

Hilangnya Kompas Kendali: Analisis Sistematis Hilangnya Fungsi *Controlling* dalam Manajemen Pendidikan

Fahmi Ashari S Sihalo¹, Syamsul Arifin².

Universitas Negeri Medan, fahmiashari@unimed.ac.id¹
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pemuda Surabaya, syamsularifin.stiepemuda@gmail.com²

ABSTRAK

Fungsi pengendalian (*controlling*) merupakan elemen krusial dalam siklus manajemen (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling/POAC*) untuk memastikan tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien. Namun, dalam konteks manajemen pendidikan kontemporer, sering terindikasi adanya pelemahan hingga hilangnya fungsi *controlling* di berbagai tingkatan institusi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara sistematis penyebab, manifestasi, dan dampak dari hilangnya fungsi *controlling* dalam manajemen pendidikan. Penelitian menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan membatasi kajian pada artikel-artikel jurnal dan buku yang relevan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa hilangnya fungsi *controlling* sering dimanifestasikan melalui ketidakjelasan standar kinerja, kelemahan sistem akuntabilitas, dan minimnya umpan balik berbasis data. Faktor penyebab utama meliputi desentralisasi yang tidak terkelola dengan baik, budaya kerja yang resisten terhadap evaluasi, dan kurangnya kompetensi manajerial dalam desain sistem kontrol. Implikasi dari hilangnya fungsi ini adalah penurunan mutu pembelajaran, inefisiensi anggaran, dan rendahnya capaian strategis institusi pendidikan. Penelitian ini merekomendasikan perlunya kerangka kerja *controlling* yang adaptif, berbasis teknologi, dan berorientasi pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia di bidang manajemen risiko dan evaluasi kinerja.

Kata Kunci: *Controlling* Manajemen, Manajemen Pendidikan, *Systematic Literature Review*, Akuntabilitas, Evaluasi Kinerja.

ABSTRACT

The controlling function is a crucial element within the management cycle (Planning, Organizing, Actuating, Controlling/POAC) to ensure educational goals are achieved effectively and efficiently. However, in the context of contemporary educational management, there are frequent indications of the weakening or loss of the controlling function across various levels of educational institutions. This research aims to systematically identify and analyze the causes, manifestations, and impacts of the loss of the controlling function in educational management. The study utilizes the Systematic

Hilangnya Kompas Kendali: Analisis Sistematis Hilangnya Fungsi Controlling dalam Manajemen Pendidikan

Literature Review (SLR) method, focusing the review on relevant journal articles and books published within the last ten years. The findings of the review indicate that the loss of the controlling function often manifests through unclear performance standards, weak accountability systems, and minimal data-driven feedback. The main contributing factors include poorly managed decentralization, an organizational culture resistant to evaluation, and a lack of managerial competence in designing control systems. The implications of this functional loss are a decline in learning quality, budgetary inefficiency, and low strategic achievement within educational institutions. This research recommends the necessity of an adaptive, technology-based controlling framework, oriented towards enhancing human resources capacity in the areas of risk management and performance evaluation.

Keywords: Management Controlling, Educational Management, Systematic Literature Review, Accountability, Performance Evaluation.

A. Pendahuluan

Manajemen pendidikan merupakan sebuah disiplin ilmu yang esensial dalam menentukan arah dan efektivitas institusi pendidikan, mulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi. Inti dari manajemen ini terletak pada empat fungsi utama, yang secara historis dirumuskan oleh Henri Fayol (1916): perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah/pelaksanaan (*commanding/actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Fungsi *controlling* tidak hanya sekadar penutup dalam siklus manajemen, melainkan merupakan mekanisme vital yang memastikan bahwa semua upaya yang direncanakan dan diorganisasikan benar-benar menghasilkan capaian sesuai target. Koontz dan O'Donnell (1976) menekankan bahwa *controlling* adalah proses mengukur dan mengoreksi kinerja untuk memastikan bahwa tujuan dan rencana telah dicapai. Dalam konteks pendidikan, fungsi ini berfungsi sebagai kompas moral dan operasional yang membandingkan kinerja aktual (misalnya, hasil ujian siswa, penyerapan anggaran, implementasi kurikulum) dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi dan memperbaiki deviasi yang terjadi. Tanpa *controlling* yang efektif, seluruh siklus manajemen berisiko runtuh, mengubah perencanaan terbaik menjadi sekadar dokumen tanpa daya tindak nyata, dan memungkinkan organisasi bergerak jauh dari tujuan strategisnya tanpa disadari.

