

**STRATEGI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN
SUMBER DAYA MANUSIA DI LAZNAS NURUL HAYAT**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan
Program Sarjana Sosial (S.Sos)



Oleh:

Afifatur Rohmatin
B94215028

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2019

LEMBAR PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN

OTENTISITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Afifatur Rohmatin

NIM : B94215028

Prodi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Skripsi ini tidak pernah dikumpulkan kepada lembaga pendidikan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun.
2. Skripsi ini adalah murni hasil karya penulis secara mandiri dan bukan hasil plagiasi dari karya orang lain.

Surabaya, 22 Maret 2019

Yang menyatakan,



(Afifatur Rohmatin)

NIM: B94215028

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Nama : Afifatur Rohmatin
NIM : B94215028
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
Prodi : Manajemen Dakwah
Konsentrasi : Manajemen Kelembagaan Islam
Judul Skripsi : Strategi Pengawasan dan Pengendalian Sumber Daya
Manusia di LAZNAS Nurul Hayat

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing

Surabaya, 22 Maret 2019

Pembimbing,



Airlangga Bramayudha, MM

NIP. 197912142011011005

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi Oleh Afifatur Rohmatin telah dipertahakan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 02 April 2019

Mengesahkan,

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya


Fakultas Dakwah dan Komunikasi



Dekan,


Dr. H. Abd. Halim, M.Ag
NIP. 196307251991031003

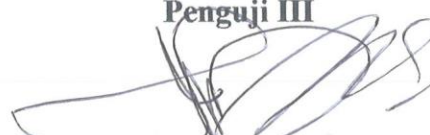
Penguji I


Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 197912142011011005

Penguji II


Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM
NIP. 19621214199303100

Penguji III


Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Penguji IV


Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP. 197512302003121001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Afifatur Rohmatin
NIM : B94215028
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah
E-mail address : afifrohmat.97@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

.....
Strategi Pengawasan dan Pengendalian Sumber Daya Manusia di LAZNAS Nurul Hayat
.....

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 12 April 2019

Penulis

(Afifatur Rohmatin)

mencapai tujuan yang ditetapkan.³ Manajemen mempunyai hubungan erat dengan konsep organisasi. Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja dalam struktur dan berkoordinasi dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu.⁴ Organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, tergantung pada jenis organisasinya. Organisasi sosial bertujuan untuk menjawab aspirasi rakyat melalui kegiatan tertentu yang secara nyata dapat dirasakan oleh masyarakat. Organisasi memiliki beberapa sumber daya, seperti sumber daya manusia (*human resources*) atau keuangan (*funds*), serta sumber daya informasi (*informational resources*). Sumber daya manusia (*human resource*) merupakan sumber yang penting untuk berjalannya organisasi. Sumber daya manusia akan menghasilkan target kerja yang baik dalam organisasi. Target dapat dicapai dengan adanya pengawasan dan pengendalian manajemen organisasi.

Pengawasan dan pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target.⁵ Pengawasan mempunyai tujuan dan fungsi untuk mencakup pengukuran keadaan yang sesungguhnya, membandingkannya dengan standar, dan mengadakan umpan balik. Dalam pengawasan, umpan balik dapat digunakan pemimpin untuk mengkoordinir kegiatan organisasi

³Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2002), 3.

⁴Ernie, Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2005), 4.

⁵*Ibid.*, 8.

dan memfokuskan ke arah yang tepat demi tercapainya keseimbangan yang dinamis.

Pengawasan dalam pandangan islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak.⁶ Pengawasan dalam ajaran islam terbagi menjadi dua yaitu pengawasan dari dalam diri sendiri dan pengawasan dari luar diri. Pengawasan dalam diri sendiri bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Sedangkan pengawasan dari luar diri dapat dilakukan oleh orang lain. Jika seseorang yang mempunyai keyakinan bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Seperti halnya yang tertera pada ayat berikut:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ⁷

“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan

⁶Abdul Mannan, *Membangun Islam Kaffah*, (Jakarta : Penerbit Madina Pustaka, 2000) 152.

⁷Al-Qur'an, Surat Al-Mujadalah: 7

*kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”.*⁸

Firman Allah SWT di atas menjelaskan segala sesuatu yang ada di dunia ini tidak lepas dari pengawasan-Nya. Jika seorang manusia pandai menyembunyikan masalah, maka Allah SWT akan mengetahui masalah itu. Sesungguhnya pengawasan Allah melebihi dari siapapun. Dari ayat tersebut dapat mengambil pelajaran bahwa seorang karyawan tidak boleh meremehkan sebuah pengawasan dan pengendalian.

Pengawasan dapat dilakukan dengan cara memantau kinerja sumber daya manusia (SDM). Pengendalian dilakukan setelah adanya pengawasan. Pengawasan kinerja merupakan hal untuk menuju ke arah sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.⁹ Dengan adanya pengawasan dalam organisasi atau lembaga, maka dapat dilakukan pengendalian sumber daya manusia (SDM). Pengawasan dan pengendalian dapat memaksimalkan potensi SDM yang telah dimiliki. Potensi dapat mencapai tingkat prestasi kerja yang tinggi. SDM dikatakan sebagai da'i, karena dapat menyampaikan komunikasi dengan baik antar atasan bawahan atau masyarakat. Da'i merupakan komunikator atau orang yang menyampaikan pesan komunikasi kepada orang lain.¹⁰ Strategi pengawasan dan pengendalian dibutuhkan dalam lembaga untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

⁸Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya New Cordova*, (Jakarta : Syamil Qur'an, 2012), 543.

⁹Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2014), 178.

¹⁰Ali Aziz, *Ilmu Dakwah*, (Jakarta : Pramada Media Group, 2016), 216.

Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh Ismail Sholihin mengatakan bahwa, strategi adalah penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan program tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan.¹¹ Jadi kata strategi digunakan untuk memperoleh sebuah target. Setiap lembaga mempunyai strategi yang berbeda-beda untuk mencapai target. Seperti halnya di LAZNAS Nurul Hayat Surabaya.

LAZNAS Nurul Hayat merupakan salah satu lembaga yang menggunakan prinsip mandiri. LAZNAS Nurul Hayat Surabaya berdiri pada tahun 2001, bergerak dalam layanan sosial dan dakwah islam. LAZNAS Nurul hayat sejak awal didirikan sudah dicita-citakan untuk menjadi lembaga milik ummat mandiri.¹² LAZNAS Nurul Hayat merupakan lembaga milik ummat, artinya lembaga yang dipercaya oleh umat karena mengedepankan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana-dana amanah ummat. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai empat komitmen yaitu: mandiri, amanah, professional, dan memberdayakan.

Nurul Hayat merupakan lembaga Amil zakat Nasional berdasarkan SK Menteri Agama RI no 422 tahun 2015. Nurul Hayat merupakan Lembaga Amil Zakat Nasional yang MANDIRI yaitu untuk memenuhi gaji karyawan seluruh cabang tidak mengambil dana donasi, melainkan dari hasil usaha mandiri diantaranya aqiqah, percetakan dan lainnya.¹³

¹¹Ismail Solihin, *Manajemen Strategi*, (Jakarta : Erlangga, 2012), 24.

¹²<https://www.nurulhayat.org/sekilas> diakses pada 18 Oktober 2018 pukul 08:53

¹³<https://www.nurulhayat.org/sekilas> diakses pada tanggal 19 Januari 2019 pukul 12:45

Lembaga Amil Zakat Nasional Nurul Hayat dapat disingkat menjadi LAZNAS Nurul Hayat.

