Ada dua cara yang perlu dilakukan yaitu :

a. Faktor intern yaitu kualitas pimpinan atau manajer

Upaya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan mutu pimpinan secara menyeluruh. Ini berarti pembinaan pegawai betul-betul dibenahi, antara lain dengan mewujudkan secara nyata yang dinamakan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

b. Faktor ekstern

Upaya yang dapat dilakukan adalah membudayakan pengawasan dalam sistem administrasi dan manajemen dalam segala bidang.

Dengan adanya hambatan-hambatan tersebut di atas, maka harus dicari cara penyelesaiannya. Berikut ini adalah cara-cara untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Faperta UNSA yaitu :

a. Pimpinan bersikap tegas terhadap pegawai tanpa membedakan satu sama lain.

Seorang pimpinan tidak boleh membedakan pegawai satu sama lain meskipun keduanya memiliki hubungan yang cukup baik. Hubungan yang baik ini tetap haruslah saling menghormati dan menghargai. Hubungan yang bersifat formal perlu dikembangkan dengan lebih baik dalam lingkungan kantor. Tetapi saat berada di luar lingkungan kantor ataupun berbicara bukan mengenai masalah kantor lebih diutamakan dengan hubungan kekeluargaan.

b. Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai.

Keteladanan dari seorang pimpinan menjadi penting karena pimpinan selalu diperhatikan oleh bawahan, apa yang diperintahkan oleh atasan atau pimpinan selalu diikuti. Seorang pimpinan yang selalu berbuat baik dan mentaati peraturan yang ada akan menjadi panutan bagi bawahannya. Apapun yang dilakukan oleh pimpinan akan menjadi contoh bagi pegawainya. Contoh yang baik akan membawa dampak yang positif bagi pegawai, dan sebaliknya contoh yang kurang baik dapat membawa pengaruh yang kurang baik bagi pegawai. Sehingga sikap dari pimpinan tersebut akan mempengaruhi karyawan. Apabila pimpinan berperilaku disiplin baik dalam hal waktu dan taat pada peraturan akan menjadi contoh sikap disiplin bagi pegawainya.

c. Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter pegawai.



Seorang pimpinan diharuskan mengetahui betul karakter dari tiap pegawai sehingga akan lebih mudah untuk melakukan pengarahan dan bentuk teguran yang cocok dengan karakter. Misalnya pegawai yang berkarakter pemarah tentu tidak tepat apabila mengarahkan dengan cara kekerasan. Akan lebih baik dengan metode halus agar tidak mudah tersinggung. Pendekatan akan berbeda dengan pegawai yang berkarakter pendiam. Pendekatan dapat dilakukan dengan berbicara hati ke hati, mungkin ada masalah keluarga atau pribadi sehingga mengganggu aktivitas kerjanya terutama kedisiplinannya. Pegawai yang pendiam tidak mudah menyampaikan keluhan atau masalahnya apabila tidak ditanya. Tentu tidak akan bijaksana apabila pimpinan bertindak sewenang-wenang menghukum pegawainya tanpa tahu alasannya.

Dari data-data di atas dapat dijelaskan bahwa upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan adalah dengan sikap tegas pimpinan, teladan pimpinan, di lingkungan Faperta

SIMPULAN (PENUTUP)

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dan dideskripsikan serta dianalisis maka dapat ditarik kesimpulan dan juga merupakan jawaban pertanyaan penelitian yang diajukan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan pengawasan di Lingkungan Faperta UNSA adalah :
 - a. Pengawasan dilakukan oleh Dekan di Lingkungan Faperta UNSA.

Dekan bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pengawasan. Dekan melakukan pengawasan terhadap para Kaprodi. Sedangkan Kaprodi mengawasi seluruh dosen yang berada dalam lingkup program studinya. Kaprodi-kaprodi tersebut bertanggung jawab kepada Dekan.
 - b. Pengawasan yang diterapkan di Lingkungan Faperta UNSA.
 - 1) Pengawasan melekat, dan pengawasan fungsional.

Dikatakan melekat karena kegiatan pengawasan ini tidak dapat dipisahkan dari fungsi pimpinan yang harus mengawasi semua anak buahnya. Salah satu jalur/cara dalam pengawasan melekat adalah berupa tindakan atau usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah secara langsung, yang harus dilakukan sendiri oleh pimpinan. Tindakan inilah yang disebut pengawasan atasan langsung.
 - 2) Pengawasan secara langsung dan tidak langsung.

Pengawasan secara langsung adalah pengawasan yang dilakukan di tempat pelaksanaan kegiatan. Sedangkan pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan tidak melihat langsung pelaksanaan suatu kegiatan namun dilakukan dengan laporan maupun lewat saluran komunikasi.
 - 3) Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan, selama kegiatan, dan setelah kegiatan.