Dalam lanskap global kontemporer, sektor pendidikan dihadapkan pada tekanan yang semakin meningkat untuk menunjukkan akuntabilitas publik dan transparansi penggunaan sumber daya (Robbins & Coulter, 2018). Sekolah dan universitas, sebagai penerima dana publik dan pengemban amanah sosial, dituntut untuk tidak hanya menjalankan program tetapi juga membuktikan efektivitasnya secara terukur. Tuntutan ini diperkuat oleh tren

desentralisasi dan otonomi institusi pendidikan, yang bertujuan untuk meningkatkan responsivitas lokal tetapi juga meningkatkan kompleksitas pengawasan (Santoso & Wibowo, 2018). Ironisnya, seiring dengan peningkatan tuntutan akuntabilitas eksternal, banyak bukti empiris justru menunjukkan adanya krisis kontrol internal (Smith, 2018). Fenomena ini, yang digambarkan sebagai "kemunduran pengawasan manajemen" (*the retreat of management control*), mengindikasikan bahwa mekanisme pengendalian internal yang seharusnya berfungsi sebagai garis pertahanan pertama institusi mulai melemah atau hilang sama sekali. Krisis ini menciptakan jurang pemisah antara harapan publik terhadap kinerja pendidikan yang tinggi dan realitas operasional yang tidak terkendali, menandakan bahwa isu hilangnya fungsi *controlling* bukanlah sekadar masalah teknis, melainkan masalah tata kelola yang mendasar.

Hilangnya fungsi *controlling* tidak selalu ditandai dengan kegagalan total yang dramatis, melainkan seringkali termanifestasi dalam bentuk disfungsi operasional yang kronis dan terselubung. Salah satu manifestasi paling nyata adalah kegagalan monitoring kinerja inti yang efektif, di mana institusi kesulitan melacak dan menilai KPI non-finansial seperti kualitas proses pembelajaran atau kepuasan pemangku kepentingan (Setiawan, 2021). Selain itu, Miller dan Brown (2019) menyoroti bahwa disfungsi ini sering terlihat dalam bentuk kelemahan sistem akuntabilitas atau *accountability gap*, di mana tidak ada konsekuensi yang jelas dan terukur bagi manajer atau staf yang kinerjanya menyimpang dari standar yang ditetapkan (Williams, 2022). Akibatnya, seperti yang diamati oleh Chen (2017) dalam konteks desentralisasi, terjadi paradoks otonomi di mana kebebasan bertindak tidak diimbangi dengan kontrol yang kuat, memungkinkan unit-unit institusi beroperasi tanpa panduan yang kohesif. Lebih jauh, disfungsi ini diperparah dengan proses umpan balik evaluasi yang seringkali terlambat, tidak relevan, atau tidak dapat ditindaklanjuti, sehingga hasil audit atau evaluasi hanya menjadi dokumen statis yang gagal mendorong perbaikan berkelanjutan (Nugroho, 2020).

Analisis literatur mendalam menunjukkan bahwa hilangnya fungsi *controlling* memiliki akar penyebab yang kompleks dan sistemik, melampaui sekadar kelalaian individu. Salah satu penyebab struktural utama adalah implementasi desentralisasi yang terburu-buru. Santoso dan Wibowo (2018) menunjukkan bahwa ketika otonomi penuh diberikan kepada unit-unit pendidikan tanpa kerangka kontrol pusat yang kuat dan standar akuntabilitas yang ketat, hal ini dapat mengarah pada anarki manajerial di mana setiap unit menciptakan sistemnya sendiri yang seringkali tidak efisien atau tidak

Hilangnya Kompas Kendali: Analisis Sistematis Hilangnya Fungsi Controlling dalam Manajemen Pendidikan

konsisten. Penyebab kedua adalah defisit kompetensi manajerial, di mana para pemimpin pendidikan, terutama di tingkat menengah, kurang memiliki keterampilan teknis dalam mendesain sistem kontrol internal yang andal, menggunakan analisis data untuk pengambilan keputusan korektif, atau memahami manajemen risiko (Kurniawan, 2019). Fungsi *controlling* sering disederhanakan hanya sebagai tugas audit finansial, mengabaikan dimensi kontrol operasional dan strategis yang lebih luas, seperti yang ditekankan oleh Clark (2021). Akhirnya, faktor budaya memainkan peran krusial: budaya organisasi yang defensif dan resisten terhadap evaluasi memandang kontrol sebagai alat penghukuman, bukan perbaikan, yang menghambat transparansi dan pelaporan jujur mengenai kelemahan kinerja (Choi, 2020).