LAZNAS Nurul Hayat Surabaya adalah lembaga sosial yang mampu berkembang dengan pesat. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai kurang lebih 26 cabang dan 550 SDM di seluruh Indonesia. Selain itu, Laznas Nurul Hayat mempunyai donatur yang banyak di seluruh Nusantara. LAZNAS Nurul Hayat mampu berkembang karena didasari oleh beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut adalah sumber daya manusia (SDM). Menurut Veithzal Rivai yang dikutip Subekhi dan Jauhar mengatakan bahwa, sumber daya manusia (SDM) merupakan seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi.¹⁴

LAZNAS Nurul Hayat mempunyai SDM yang banyak. Dengan SDM yang banyak, mampu memberikan kontribusi yang baik untuk Lembaga. Pengawasan dan pengendalian kerja setiap individu dapat memberikan kontribusi yang lebih untuk lembaga. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai strategi pengawasan dan pengendalian baru di tahun 2018. Strategi baru dapat memudahkan pengawas dalam mengawasi dan mengendalikan SDM. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai bagian pengawasan dan pengendalian kerja yaitu bagian operasional.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan studi yang mendalam dengan melakukan

¹⁴Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, (Jakarta : Prestasi Pustaka Jakarta, 2012), 14.

penelitian yang berjudul “Strategi Pengawasan dan Pengendalian Sumber Daya Manusia di LAZNAS Nurul Hayat”.

B. Rumusan Masalah

Dengan latar belakang yang terdapat di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Strategi Pengawasan dan Pengendalian Sumber Daya Manusia Di LAZNAS Nurul Hayat?
2. Apa Faktor Pendukung dan Penghambat Pengawasan Pengendalian Sumber Daya Manusia Di LAZNAS Nurul Hayat?

C. Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menggambarkan strategi pengawasan dan pengendalian Sumber Daya Manusia di LAZNAS Nurul Hayat.
2. Untuk menggambarkan faktor pendukung dan penghambat pengawasan pengendalian Sumber Daya Manusia di LAZNAS Nurul Hayat.

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, diharapkan dapat membawa beberapa manfaat yang dapat dikembangkan dikemudian hari. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang pengawasan dan pengendalian.

pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak, (b) pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran, dan (c) garis haluan.

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana kegiatan.¹⁶ Menurut Husein Usman yang dikutip Elfrianto mengatakan bahwa, pengendalian merupakan kegiatan memantau, menilai dan melaporkan kemajuan proyek serta tindak lanjut.¹⁷

Strategi pengawasan dan pengendalian yang dimaksud pada judul di atas adalah suatu tindakan yang mencegah pada penyusunan secara efektif dalam proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, memperbaiki, dan mencegah kesalahan sehingga sesuai dengan rencana. Peneliti mengambil penelitian tentang strategi pengawasan dan pengendalian pada konsep tahun 2018. Peneliti akan melakukan penelitian tentang pengawasan dan pengendalian di kantor pusat LAZNAS Nurul Hayat Perum IKIP Gunung Anyar Indah Blok B-48 Surabaya.

b. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) yang akan diteliti adalah karyawan LAZNAS Nurul Hayat. Menurut Veithzal Rivai yang dikutip

¹⁶Baihaqi, *Pengawasan Sebagai Fungsi Manajemen Perpustakaan Dan Hubungannya Dengan disiplin pustakawan*, Jurnal LIBRIA (Vol. 8, No. 01, Juni 2016).

¹⁷Elfrianto, *Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi*, Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislman (Vol. 6, No. 1, Juni 2017), 30.

Subekhi dan Jauhar mengatakan bahwa, sumber daya manusia (SDM) merupakan seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi.¹⁸ Peneliti mengambil informan yang bertugas mengawasi karyawan di LAZNAS Nurul Hayat yaitu: HRD (*Human Resources Development*) dan QC (*Quality Control*).

F. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan merupakan urutan sekaligus kerangka berfikir dalam penulisan skripsi. Dalam penelitian ini peneliti membagi penelitian menjadi lima bab dan masing-masing bab mengandung pembahasan. Berikut adalah sistematika penulisannya:

BAB I: Pendahuluan

Pada bab ini berisikan gambaran umum yang meliputi: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

BAB II: Kajian Teori

Pada bab ini menguraikan penjelasan tentang kajian teori yang meliputi: penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teori. Langkah yang diambil dalam penyelesaian bab ini adalah mencocokkan dari beberapa

¹⁸Akhmad Subekhi, Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), 15.

literatur yang ada, baik dari buku, skripsi, maupun jurnal yang sesuai dengan judul penelitian.

BAB III: Metode Penelitian

Pada bab ini menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, serta teknis analisis data. Dalam pembahasan ini diharapkan metode yang digunakan dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirancang.

BAB IV: Hasil Penelitian

Bab ini merupakan inti dari penelitian. Bab ini menjelaskan kondisi riil lapangan dan memaparkan hasil penelitian. Bab ini menyampaikan profil utuh dari obyek yang diteliti sekaligus permasalahan yang dihadapinya. Bab ini membahas tentang data-data yang terkait dengan rumusan masalah. Bab ini meliputi berbagai hal diantaranya: gambaran umum objek penelitian, penyajian data, dan pembahasan hasil penelitian (analisis data).

BAB V: Penutup

Pada bab ini menjelaskan hasil akhir penelitian mengenai kesimpulan, saran, rekomendasi, dan terakhir keterbatasan penelitian.

penelitian tersebut yang menjadi obyeknya adalah rumah sakit klinik kabupaten Jember.

Hasil dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi, komunikasi, dan pemantauan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama menjelaskan tentang pengendalian untuk mencapai kinerja sumber daya didalamnya untuk menjadi lebih baik. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah berbeda dalam pendekatan penelitian dan objek penelitian. Penelitian di atas menggunakan pendekatan kuantitatif dan mengambil objek penelitian di Rumah sakit Klinik Kabupaten Jember. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan mengambil objek penelitian di LAZNAS.

2. *Penelitian kedua*, yang relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan, diambil dari e-jurnal Acta Diurna dengan judul “Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efktivitas Birokrasi” (Studi kaus pelayanan birokrasi di kantor sekretariat walikota Manado) oleh William Agustinus Areros.²⁰ Penelitian tersebut membahas tentang pengaruh pelaksanaan pengawasan oleh atasan untuk peningkatan efektivitas kerja pegawai sekaligus sebagai pengelola birokrasi pemerintahan dan pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat sebagai penilai serta penerima hasil kebijakan bagi peningkatan

²⁰William Agustinus Areros, *Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektivitas Birokrasi*, e-Jurnal Acta Diurna (Vol. IV No. 3, 2015)

efektivitas birokrasi pemerintah. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif yaitu penelitian yang mencari pengaruh dan hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik proportional stratified random sampling. Teknik pengumpulan data melalui questioner kepada para responden dalam bentuk angket berstruktur.

Hasil dari penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektivitas Birokrasi” dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh atasan sangat berpengaruh dalam pencapaian efektivitas birokrasi yang diharapkan dan masyarakat sebagai penilai serta salah satu pengawas kegiatan-kegiatan pemerintah benar-benar menyadari dan menjalankan fungsinya dengan baik karena setiap input yang diberikan dapat memperbaiki pelaksanaan birokrasi. Persamaan pada penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas tentang pengawasan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah berbeda pada pendekatan penelitian. Pendekatan yang dilakukan pada penelitian adalah pendekatan kuantitatif. Sedangkan pendekatan pada penelitian yang akan digunakan adalah pendekatan kualitatif. Penelitian tersebut lebih luas dalam pengawasan. Karena

pada penelitian tersebut pengawasan dilakukan untuk meningkatkan pada kerja birokrasi pemerintah dan penelitian yang akan dilakukan lebih meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah lembaga LAZNAS.