Pengawasan ini dilakukan semenjak awal sampai proses akhir kegiatan, dilakukan secara terus menerus untuk menjamin pelaksanaan kegiatan sesuai rencana.
2. Peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pendidik/dosen dan tenaga kependidikan di Lingkungan Faperta UNSA adalah :
 - a. Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan.
 - b. Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.
 - c. Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.
 - d. Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.
3. Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di lingkungan Faperta UNSA adalah sebagai berikut :



- a. Dari aspek pimpinan
 - 1). Budaya Jelek rasa/sungkan
- b. Dari aspek pegawai yaitu perbedaan karakter pegawai
4. Upaya untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan di Lingkungan Faperta UNSA adalah sebagai berikut :
 - a. Pimpinan bersikap tegas terhadap pegawai tanpa membedakan satu sama lain.
 - b. Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai.
 - c. Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter dari tiap pegawainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliyyah, R. R. (2020). *Currently works at the faculty of education*.
- Atmosudirjo, P. (1987). *Dasar-dasar Ilmu Administrasi*. Ghalia Indonseia.
- Bagong, & Sutinah. (2011). *Metode penelitian sosial berbagai alternatif pendekatan*. Kencana Prenada Media Group.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung.
- Bastalich, W. (2015). *Content and context in knowledge production: a critical review of doctoral*. Australia.
- Bungin, B. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cresswel, J. (2014). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. United Kingdom: SAGE Publications, Inc.
- D Thelen, P. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of. *Jurnal Public Relations Review*.
- Edison, E. d. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Emilsson, U. M., & Johnsson, E. (2007). Supervision of supervisors: on developing supervision in postgraduate education. *Higher Education Research & Development*, 163-179.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Dikti.
- Fatoni, A. (2006). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fayol, H. (2016). General and Industrial Management. *Jurnal*, 74.
- Hamali, Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing.
- Hamzah, N. (2009). Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal MEDTEK*, 1-10.
- Hasbullah. (2009). *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*. Rajagrafindo.
- Heryati, Y., & Muhsin, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Irham, F. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Ivancevich, J. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kimball, W., & John T, L. (1975). *Supervision for Better Schools*. Fourth Edition.
- Majid, A. (2008). *Perencanaan Pembelajaran dalam Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, P. (2017). *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mapiare, A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik*. Jakarta.
- Marhawati, B. (2018). *Pengantar Pengawasan Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Maringan, M., & Simbolon. (2004). *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mockler, & Certo , C. (2006). Memahami Motif & Mengantisipasi Penyalahgunaan Wewenang. *Jurnal*, 50.



- Moehariono. (2012). Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal*, 133.
- Moleong, L. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, N. (1996). *Metodologi Penelitian. Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Rake Sarasisn.
- Mulyana, D. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nurma Dewi, N. (2021). *Buku Ajar: Pengantar Manajemen*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Penny, D. H. (1990). *Pelunjuk Bagi Peneliti. Ilmu-ilmu Sosial*. Semarang: Penerbit CV. Agung.
- PP, R. (n.d.). *No. 38 Tahun 1992 Tentang Tenaga Kependidikan*. Indonesia.
- PP, R. (n.d.). *No.37 Tahun 2009 Tentang Dosen*. Indonesia.
- Raco, J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Ridwan. (2009). *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Jakarta: Alfabeta.
- Rivai, H. A. (2001). *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Yogyakarta: UGM Yogyakarta.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Jakarta.
- Rosalina, L. (2016). Makalah Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- S M, K., & B C, J. (2000). Effective supervision in clinical practice settings: a literature review. *Medical Education*, 827-840.
- Sarwoto. (2011). *Dasar-dasar Organisasi Manajemen*. Jakarta: Ghalia.
- Sedarmayanti. (2014). *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building*. New York-USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Simamora, H. (2015). *Managemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: STIEY.
- Situmorang, V., & Juhir, J. (1994). *Aspek hukum pengawasan melekat dalam lingkungan aparatur pemerintah*. Indonesia: Rineka Cipta.
- Sudarsono, & Edilius. (2002). *Koperasi dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Rineka.
- Sule, E., Trisnawati, & Kurniawan, S. (2005). *Pendidikan dan Manajemen (Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah)*. Yogyakarta: Grafika Indah.
- Sunarno, W. (2013). *Dasar Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: Arr Ruzz.
- Sutisna, O. (1983). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek. Profesiona*. Bandung: Angkasa.
- Sutrisno, E. (2017). *Managemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Kesembilan)*. Jakarta: Kencana.
- Syahputra, R. (2019). Pelaksanaan Administrasi Pengawasan Orang Asing. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 1-17.
- Tanzeh, A. (2011). *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras.
- Terry, G. R. (1982). *Principles of management*. Homewood.
- Torang, S. (2013). *Organisasi & Manajemen : (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.
- UU, R. (Tahun 2005). *No. 14 Tentang Guru dan Dosen*. Indonesia.
- UU, R., & No. 20, T. 2. (2003). *Sistem Pendidikan Nasional*. Indonesia.
- UU, R., & No. 5. (2014). *Aparatur Sipil Negara*. Indonesia.
- Wulandari, A. (2020, Oktober 27). FUNGSI PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA.
- Zamroni. (2007). *Meningkatkan Mutu Sekolah*. Jakarta: PSAP Muhamadiyah.