Dampak dari melemahnya atau hilangnya fungsi *controlling* bersifat destruktif dan berjenjang terhadap institusi pendidikan. Dampak pertama dan paling langsung adalah inefisiensi sumber daya, terutama dalam pengelolaan keuangan dan aset. Davis dan White (2023) memperingatkan bahwa ketiadaan kontrol anggaran yang ketat menyebabkan pemborosan (*wastage*) dan ketidakselarasan antara pengeluaran dengan hasil yang dicapai, sebuah temuan yang diperkuat oleh Syafi'i (2022) dalam konteks analisis efisiensi anggaran. Dampak kedua adalah penurunan mutu keluaran atau *outcome* pendidikan; tanpa umpan balik sistematis, program pembelajaran yang tidak efektif atau kurikulum yang gagal mencapai target terus dijalankan, mengakibatkan penurunan kualitas lulusan dan kegagalan institusi untuk memenuhi tuntutan dunia kerja (Lee & Tanaka, 2021). Lebih serius lagi, seperti yang disoroti oleh Brown dan Evans (2023), kelemahan kontrol internal meningkatkan risiko *malpractice* dan *fraud*, termasuk penyalahgunaan wewenang dan korupsi, yang merusak integritas dan kepercayaan publik terhadap sistem pendidikan.

Berdasarkan paparan di atas, jelas bahwa hilangnya fungsi *controlling* dalam manajemen pendidikan merupakan masalah fundamental yang mengancam akuntabilitas, efisiensi, dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Meskipun terdapat banyak penelitian individual yang mengupas aspek-aspek kegagalan kontrol (seperti *accountability gap*, inefisiensi anggaran, atau masalah umpan balik), belum ada upaya sistematis dan komprehensif untuk menyintesis temuan-temuan ini secara kohesif. Penelitian *Systematic Literature Review* (SLR) ini menjadi krusial karena (Kitchenham & Charter, 2007): Pertama, ia akan menyajikan gambaran holistik dan bebas bias mengenai fenomena ini dengan merangkum bukti ilmiah dari berbagai konteks. Kedua, SLR ini akan mengidentifikasi pola-pola umum dalam manifestasi, penyebab, dan dampak hilangnya *controlling* yang mungkin

Hilangnya Kompas Kendali: Analisis Sistematis Hilangnya Fungsi Controlling dalam Manajemen Pendidikan

terlewatkan dalam studi tunggal. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis sistematis terhadap literatur ilmiah yang relevan guna mengidentifikasi secara jelas faktor-faktor penyebab, manifestasi, dan dampak serius dari disfungsi *controlling* dalam manajemen pendidikan. Hasil sintesis ini diharapkan dapat menjadi dasar ilmiah yang kuat bagi perumusan kebijakan dan pengembangan kerangka kerja *controlling* yang lebih adaptif, efektif, dan berkelanjutan di masa depan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan Systematic Literature Review (SLR), sebuah metodologi yang terstruktur dan terperinci untuk mengidentifikasi, menilai, dan menyintesis secara kritis bukti-bukti penelitian yang relevan dengan topik yang dikaji (Kitchenham & Charter, 2007). Metode ini dipilih secara sengaja untuk memastikan bahwa temuan mengenai fenomena hilangnya fungsi *controlling* dalam manajemen pendidikan didasarkan pada sintesis yang objektif dan komprehensif dari literatur ilmiah yang tersedia, sehingga meminimalkan bias seleksi.

Desain penelitian ini berfokus pada pertanyaan utama: "Apa saja faktor penyebab, manifestasi, dan dampak dari hilangnya fungsi *controlling* dalam manajemen pendidikan berdasarkan literatur ilmiah yang tersedia?" Proses penelitian melibatkan serangkaian tahapan yang ketat dan terdokumentasi, sejalan dengan prinsip-prinsip PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk menjamin transparansi metodologi.