3. *Penelitian ketiga*, yang relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan, diambil dari jurnal Ikhtiyar dengan judul “Implementasi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar” oleh Syamsul Sunusi.²¹ Penelitian tersebut membahas tentang implementasi pengawasan yang dilakukan di Dinas pendidikan Kota Makassar. Dengan implementasi pengawasan, maka seharusnya pegawai mampu memahami dan melaksanakan semua peraturan yang berlaku sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan segala beban kerja yang diberikan kepadanya guna mencapai tujuan organisasi tersebut, aspek pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Pendekatan penelitian yang digunakan pendekatan kualitatif. Penelitian tersebut merupakan penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu analisis persentase dengan menggunakan tabel frekuensi setiap item masing-masing variable yang diteliti.

Hasil dari penelitian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa implementasi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai

²¹Syamsul Sunusi, *Implementasi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar*, Jurnal Ikhtiyar (Vol. 7, No. 3, September-Desember 2009).

negeri sipil di kantor Dinas Pendidikan kota Makassar tergolong cukup berperan serta dapat mengetahui faktor-faktor penghambat dan pendukung implementasi pengawasan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah berbeda dalam objek penelitian. Penelitian diatas mengambil objek penelitian di lembaga Pendidikan kota Makassar. Sedangkan, pada penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian di lembaga sosial LAZNAS Nurul Hayat. Persamaan dalam penelitian ini terdapat pada fokus penelitian dan pendekatan penelitian. Fokus penelitian yang diambil adalah pengawasan kinerja karyawan dan pendekatan penelitian kualitatif.

4. *Penelitian keempat*, relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan, diambil dari jurnal Niara dengan judul “Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindagsub Bidang Pengawasan Barang Dan Jasa Provinsi” oleh Elly Nielwaty, Prihati, Sulaiman Zuhdi.²² Penelitian tersebut membahas tentang tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan barang dan jasa propinsi Riau serta mengetahui faktor-faktor penghambatnya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survey atau kuantitatif. Teknik pengambilan sampel secara probabilitas dengan teknik sensus. Analisa data dilakukan secara deskriptif kuantitatif.

²²Elly Nielwaty, Prihati, Sulaiman Zuhdi, *Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindagsub Bidang Pengawasan Barang Dan Jaa Provinsi*, Jurnal Niara (Vol. 10, No. 1, Juli 2017)

Penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi yaitu kinerja dipengaruhi oleh pengawasan. Adapun faktor penghambat dalam pengawasan adalah pimpinan belum melakukan pengawasan secara rutin dan terstruktur. Selain itu ada kesulitan dalam pengawasan barang dan jasa yang beredar karena banyak produk baru dan tidak sesuai dengan standar. Persamaan pada penelitian ini adalah fokus penelitian. Fokus penelitian yang diambil adalah pengawasan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terletak pada pendekatan penelitian dan objek penelitian. Penelitian diatas menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan objek penelitian di Disperindag. Sedangkan, pada penelitian yang akan diambil menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan objek penelitian di lembaga sosial.

5. *Penelitian kelima*, relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan, diambil dari jurnal EMBA dengan judul “Analisis Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Di Dinas Pendapatan Kota Manado” oleh Brejita Mamuaja.²³ Penelitian tersebut membahas tentang pengelolaan keuangan negara atau daerah yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel perlu diterapkan dalam penyelenggaraan kegiatan

²³Brejita Mamuaja, *Analisis Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Di Dinas Pendapatan Kota Manad*, Jurnal EMBA (Vol. 4, No. 1, Maret 2016).

pemerintah untuk mengetahui sejauh mana eektivitas sistem pengendalian. Penelitian tersebut menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara, pengamatan, serta diperpustakaan, buku dan sumber-sumber lain yang relevan.

Penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa sistem pengendalian internal yang diterapkan oleh dinas DISPENDA kota Manado telah efektif dan memadai. Petugas DISPENDA melakukan pemeriksaan dan pemantauan sesering mungkin, sehingga jika terjadi masalah dapat diketahui secara dini. Perbedaan dalam penelitian ini adalah berbeda dalam objek penelitian. Persamaan dalam penelitian ini terdapat pada fokus penelitian dan pendekatan penelitian. Fokus penelitian yang diambil adalah pengendalian kinerja karyawan dan pendekatan penelitian kualitatif.

B. Kerangka Teori

Demi memperoleh kejelasan mengenai judul yang diangkat yakni “Strategi Pengawasan dan Pengendalian Sumber Daya Manusia di LAZNAS Nurul Hayat” maka disini akan dijelaskan tentang istilah yang terdapat didalam judul, antara lain:

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh Ismail Sholihin mengatakan bahwa, strategi adalah penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan program tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan.²⁴ Strategi merupakan pernyataan yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik mengenai posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan pelanggan.²⁵ Sedangkan, menurut Griffin (2000) yang dikutip Ernie dan Kurniawan mengatakan bahwa, strategi merupakan rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi.²⁶ Strategi juga dapat diartikan sebagai rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan.²⁷

Strategi dimaksudkan tidak hanya mencapai target, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitas.

Pada zaman Rosulullah, strategi digunakan untuk berdakwah, memperluas kekuasaan, dan berperang. Islam mengajarkan kepada seluruh umat muslim untuk menjalankan

²⁴Ismail Solihin, *Manajemen Strategi*, (Jakarta : Erlangga, 2012), 24.

²⁵Fandy Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, (Yogyakarta : CV. Andi Offset, 2005), 56.

²⁶Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2005), 132.

²⁷John A.Pearce, Richard B.Robinson, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 4.

strategi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam organisasi, strategi dimaksudkan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dengan empat fungsi *manajemen*, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Empat fungsi tersebut digunakan dalam sumber daya organisasi.

b. Komponen Strategi

Strategi memiliki komponen-komponenn strategi yang dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Komponen-komponen tersebut adalah kompetensi yang berbeda (*distinctive competence*), ruang lingkup (*scope*), dan distribusi sumber daya (*resource deployment*).²⁸

1) Kompetensi yang Berbeda

Kompetensi yang berbeda adalah sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan dimana perusahaan melakukannya dengan baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Dalam pengertian lain, kompetensi yang berbeda bermakna kelebihan perusahaan dibandingkan perusahaan lainnya. Kompetensi yang berbeda ini akan menjadi kekuatan bagi strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan.

2) Ruang Lingkup

Ruang lingkup adalah lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut beraktivitas. Lokal, regional, atau

²⁸ Ismail Solihin, *Manajemen Strategi*, (Jakarta : Erlangga, 2012), 25.

internasional adalah salah satu contoh ruang lingkup dari kegiatan organisasi. Sehingga, strategi yang akan dilakukan mencakup ruang lingkup yang akan dihadapi oleh perusahaan.

3) Distribusi Sumber Daya

Distribusi sumber daya merupakan sebuah perusahaan memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan.

c. Jenis Strategi

Menurut Freeman, dan Gilbert yang dikutip Ernie Tisnawati dan Kurniawan mengatakan bahwa, secara umum strategi dapat dibagi menjadi tiga jenis dilihat dari tingkatannya.²⁹ Strategi pertama merupakan strategi pada tingkat perusahaan (*corporate-level strategy*). Strategi kedua adalah strategi pada tingkat bisnis (*business-level strategy*). Strategi ketiga adalah strategi pada tingkat fungsional.

Pertama, strategi pada level perusahaan dilakukan perusahaan ketika bersaing dalam sektor bisnis yang dijalankannya secara keseluruhan. *Kedua*, strategi pada tingkat bisnis adalah alternatif strategi yang dilakukan oleh perusahaan sehubungan dengan persaingan bisnis yang dijalankannya pada beberapa jenis bisnis yang diperdagangkan. *Ketiga*, strategi pada

²⁹ Ismail Solihin, *Manajemen Strategi*, (Jakarta : Erlangga, 2012), 26.

tingkat fungsional adalah perusahaan melakukan strategi pada bagian pemasarannya, khususnya di tingkat periklanannya.

d. Konsep Strategi

Menurut Chandler yang dikutip Freddy Rangkuti mengatakan bahwa, strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.³⁰ Konsep strategi dibutuhkan untuk menentukan suksesnya strategi yang telah disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence*: suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wesley yang dikutip Freddy Rangkuti menjelaskan bahwa, identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi: keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.³¹

Dua faktor tersebut, dapat menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif

³⁰Freddy Rangkuti, *Teknik membedah kasus bisnis analisis SWOT*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997), 4.

³¹ *Ibid.*, 5.

operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2. Pengawasan dan Pengendalian

1) Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang dapat mendorong tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kegiatan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya perlu adanya suatu pengawasan. Pengawasan dilakukan agar perencanaan yang ditetapkan berjalan dengan baik. Jika pengawasan dilakukan dengan baik, maka rencana dan petunjuk pelaksanaan akan tercapai.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengawasan adalah penilikan dan penjagaan. Pengawasan dimaksudkan sebagai upaya yang sistematis untuk mengamati dan memantau aktivitas dan kegiatan organisasi. Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana kegiatan.³³ Hasil nyata setiap kegiatan dibandingkan dengan rencana. Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjaga dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan telah ditetapkan.

Menurut Admosudirjo yang dikutip Endang mengatakan, bahwa pengawasan merupakan keseluruhan kegiatan yang

³³Baihaqi, *Pengawasan Sebagai Fungsi Manajemen Perpustakaan Dan Hubungannya Dengan disiplin pustakawan*, Jurnal LIBRIA (Vol. 8, No. 01, Juni 2016).

membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar, atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.³⁴ Pengawasan dapat dikatakan sebagai kegiatan untuk mengetahui sejauh mana perencanaan yang telah dibuat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Ir. Suyamto yang dikutip John Salindeho mengatakan bahwa, kegiatan pengawasan adalah untuk mengetahui suatu proses kegiatan yang dilaksanakan sesuai ketentuan dan patokan-patokan yang telah ditentukan sebelumnya.³⁵ Sedangkan, kegiatan pengendalian adalah memberikan arah kepada pimpinan proyek atau pejabat terhadap pekerjaan yang dikendalikan sebagai suatu *corrective action*.

Menurut Robert J Mockler yang dikutip Hani Handoko mengatakan bahwa, pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif

³⁴Andri, Endang, *Pengantar Manajemen 3 In 1*, (Yogyakarta : PT Pustaka Baru, 2015), 63-64.

³⁵John Salindeho, *Peranan Tindak Lanjut dalam Manajemen*, (Jakarta: Sinar Grafika, 1989), 35.

dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.³⁶ Pada intinya pengawasan hanya berfungsi untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan atau tidak, akan tetapi termasuk tindakan koreksi yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaligus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

Pengawasan dilakukan untuk menjamin semua kegiatan sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, keputusan, rencana, dan program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya serta diselenggarakan dalam wadah yang telah tersusun untuk tujuan tertentu. Penyelenggaraan suatu usaha memerlukan adanya pengawasan. Jika dalam organisasi terjadi penyimpangan, maka pengawasan dapat dilakukan tindakan perbaikan.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Dengan pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai target. Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang telah *built in* ketika menyusun sebuah program. Dalam menyusun program, dibutuhkan adanya unsur pengawasan didalamnya.³⁷

³⁶T Hani Handoko, *Manajemen*, (BPFE : Yogyakarta, 2014), 359.

³⁷John Salindeho, *Peranan Tindak Lanjut dalam Manajemen*, (Jakarta: Sinar Grafika, 1989), 36.

Tujuan pengawasan adalah agar seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaannya itu diperhatikan oleh atasan, bukan pekerjaan yang tidak diacuhkan atau yang dianggap enteng. Oleh karena itu, pengawasan terbaik adalah pengawasan yang dibangun dalam diri orang yang diawasi dan dari sistem pengawasan yang baik.³⁸

Pengawasan memperlihatkan adanya hubungan erat antara pengawasan dengan perencanaan. Rencana merupakan pedoman untuk melaksanakan pengawasan. Sedangkan, pengawasan sebagai alat untuk mencegah timbulnya penyimpangan dan penyelewengan terhadap rencana yang telah ditetapkan.³⁹

a. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan mempunyai kaitan erat dengan fungsi manajemen lainnya, seperti pengorganisasian dan pengarahan. Fungsi pengawasan digunakan sebagai penilai atas pelaksanaan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, maupun pengarahan. Fungsi pengawasan juga berpengaruh terhadap kinerja. Karena dalam proses pengawasan dapat mengendalikan pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, agar karyawan atau SDM dapat mencapai kinerja yang baik. Jika SDM menginginkan kinerja

³⁸Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Jakarta : Gema Insani, 2003), 158.

³⁹Baihaqi, *Pengawasan Sebagai Fungsi Manajemen Perpustakaan Dan Hubungannya Dengan disiplin pustakawan*, Jurnal LIBRIA (Vol. 8, No. 01, Juni 2016), 133.

yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Pengawasan perlu dilakukan agar perusahaan tetap bisa beradaptasi terus dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi manajemen tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan. Akan tetapi, pengawasan juga dilakukan agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan.

b) Meminimalkan Kegagalan

Tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah meminimumkan kegagalan. Ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi misalnya, perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin.⁴² Ketika perusahaan memiliki target produksi yang banyak, maka perusahaan berharap bahwa bagian produksi menghasilkan sesuai dengan target. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjalankan fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan dapat diminimumkan.

c) Antisipasi kompleksitas dari organisasi

Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks. Ketika kegiatan perusahaan

⁴²Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2005), 318.

hanya dilakukan oleh 10 orang pekerja atau bagian dalam struktur organisasi, maka kegiatan manajemen dapat relatif mudah untuk dilakukan. Kompleksitas tersebut mulai dari pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik.

b. Tujuan Pengawasan

Pengawasan memiliki beberapa tujuan diantaranya⁴³:

- 1) Pengukuran kepatuhan karyawan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan hukum yang berlaku
- 2) Menjaga dan merawat sumber daya yang dimiliki organisasi
- 3) Berorientasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi
- 4) Akurasi informasi yang terdapat dalam organisasi
- 5) Membandingkan kinerja aktual dengan standar serta menetapkan kebijakan terkait penyimpangan dan kemudian mencari solusi yang tepat

c. Manfaat pengawasan

⁴³Siwandi, *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya*, (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2014), 64.

Pengawasan langsung merupakan pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui kebenaran hasil kerja.

b) Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung merupakan pengawasan jarak jauh. Pengawasan jarak jauh dapat diartikan sebagai laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang dicapai.

g. Langkah-langkah dalam Proses Pengawasan

a) Penetapan standard dan metode penilaian kinerja

Tujuan yang ingin dicapai organisasi bisnis atau perusahaan ditetapkan dengan jelas dan lengkap pada saat perencanaan dilakukan. Alasan tujuan harus ditetapkan dengan jelas dan memuat standar pencapaian tujuan. *Pertama* adalah bahwa seringkali tujuan terlalu bersifat umum sehingga sulit untuk dinilai pada saat implementasi dilakukan. *Kedua*, tujuan yang ditetapkan memuat standar yang lebih jelas dinyatakan. *Ketiga*, kejelasan dan kelengkapan tujuan memudahkan manajemen dalam melakukan komunikasi dalam organisasi termasuk juga

menentukan metode yang akan digunakan dalam mengevaluasi standar yang telah ditetapkan.

b) Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Penentuan pengukuran adalah menentukan pengukuran atas pelaksanaan kegiatan secara tepat.⁴⁹ Seperti halnya: waktu pelaksanaan diukur, bentuk pengukuran, dan siapa yang diukur.

c) Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu: pengamatan langsung, laporan baik lisan maupun tertulis, otomatisasi metode-metode, dan pengujian dengan pengambilan sampel.

d) Penilaian kinerja

Pada dasarnya penilaian kinerja adalah upaya untuk membandingkan kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan terus-menerus.