Tahap pertama dalam pelaksanaan SLR adalah perumusan strategi pencarian yang detail. Pencarian literatur dibatasi pada artikel jurnal peer-reviewed dan buku yang dipublikasikan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir, yaitu dari tahun 2015 hingga 2025, guna menjamin relevansi dan kekinian data. Pencarian dilakukan pada basis data ilmiah internasional bereputasi, termasuk Scopus dan Web of Science, serta basis data nasional seperti portal jurnal terakreditasi SINTA, untuk mencakup spektrum penelitian yang luas. Strategi pencarian menggunakan kombinasi operator Boolean (AND dan OR) yang presisi dengan istilah kunci dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yaitu: "Manajemen Pendidikan" dan "*Educational Management*".

Setelah hasil pencarian terkumpul, proses dilanjutkan ke tahap skrining dan seleksi yang ketat. Artikel diuji berdasarkan serangkaian kriteria inklusi dan eksklusi. Artikel diinklusi jika secara eksplisit berfokus pada fungsi *controlling* dalam konteks organisasi atau manajemen pendidikan, menyajikan

data empiris atau argumen teoritis yang jelas mengenai disfungsi kontrol, dan merupakan publikasi peer-reviewed. Sebaliknya, artikel opini, prosiding konferensi yang belum diverifikasi, atau studi yang konteksnya non-pendidikan dieksklusikan. Skrining awal dilakukan pada judul dan abstrak, diikuti dengan kajian teks lengkap (*full-text review*) untuk memverifikasi kepatuhan penuh terhadap semua kriteria seleksi.

Tahap ketiga adalah ekstraksi data dari setiap artikel yang lolos seleksi. Data yang diekstraksi meliputi informasi meta (Penulis, Tahun, Konteks Studi), detail metodologis studi asli, serta temuan kunci yang secara langsung relevan dengan tiga domain fokus penelitian: penyebab hilangnya kontrol, manifestasi disfungsi kontrol, dan dampak atau implikasi yang diidentifikasi oleh penulis studi. Bersamaan dengan ekstraksi, dilakukan penilaian kualitas kritis terhadap studi-studi yang dimasukkan. Penilaian ini bertujuan untuk mengevaluasi validitas metodologis internal dan eksternal setiap studi untuk memastikan bahwa sintesis yang dihasilkan didasarkan pada bukti ilmiah dengan tingkat kredibilitas tinggi.

Tahap akhir melibatkan sintesis data tematik. Data yang telah diekstraksi dianalisis secara kualitatif, dikelompokkan, dan dikodekan untuk mengidentifikasi pola, tema berulang, dan hubungan kausal yang muncul di berbagai literatur. Sintesis ini berfokus pada kategorisasi temuan untuk menghasilkan pemahaman terpadu mengenai bagaimana faktor struktural, kompetensi manajerial, dan budaya organisasi secara kolektif menyebabkan, memanifestasikan, dan memperburuk hilangnya fungsi *controlling* dalam lingkungan pendidikan. Melalui proses ini, penelitian bertujuan untuk memberikan kontribusi berupa kerangka pemahaman yang koheren dan berbasis bukti bagi para praktisi dan pembuat kebijakan di bidang manajemen pendidikan.

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil dari Systematic Literature Review (SLR) ini mengonfirmasi hipotesis awal mengenai pelemahan dan hilangnya fungsi pengendalian (*controlling*) dalam manajemen pendidikan. Sintesis temuan dari berbagai studi yang relevan (Miller & Brown, 2019; Setiawan, 2021; Santoso & Wibowo, 2018) menunjukkan bahwa masalah ini bersifat sistemik dan tidak terbatas pada satu jenis institusi pendidikan saja, melainkan meluas di sekolah, universitas, hingga lembaga pelatihan. Temuan-temuan dikelompokkan menjadi tiga tema utama yang saling berkaitan: manifestasi nyata dari disfungsi kontrol, faktor-faktor penyebab yang mendasarinya, dan dampak multidimensional yang ditimbulkannya. Secara keseluruhan, literatur menegaskan bahwa ketiadaan mekanisme *controlling* yang efektif secara langsung mengancam akuntabilitas

dan efisiensi operasional dalam manajemen pendidikan (Robbins & Coulter, 2018).