e) Pembandingan pelaksanaan dengan standard dan analisa penyimpangan

Tahap ini yang dilakukan adalah kemungkinan adanya kompleksitas pada saat menginterpretasikan adanya

⁴⁹Ais Zakiyudin, *Teori dan Praktek Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013), 58.

penyimpangan. Penyimpangan dianalisa untuk identifikasi standar yang belum tercapai.

f) Membandingkan kinerja dengan standar

Ukuran untuk penilaian kinerja pada praktiknya berbeda-beda tergantung apa yang akan dinilai. Untuk kehadiran pegawai ke kantor, dapat menggunakan standar presentase kehadiran dan nilai kinerjanya berdasarkan presentase kehadiran yang dicapai setiap pegawai per bulannya. Pada intinya, ukuran standar dapat ditentukan oleh perusahaan berdasarkan tingkat kepentingan. Hanya pada dasarnya penilaian umumnya akan dilakukan dengan membandingkan antara kinerja dengan standar.

g) Pengambilan tindakan koreksi

Dari tahap sebelumnya, melalui perbandingan antara kinerja dengan standar, kita mendapatkan informasi dari proses pengawasan yang dilakukan kinerja berada di atas standar, sama dengan standar, atau di bawah standar. Ketika kinerja dibawah standar berarti perusahaan mendapatkan masalah. Oleh karena itu perusahaan kemudian perlu melakukan pengendalian, yaitu dengan mencari jawaban mengapa masalah tersebut terjadi, yaitu kinerja dibawah standar, lalu kemudian perusahaan

mencapai tujuan perusahaan dapat terselenggara.⁵³ Sedangkan Menurut Earl P.Strong yang dikutip Malayu mengatakan bahwa, pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.⁵⁴ Pengendalian dan pengawasan mempunyai perbedaan yang terletak pada wewenang. Pengendalian mempunyai wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawasan hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali.

Rahasia pengendalian terletak pada pengetahuan yang jelas tentang apa yang harus terjadi, kapan harus terjadi, siapa yang harus melakukannya dan bagaimana cara melakukannya. Tujuan dalam mengarahkan, mengatur dan mengendalikan ialah memastikan bahwa pekerjaan kelompok tetap berada dalam batas yang sudah ditetapkan. Pengendalian dilakukan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, akan tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Fungsi pengendalian merupakan fungsi yang terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini penting dan dapat menentukan pelaksanaan proses manajemen.

⁵³Malayu S P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), 242.

⁵⁴*Ibid.*, 241.

Informasi atas prestasi yang diterima akurat. Ketidakkuratan data dapat mengakibatkan organisasi mengalami kegagalan.

b) Tepat waktu

Jika akan mengambil tindakan pada waktunya, maka informasi harus dihimpun, diarahkan, dan segera dievaluasi.

c) Objektif dan Komprehensif

Dalam pengendalian, informasi diharuskan untuk mudah dipahami dan objektif. Jika sistem pengendalian menjadi objektif, maka individu akan menjadi sadar dan efektif untuk merespon informasi. Sistem informasi yang sulit dipahami akan mengakibatkan kebingungan para karyawan.

d) Dipusatkan pada tempat pengendalian strategik

Sistem pengendalian strategik dipusatkan pada bidang yang paling banyak kemungkinan akan terjadinya deviasi dari standar dan akan menimbulkan kerugian yang paling besar. Sistem pengendalian strategik dipusatkan pada tempat di mana tindakan perbaikan dapat dilaksanakan seefektif mungkin.

e) Secara ekonomi realistik

Pengeluaran biaya untuk implementasi pengendalian ditekan seminimum mungkin, sehingga terhindar dari pemborosan yang tak berduga. Usaha untuk meminimumkan pengeluaran yang tidak produktif merupakan cara yang efektif untuk mencapai tujuan.

f) Secara organisasi realistik

Sistem pengendalian dapat digabungkan dengan realitas organisasi. karyawan dapat melihat hubungan antara tingkat prestasi dan imbalan. Selain itu, standart *permormance* diharuskan realistik.

g) Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi

Informasi pengendalian perlu untuk dikoordinasikan dengan arus pekerjaan. Setiap proses pekerjaan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan. Informasi pengendalian disampaikan pada semua karyawan.

h) Fleksibel

Pengendalian mempunyai sifat fleksibel agar organisasi bertindak untuk mengatasi perubahan-perubahan yang merugikan.

i) Preskriptif dan operasional

Pengendalian yang efektif dapat mengidentifikasi setelah terjadi deviasi standar. Dengan deviasi standar, dapat mengetahui tindakan yang akan diambil. Informasi

2. *Non budget*

Alat-alat pengendalian non budget yaitu:

- a. *Personal observation*, yaitu pengawasan langsung secara pribadi oleh pimpinan perusahaan terhadap para bawahan yang sedang bekerja.
- b. *Report* (laporan) yaitu laporan yang dibuat oleh manajer bawahan, misalnya manajer produksi, manajer pemasaran membuat laporan-laporan pemasaran atau *marketing report*.
- c. *Financial statement*, adalah daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari *balance sheet* dan *income statement* (neraca dan daftar rugi laba).
- d. *Statistic*, merupakan pengumpulan data, informasi, dan kejadian yang telah berlalu.
- e. *Internal audit*, yaitu pengendalian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan meliputi bidang-bidang kegiatan secara menyeluruh yang menyangkut masalah keuangan atau lainnya.

3) **Faktor Pendukung dan Penghambat Pengawasan**

a. Faktor Pendukung Pengawasan

Faktor pendukung merupakan Faktor pendukung pengawasan dapat dipengaruhi oleh sarana prasarana,

lingkungan yang ramah, kondusif, dan harmonis.⁵⁹ Hal tersebut merupakan unsur penentu keberhasilan pengawas dalam melakukan tugas keahliannya.

b. Faktor Penghambat Pengawasan

Hambatan merupakan suatu rintangan atau halangan yang dialami. Dalam suatu hambatan, lembaga atau perusahaan mempunyai berbagai faktor penghambat. Faktor penghambat pengawasan meliputi:⁶⁰

1. Melemahnya pengawasan oleh petugas atau sumber daya manusia. Hal tersebut dapat terjadi karena :
 - a) Sumber daya manusia tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan yang cukup, baik dari segi manajerial maupun *technical skill*.
 - b) Budaya pakewuh mengakibatkan petugas tidak sampai hati menegur apalagi menjatuhkan hukuman terhadap pelaku kesalahan.
 - c) Nepotisme sistem mengakibatkan obyektivitas pengawasan sulit terwujud, karena pihak yang diawasi dan yang mengawasi masih terikat ikatan yang kuat yang sangat kuat.

⁵⁹ Sudirman, Murniati AR, Bahrin, *Manajemen Pengawasan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan (Volume 5, No. 3, Agustus 2017).

⁶⁰ Muchsan, *Sistem Pengawasan Terhadap Perbuatan Aparat Pemerintah dan Peradilan Tata Usaha Negara di Indonesia*, (Yogyakarta: Liberty, 2000)

2. Melemahnya sistem pengendalian manajemen yang dapat disebabkan karena mutu atau kualitas pengendalian manajemen kurang baik, dan kesungguhan kualitas kerja para pegawai kurang baik.

C. Pengertian Dalam Perspektif Islam

Menurut pandangan islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak.⁶¹ Pengawasan dalam islam dapat dikatakan sebagai sistem. Sistem merupakan seluruh aturan kehidupan manusia yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadits. Aturan tersebut berbentuk keharusan dan larangan dalam melakukan perbuatan. Dalam agama Islam, aturan-aturan dikenal sebagai hukum lima, yaitu wajib, sunnah, mubah, makruh, dan haram. Pelaksanaan sistem kehidupan akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik. Tatanan hidup yang baik tersebut disebut dengan *hayatan thayyibah*. Selain itu, Allah akan memberikan balasan berupa pahala yang lebih baik dari apa yang manusia kerjakan untuk bekal di akhirat.⁶²

Pengawasan menurut ajaran islam terbagi menjadi dua yaitu pengawasan dari dalam diri sendiri dan pengawasan dari luar diri. *Pertama*, pengawasan dai dalam diri sendiri bersumber tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Jika seseorang yakin bahwa Allah

⁶¹Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), 156.

⁶²Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), 157.

fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan.⁷¹ Dalam artian, peneliti akan menguraikan secara mendalam tentang strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia di LAZNAS Nurul Hayat.

A. Lokasi Penelitian

Sasaran penelitian yang akan dilakukan ini, ada dua hal akan dijelaskan dalam lokasi penelitian. Dua hal tersebut adalah mengenai objek penelitian dan wilayah penelitian. Objek yang akan dituju dalam penelitian adalah LAZNAS Nurul Hayat. Sedangkan, lokasi yang menjadi saran dalam penelitian akan dilakukan adalah Jalan Gunung Anyar Sawah, Perumahan IKIP Gunung Anyar Indah blok B-48 Surabaya Jawa Timur. LAZNAS Nurul Hayat dipilih oleh peneliti sebagai objek penelitian karena strategi pengawasan dan pengendalian SDM menjadi tantangan dengan banyaknya cabang di Indonesia. Selain itu, lokasi tersebut cukup efektif karena lokasi tersebut merupakan tempat praktikum manajemen peneliti. Sehingga, penelitian tersebut dapat dilakukan secara mendalam serta dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

B. Jenis dan Sumber Data

⁷¹Burhan Bungin, *Metode Penelitian Sosial: Format Kuantitatif dan Kualitatif*, (Surabaya: Airlangga Universitas Press, 2001), hal.29.

1. Jenis Data

Data adalah sesuatu yang diperoleh melalui suatu metode pengumpulan data yang akan diolah dan dianalisis dengan suatu metode tertentu yang selanjutnya akan menghasilkan suatu hal yang dapat menggambarkan.⁷² Jenis data berupa jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diperoleh melalui wawancara langsung kepada pihak yang bersangkutan. Sumber data adalah subyek dimana data diperoleh.⁷³ Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data-data dari dua sumber yaitu :

1) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama yaitu individu atau perseorangan yang membutuhkan pengelolaan lebih lanjut seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner.⁷⁴ Data primer sebuah penelitian dapat diperoleh dari sumber pertama di lokasi data dihasilkan.⁷⁵ Data primer pada penelitian ini dapat diperoleh informan yakni bagian operasional yang berada di LAZNAS Nurul Hayat Surabaya. Data primer dari proses wawancara dan pengamatan peneliti terhadap SDM LAZNAS Nurul Hayat Surabaya.

⁷²Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Salemba Humanika, 2010), 116.

⁷³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan dan Praktik*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), 129.

⁷⁴Galang Surya Gumilang, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Bidang Bimbingan dan Konseling*, Jurnal Fokus Konseling, Volume 2, Nomor 2, Agustus 2016, 147

⁷⁵Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Surabaya, Airlangga University Press, 2001), 129

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber data kedua atau sumber kedua.⁷⁶ Menurut Lofland yang dikutip Moleong mengatakan bahwa, data sekunder adalah data yang diperlukan dalam penelitian untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari data primer.⁷⁷ Data sekunder dapat berupa studi pustaka yang berasal dari buku-buku, penelitian lapangan (observasi), maupun dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

Peneliti memilih data skunder sebagai bahan tambahan untuk memperoleh suatu data. Data skunder akan digunakan peneliti untuk perbandingan dengan data primer yang didapatkan. Data sekunder yang dimasukkan dalam penelitian ini mempunyai beberapa data, yakni arsip-arsip dan data-data tertulis lainnya yang didapatkan di LAZNAS Nurul Hayat.

2. Sumber Data

Sumber data adalah salah satu hal yang paling vital dalam penelitian.⁷⁸ Dari sumber data ini peneliti dapat memperoleh keterangan yang berguna untuk mendukung proses deskripsi dan analisa masalah penulisan. Sebagai seorang peneliti perlu memilih dan menentukan

⁷⁶Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Surabaya, Airlangga University Press, 2001), 128.

⁷⁷Lofland, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006), hal 157.

⁷⁸Burhan Bungin, *Metodelogi Penelitian Sosial*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), 129.

informan yang benar-benar dapat memberikan data yang terkait dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh sumber data dari teknik wawancara, dan dokumentasi.

Wawancara (*interview*) merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁷⁹ Wawancara dapat digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Sedangkan, dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

C. Tahap-tahap Penelitian

Tahap penelitian merupakan gambaran perencanaan keseluruhan penelitian, pengumpulan data, hingga laporan data. Tahap-tahap pelaksanaan ada tiga tahap yaitu tahap sebelum ke lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data.⁸⁰ Dalam penelitian ini tahap yang ditempuh sebagai berikut:

1. Tahap Pra Lapangan

⁷⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2016), 231.

⁸⁰Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 127.

Merupakan tahapan yang perlu dipersiapkan peneliti sebelum berada di lapangan, pada tahapan ini meliputi:

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Sebelum melakukan penelitian dan terjun ke lapangan, peneliti membuat suatu rancangan kegiatan terlebih dahulu, agar peneliti dapat dengan mudah mencari dan mengumpulkan data di lapangan.

b. Memilih Lapangan Penelitian

Dalam memilih tempat penelitian, peneliti terlebih dahulu mencari data atau informasi tentang objek yang akan diteliti. Setelah mendapatkan data atau informasi yang cukup banyak, akhirnya peneliti tertarik untuk dijadikan obyek dalam penelitian. Dalam hal ini peneliti mengambil objek penelitian di LAZNAS Nurul Hayat.

c. Mengurus Perizinan

Mengurus surat perizinan kepada pihak Fakultas dan Program Studi agar penelitian berjalan dengan lancar dan tidak ada hambatan dikemudian hari.

d. Mengunjungi dan Menilai Lapangan Penelitian

Pada tahap ini peneliti sudah memasuki lapangan akan tetapi tidak sepenuhnya dalam penelitian. Peneliti sekedar mengunjungi tempat lokasi penelitian untuk melihat kondisi lingkungan sosial dan menjalin hubungan keakraban dengan subyek penelitian.

Dengan demikian, peneliti sudah mempunyai gambaran umum tentang geografi, demografi, sejarah, adat istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh organisasi atau lembaga tersebut.

e. Mencari dan Memilih Sumber Informan

Dalam mencari dan memilih sumber informan peneliti mencari orang yang paling mengetahui tentang strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM) di LAZNAS Nurul Hayat.

f. Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

Pada tahap ini tidak hanya fisik yang diperlukan, tetapi juga harus menyiapkan segala macam perlengkapan yang diperlukan. Seperti alat tulis (buku, pensil atau *ball point*, dan pedoman wawancara) dan juga alat perekam (*handphone*, dan kamera foto) untuk pengumpulan data.

g. Menjaga Etika Penelitian

Agar penelitian berjalan dengan lancar, peneliti berusaha menjaga komunikasi, sikap, dan tingkah laku dengan cara jujur, bersahabat, simpatik, empatik, dan mematuhi segala bentuk aturan yang sudah diterapkan. Dengan melakukan hal tersebut akan menciptakan hubungan yang baik antara peneliti dan subyek penelitian, sehingga informasi yang di dapat akan maksimal.

h. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data meliputi analisis data yang diperoleh baik melalui wawancara dan dokumentasi terhadap informan yang ada di LAZNAS Nurul Hayat. Kemudian melakukan pengecekan keabsahan data dengan sumber data yang ada untuk mendapatkan data yang valid untuk memahami konteks penelitian yang diteliti.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap pekerjaan lapangan merupakan tahap yang sebenarnya dalam proses penelitian. Selama dilapangan peneliti harus menyiapkan bahan-bahan perlengkapan alat instrumen penelitian dan alat perekam.