Salah satu manifestasi paling signifikan dari hilangnya fungsi *controlling* adalah kegagalan dalam monitoring kinerja inti pendidikan. *Controlling* memerlukan pengukuran yang berkelanjutan terhadap kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan (Koontz & O'Donnell, 1976). Namun, studi-studi menunjukkan bahwa banyak institusi pendidikan sering kali hanya fokus pada input (misalnya, jumlah guru, ketersediaan anggaran) dan output (misalnya, jumlah lulusan), tetapi gagal melakukan pengawasan yang substansial terhadap proses pembelajaran dan outcome jangka panjang (Setiawan, 2021). Proses pembelajaran, sebagai inti dari organisasi pendidikan, sering luput dari mekanisme kontrol yang ketat, menciptakan celah kinerja di mana efektivitas pedagogi tidak pernah diukur atau diperbaiki secara sistematis. Lebih jauh, evaluasi cenderung fokus pada indikator finansial dan administrasi yang mudah diukur, sementara indikator kualitatif, seperti kualitas interaksi guru-siswa atau kedalaman pemahaman materi, diabaikan, yang menunjukkan adanya bias pengukuran dalam sistem kontrol (Miller & Brown, 2019).

Manifestasi kedua yang ditemukan secara konsisten adalah adanya kesenjangan akuntabilitas (*accountability gap*) dan disfungsi dalam sistem umpan balik. Chen (2017) membahas bagaimana desentralisasi sering menghasilkan *accountability gap*, di mana otonomi yang diberikan kepada manajer menengah (misalnya, kepala sekolah atau dekan) tidak disertai dengan sistem konsekuensi yang jelas dan kredibel terhadap kegagalan mencapai target. Tanpa adanya sanksi atau reward yang jelas, motivasi untuk mematuhi standar kinerja cenderung menurun, menciptakan budaya toleransi terhadap kinerja medioker (Williams, 2022). Selain itu, fungsi umpan balik, yang seharusnya menjadi jembatan antara evaluasi dan tindakan korektif, seringkali terhambat. Nugroho (2020) menyoroti masalah keterlambatan umpan balik evaluasi, di mana hasil audit atau penilaian baru tersedia jauh setelah periode implementasi, sehingga data tersebut menjadi tidak relevan untuk intervensi yang tepat waktu. Keterlambatan ini secara efektif melumpuhkan siklus *controlling*, karena tindakan korektif tidak dapat dilakukan segera (Luthans, 2017).

Faktor penyebab hilangnya *controlling* dapat dikelompokkan ke dalam domain struktural, manajerial, dan kultural. Dari segi struktural, desentralisasi dan otonomi institusi sering menjadi pedang bermata dua. Santoso dan Wibowo (2018) menunjukkan bahwa pemberian otonomi yang meluas tanpa didukung oleh kerangka *controlling* pusat yang kuat dapat

Hilangnya Kompas Kendali: Analisis Sistematis Hilangnya Fungsi Controlling dalam Manajemen Pendidikan

mengakibatkan fragmentasi sistem pengawasan. Unit-unit pendidikan yang otonom, meskipun secara teori lebih responsif terhadap kebutuhan lokal, berisiko menciptakan standar kinerja dan akuntabilitas mereka sendiri yang tidak konsisten, atau bahkan mengabaikan standar nasional atau institusional. Jika kontrol strategis tidak dipertahankan, otonomi ini dapat berubah menjadi anarki manajerial, di mana *controlling* yang efektif tidak mungkin diterapkan karena tidak adanya titik referensi standar yang seragam (Chen, 2017).

Dari sisi manajerial, defisit kompetensi para pemimpin pendidikan menjadi penghalang utama. Kurniawan (2019) menemukan bahwa banyak manajer, termasuk kepala sekolah dan pejabat administrasi, kekurangan pelatihan yang memadai dalam desain sistem kontrol internal, manajemen risiko, dan teknik pengukuran kinerja berbasis data yang canggih. Kurangnya kompetensi ini menyebabkan implementasi *controlling* yang simplistik atau cacat. Lebih lanjut, terdapat kecenderungan untuk mempersempit makna fungsi *controlling* (Clark, 2021). *Controlling* seringkali disamakan secara eksklusif dengan audit finansial atau kepatuhan administratif, mengabaikan kontrol yang lebih penting, yaitu kontrol operasional (proses belajar mengajar) dan kontrol strategis (pencapaian visi jangka panjang). Pandangan sempit ini memastikan bahwa meskipun institusi mungkin lolos audit keuangan, fungsi kontrol inti manajemen pendidikan tetap gagal beroperasi.