a. Memahami Latar Penelitian dan Tahap Persiapan

Pada tahap awal ini, peneliti memahami latar belakang penelitian terlebih dahulu. Peneliti juga mempersiapkan diri, baik secara fisik maupun mental, serta tidak melupakan etika. Peneliti menjelaskan pada informan, bahwa peneliti mengambil penelitian dengan judul “strategi pengawasan dan pengendalian Sumber Daya Manusia di LAZNAS Nurul Hayat”. Peneliti menggali tentang pengawasan dan pengendalian SDM.

b. Memasuki Lapangan

Ketika peneliti memasuki lapangan harus menjalin hubungan baik dan menjaga keakraban dengan subyek penelitian. Adanya hubungan yang baik antara peneliti dan subyek penelitian menyebabkan tidak lagi ada dinding pemisah di antara keduanya. Dengan demikian subyek peneliti dengan sukarela dapat

menjawab pertanyaan atau memberikan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Informasi yang di dapat dari subyek penelitian di pelajari terlebih dahulu sehingga akan mendapatkan informasi yang valid.

c. Berperan Serta Sambil Mengumpulkan Data

Peranan peneliti pada lokasi penelitian memang harus dibatasi dan terjadwal secara optimal. Peneliti dapat terlibat langsung terjadinya di dalam lokasi penelitian, mengumpulkan serta mencatat data yang diperlukan, dan dianalisa secara *intensive*.

d. Mencatat Informasi

Peneliti perlu mencatat berbagai jawaban yang telah dijelaskan oleh informan. Peneliti akan memahami secara mendalam dan lebih detail.

3. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data meliputi analisis data yang diperoleh baik melalui wawancara dan dokumentasi terhadap informan yang ada di LAZNAS Nurul Hayat Surabaya. Kemudian melakukan pengecekan keabsahan data dengan sumber data yang ada untuk mendapatkan data yang valid untuk memahami konteks penelitian yang diteliti.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data.⁸¹ Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapat data.⁸² Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Wawancara (*interview*)

Esterberg dalam Sugiyono mengatakan, bahwa wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁸³ Wawancara adalah proses tanya jawab yang dilakukan antara dua orang atau lebih, yakni antara pewawancara dan narasumber atau informan.⁸⁴

Pemilihan teknik pengumpulan data didasarkan pada topik penelitian dan pertanyaan penelitian. Tujuan penggunaan teknik tersebut untuk mendapatkan informasi lengkap, jelas mendetail, dan berbasis ilmiah. Dikatakan lengkap karena telah melakukan wawancara mendalam terkait permasalahan dengan informan yang terlibat langsung. Wawancara (*Interview*) dapat dilakukan dengan menanyakan langsung atau memberi pertanyaan langsung kepada

⁸¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2016), 224.

⁸²*Ibid.*, 66

⁸³*Ibid.*, 72.

⁸⁴Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Surabaya, Airlangga University Press, 2001), 133

informan. Hal yang paling penting dalam proses pengumpulan data dengan metode wawancara (*Interview*) ialah pada pemilihan informan.

Peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan secara lebih mendalam. Dalam hal ini, peneliti telah melakukan wawancara kepada karyawan LAZNAS Nurul Surabaya yaitu:

- a) Manajer HRD (*Human Resources Development*)
- b) Staff HRD 1 (*Human Resources Development*)
- c) Staff HRD 2 (*Human Resources Development*)
- d) Staff QC 1 (*Quality Control*)
- e) Staff QC 2 (*Quality Control*)

Informan merupakan seseorang yang pada nantinya dapat memberikan suatu informasi atau data yang diinginkan oleh peneliti. Pada penelitian kali ini, peneliti merujuk pada sumber daya manusia (SDM) di LAZNAS Nurul Hayat sebagai informan dalam proses pengumpulan data melalui metode wawancara (*Interview*) untuk mengetahui strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia di LAZNAS Nurul Hayat. Dengan menggunakan wawancara (*interview*) ini, peneliti akan mendapatkan data tentang :

- a) Peneliti mendapatkan informasi tentang profil, sejarah dan visi misi LAZNAS Nurul Hayat.
- b) Peneliti mendapatkan informasi tentang strategi pengawasan dan pengendalian SDM di LAZNAS Nurul Hayat.

- c) Peneliti mendapatkan informasi tentang hambatan dalam melakukan proses pengawasan dan pengendalian SDM di LAZNAS Nurul Hayat.
- d) Peneliti mendapatkan informasi tentang alasan menggunakan strategi pengawasan dan pengendalian SDM di LAZNAS Nurul Hayat.

2. Metode Dokumentasi

Teknik pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi dapat dilakukan dengan menggunakan media elektronik. Metode dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dan observasi dalam penelitian. Peneliti dapat menggunakan handphone sebagai media dokumentasi dan brosur sebagai penunjang dalam memperoleh sebuah data.

3. Observasi

Menurut Cartwright dalam buku metodologi penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial, observasi merupakan suatu proses melihat, mengamati, mencermati, dan merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Teknik ini diterapkan dalam rangka mengamati proses penerapan sistem pengawasan.

E. Teknik Validitas Data

Dalam penelitian ini, peneliti memakai pendekatan kualitatif untuk memeriksa keabsahan data yang dikumpulkan. Keabsahan data yaitu setiap

keadaan harus memenuhi nilai yang benar, menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan, dan memperoleh keputusan yang dapat dibuat tentang konsistensi.⁸⁵ Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:⁸⁶

- a) Menggunakan teknik triangulasi data. Menurut Wiliam Wiersma (1986) yang dikutip Sugiono mengatakan, bahwa *triangulation is qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data according to the convergence of multiple data sources or multiple data collection procedures.*⁸⁷ Triangulasi merupakan sebuah teknik pengumpulan data dengan cara menggabungkan dari berbagai teknik dan dari beberapa sumber data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi dengan menggabungkan data dari hasil teknik wawancara, dan dokumentasi untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Triangulasi ialah pengecekan data dari berbagai sumber dengan beberapa cara dan berbagai waktu.
- b) Peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dari lima informan, sehingga sumber informasi tidak dapat dinilai rata-rata. Triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui informan. Data yang diperoleh tersebut dikelompokkan, dideskripsikan, dikategorikan, mana pendapat yang sama, yang berbeda, dan yang lebih spesifik.

⁸⁵Lexy J.Moleong, *Metode Penelitian kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosydakarya, 2008), 320-321.

⁸⁶Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 270

⁸⁷*Ibid.*, 272.

Dari data yang diperoleh tersebut, peneliti akan dapat menganalisis dan menghasilkan sebuah kesimpulan tentang judul penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Bogdan yang dikutip Sugiyono mengatakan bahwa, analisis data adalah proses mencari data dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi.⁸⁸ Dengan analisis data, hasil penelitian maka dapat mudah difahami dan dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting, yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang mudah dipahami oleh orang lain.

Menurut Miles dan Huberman yang dikutip Sugiyono mengatakan bahwa, aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.⁸⁹

1. Reduksi Data

Pada tahap ini, peneliti akan menyederhanakan, memilah hal-hal yang pokok, dan memfokuskan pada hal yang penting. Penyaringan data harus memperhatikan dengan seksama dan harus dilakukan

⁸⁸Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2010),,244.

⁸⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2017), 337.

berulang-ulang untuk memastikan data yang tersaring merupakan pelengkap data. Dengan begitu, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas mengenai strategi pengawasan dan pengendalian LAZNAS Nurul Hayat.