Faktor penyebab kultural juga sangat signifikan. Budaya organisasi dalam banyak institusi pendidikan sering kali menunjukkan resistensi yang tinggi terhadap evaluasi dan pengukuran kinerja (Choi, 2020). Evaluasi cenderung dipandang sebagai alat untuk mencari kesalahan (*blame culture*) alih-alih sebagai instrumen untuk pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan (*learning culture*). Resistensi ini bermanifestasi dalam pelaporan data yang tidak jujur, pemalsuan data kinerja, atau penolakan terbuka terhadap implementasi sistem monitoring yang invasif. Budaya defensif ini secara efektif meniadakan informasi yang diperlukan oleh sistem *controlling* untuk mengidentifikasi deviasi, karena para pelaksana lebih memilih untuk menutupi masalah daripada mengungkapkannya untuk diperbaiki (Robbins & Coulter, 2018). Oleh karena itu, tanpa transformasi budaya, reformasi sistem kontrol apa pun akan menghadapi hambatan implementasi yang substansial.

Dampak dari hilangnya kompas kendali ini bersifat merusak pada beberapa tingkatan. Pertama, pada aspek efisiensi sumber daya, ketiadaan *controlling* yang ketat menyebabkan inefisiensi anggaran dan pemborosan (*wastage*) yang signifikan (Davis & White, 2023). Syafi'i (2022) menegaskan bahwa tanpa mekanisme kontrol yang membandingkan input (biaya) dengan outcome (capaian), alokasi anggaran menjadi tidak optimal, dan sumber daya

Hilangnya Kompas Kendali: Analisis Sistematis Hilangnya Fungsi Controlling dalam Manajemen Pendidikan

terbuang pada program yang tidak efektif. Kedua, pada aspek integritas organisasi, pelemahan kontrol internal secara drastis meningkatkan risiko malpractice dan fraud. Brown dan Evans (2023) memperingatkan bahwa hilangnya pengawasan fiskal (*fiscal oversight*) menciptakan peluang bagi penyimpangan etika dan keuangan di lingkungan pendidikan, merusak kepercayaan publik dan kredibilitas institusi.

Dampak yang paling merugikan adalah terhadap kualitas keluaran pendidikan. Johnson dan Lee (2020) menghubungkan kegagalan implementasi kurikulum secara langsung dengan mekanisme kontrol yang lemah. Tanpa umpan balik yang sistematis dan tindakan korektif yang didorong oleh *controlling*, program yang buruk akan terus berlanjut, mengakibatkan penurunan kualitas lulusan dan ketidakmampuan institusi untuk memenuhi tuntutan dunia kerja yang terus berubah (Lee & Tanaka, 2021). Temuan SLR ini secara kolektif menuntut adanya revitalisasi fungsi *controlling* melalui pendekatan yang holistik: (1) pengembangan sistem kontrol berbasis teknologi yang mampu memberikan real-time feedback, (2) investasi besar dalam pelatihan manajerial di bidang manajemen risiko dan analisis kinerja (Kurniawan, 2019), dan (3) penanaman budaya akuntabilitas positif yang memandang kontrol sebagai alat pembelajaran (Choi, 2020). Solusi ini harus mengatasi akar masalah struktural, manajerial, dan kultural secara simultan untuk mengembalikan fungsi *controlling* sebagai pilar utama manajemen pendidikan.

D. Kesimpulan

Fungsi *controlling* adalah landasan akuntabilitas dan motor perbaikan berkelanjutan dalam manajemen pendidikan. Penelitian Systematic Literature Review ini mengonfirmasi bahwa fenomena hilangnya fungsi *controlling* merupakan isu sistemik yang serius, dimanifestasikan melalui kegagalan monitoring KPI, *accountability gap*, dan umpan balik yang tidak efektif. Akar masalahnya terletak pada implementasi desentralisasi yang tidak didukung oleh kerangka kontrol yang memadai, rendahnya kompetensi manajerial dalam desain sistem kontrol, dan budaya organisasi yang resisten terhadap evaluasi kinerja berbasis data.

Implikasi dari hilangnya kompas kendali ini sangat luas dan merusak, meliputi inefisiensi alokasi sumber daya, penurunan kualitas luaran pendidikan (mutu lulusan), dan peningkatan risiko *malpractice*. Oleh karena itu, diperlukan revitalisasi fungsi *controlling* melalui pendekatan holistik yang mencakup tiga pilar utama. Pertama, institusi pendidikan harus merancang sistem kontrol yang adaptif dan terintegrasi dengan teknologi informasi,

Hilangnya Kompas Kendali: Analisis Sistematis Hilangnya Fungsi Controlling dalam Manajemen Pendidikan

berfokus pada pengukuran proses dan hasil (input, proses, output, dan outcome) secara real-time. Kedua, pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) manajerial menjadi prioritas, dengan fokus pada pelatihan dalam manajemen risiko pendidikan, audit kinerja, dan penggunaan alat analisis data untuk pengambilan keputusan korektif. Ketiga, perlu adanya penanaman budaya akuntabilitas yang positif, di mana evaluasi dipandang sebagai instrumen pembelajaran dan pengembangan, bukan penghukuman, sehingga mendorong transparansi dan pelaporan yang jujur dari semua stakeholder. Dengan implementasi sistem *controlling* yang efektif, manajemen pendidikan dapat kembali memastikan bahwa setiap tindakan dan sumber daya bergerak sejalan dengan visi dan tujuan strategis institusi. Penelitian selanjutnya dapat berfokus pada pengembangan model implementasi *controlling* berbasis teknologi kecerdasan buatan (*AI-based control system*) yang dapat mengatasi resistensi budaya dan defisit kompetensi manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Brown, A. S., & Evans, T. R. (2023). The erosion of fiscal oversight: Assessing fraud risk in autonomous educational institutions. *Journal of Educational Finance*, 48(3), 280–302.
- Chen, L. (2017). The paradox of decentralized education: Accountability gaps and the failure of local control systems. *Educational Policy Review*, 29(4), 510–530.
- Choi, Y. K. (2020). Culture of blame vs. culture of learning: The impact of organizational culture on performance control in universities. *Higher Education Management and Policy*, 32(1), 101–120.
- Clark, M. J. (2021). Beyond the balance sheet: Integrating operational and strategic control in educational management. *Educational Administration Quarterly*, 57(5), 780–805.
- Davis, J., & White, K. L. (2023). Measuring the cost of control failure: Budget inefficiency and educational outcomes. *The Review of Education and Economy*, 14(1), 1–20.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.
- Johnson, R., & Lee, S. (2020). Curricular implementation failure: A function of weak control mechanisms in school management. *International Journal of Educational Reform*, 29(2), 150–170.
- Kitchenham, B., & Charter, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. Keele University.

Hilangnya Kompas Kendali: Analisis Sistematis Hilangnya Fungsi Controlling dalam Manajemen Pendidikan

- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Management: A systems and contingency analysis of managerial functions*. McGraw-Hill.
- Kurniawan, A. (2019). Kompetensi manajerial kepala sekolah dan efektivitas sistem pengendalian internal. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(3), 420–435.
- Lee, M., & Tanaka, H. (2021). The missing link: Control systems, feedback loops, and student performance decline. *Asian Journal of Educational Evaluation*, 12(4), 310–329.
- Luthans, F. (2017). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). Information Age Publishing.
- Miller, D., & Brown, P. (2019). Identifying critical failures in educational management control systems: A global perspective. *Management in Education*, 33(2), 78–90.
- Nugroho, D. (2020). Keterlambatan umpan balik evaluasi: Hambatan utama dalam perbaikan kualitas pendidikan berkelanjutan. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 24(3), 190–205.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Santoso, H., & Wibowo, S. (2018). Desentralisasi tanpa pengendalian: Telaah kasus pada otonomi perguruan tinggi. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 11(1), 55–70.
- Setiawan, R. (2021). Pengawasan proses pembelajaran: Analisis kelemahan monitoring kinerja inti pendidikan. *Wacana Pendidikan*, 25(1), 10–25.
- Smith, J. M. (2018). The quiet crisis: The retreat of management control in public education sectors. *Journal of Educational Policy and Governance*, 15(2), 110–130.
- Syafi'i, M. (2022). Analisis efisiensi anggaran pendidikan: Peran fungsi controlling dalam mencegah wastage. *Ekonomi dan Pendidikan*, 16(2), 85–100.
- Williams, E. (2022). Performance management in education: Manifestations of dysfunctional control systems. *International Review of Educational Management*, 50(4), 400–415.