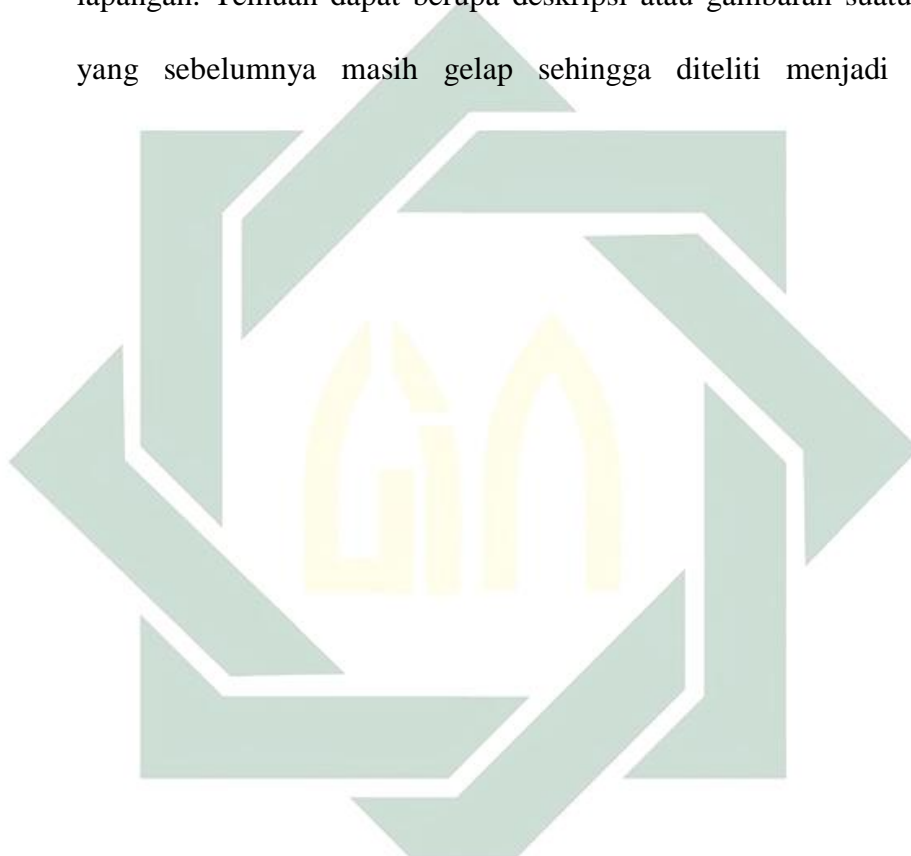
2. *Data Display*

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Tampilan data ini bertujuan untuk *double check* data-data yang sebelumnya telah direduksi. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya. Bentuk display data yang sering digunakan dalam penyajian data kualitatif berbentuk teks naratif. Selain dengan teks naratif juga bisa berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart*. Untuk lebih memahami data yang di display peneliti melakukan pengujian apa saja yang diperoleh di lapangan dan didukung dengan data yang ditemukan. Dengan demikian, hasil *data display* ini mampu memudahkan peneliti upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan.

3. *Conclutsion drawing or verification* (penarikan kesimpulan atau verifikasi)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman yang dikutip Sugiyono, adalah penarikan kesimpulan dan

verifikasi.⁹⁰ Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Sehingga perlu dilakukan verifikasi data temuan yang diperoleh saat penelitian di lapangan. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih gelap sehingga diteliti menjadi jelas.⁹¹



⁹⁰Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 252.

⁹¹Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 253.

termasuk kantor pusat di Surabaya dan 18 biro LAZNAS Nurul Hayat. Biro merupakan tempat yang ada dibawahnya cabang. Biro hanya memiliki karyawan admin ZIS dan admin aqiqah. Sedangkan biro menyetorkan hasil kerjanya di cabang. Adapun cabang dan biro LAZNAS Nurul Hayat sebagai berikut:⁹⁶

a. Kantor Pusat

Kantor pusat LAZNAS Nurul Hayat terletak di Perum IKIP Gunung Anyar B-48 Surabaya. Mempunyai tiga biro yaitu: Biro Kedung Cowek Surabaya, Biro Wiyung Surabaya, dan Biro Manukan Surabaya

b. Kantor Perwakilan

1. Nurul Hayat Surabaya Barat di jalan Raya Menganti Kramat 48 Surabaya.
2. Nurul Hayat Sidoarjo di Ruko Citra Indah C8 Jalan KH. Mukmin no 11 kota Sidoarjo dan mempunyai satu biro Nurul Hayat.
3. Nurul Hayat Malang di jalan S.Supriadi No.7A Sukun Kota Malang.
4. Nurul Hayat Kediri di jalan Penanggungan 64 Mojoroto kota Kediri dan mempunyai 1 biro.
5. Nurul Hayat Tuban di jalan Delima 70, Kelurahan Perbon Tuban.
6. Nurul Hayat Gresik di jalan Tsiti Siti Vatimah binti Maimun gg Tambang II no.9 Gresik kota Baru (GKB) Gresik dan satu biro.

⁹⁶Hasil Dokumentasi, Jum'at 18 januari 2019, pukul 15:30

7. Nurul Hayat Madiun di jalan Mayjen Panjaitan 17 Ruko Madiun Indah no.18 Madiun.
8. Nurul Hayat Bojonegoro di jalan Pemuda No.12A Bojonegoro.
9. Nurul Hayat Jember di jalan Nusantara R-8 (GOR Kaliwates) Jember.
10. Nurul Hayat Banyuwangi di jalan Kolonel Sugiyono No.49, Ruko Stendo No.1 Banyuwangi.
11. Nurul Hayat Semarang di Ruko Perum Kampeong Semawis A8, Kedungmundu Semarang.
12. Nurul Hayat Yogyakarta di jalan Veteran no.160.
13. Nurul Hayat Solo di jalan Brigjen Katamsno no.62 C Jebres Surakarta.
14. Nurul Hayat Tangerang Selatan di jalan Ir. Juanda 55 (Raya Ciputat).
15. Nurul Hayat Tangerang di jalan Imam Bonjol 71A Karawaci kota Tangerang.
16. Nurul Hayat Jakarta di jalan Margonda Raya No1 Depok.
17. Nurul Hayat Bandung di jalan Ahmad Yani no.1005 Cicaheum,Bandung.
18. Nurul Hayat Bogor di jalan KH.Achmad Adnawijaya Blok D1 no.1 Bogor.
19. Nurul Hayat Balikpapan di jalan DI Panjaitan RT.029 No.30 D Gunung Guntur, Balikpapan.

20. Nurul Hayat Medan di jalan Ring Road 18G Medan.
21. Nurul Hayat Makassar di Kel. Bara Baraya Selatan Kec.Makassar, Kota Makassar.
22. Nurul Hayat Pasuruan di Jl. Untung Suropati No.269, Kidul Dalem, Bangil, Pasuruan.
23. Nurul Hayat Probolinggo di Jl. Supriadi, Kanigaran, Kota Probolinggo.
24. Nurul Hayat Palembang di Jl. Angkatan 66 No.434, Pipa Jaya, Kemuning Kota Palembang Sumatera Selatan.
25. Nurul Hayat Lamongan di Jl. Kusuma Bangsa No.78 Tumenggung, kec. Lamongan.

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini, peneliti akan menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi untuk membantu keabsahan data atau kevaliditasan data yang disajikan. Adapun data yang diperoleh dari penelitian ini yaitu mengenai Strategi Pengawasan dan Pengawasan Sumber Daya Manusia yang ada di LAZNAS Nurul Hayat. Dalam penyajian data ini, peneliti akan menyajikan data tentang strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia yang meliputi beberapa hal di antaranya:

1. Konsep Strategi Pengawasan SDM di LAZNAS Nurul Hayat.

Konsep merupakan suatu ide atau gagasan yang bermakna. Setiap Lembaga mempunyai konsep yang berbeda untuk melakukan pengawasan dan pengendalian. Konsep dilakukan untuk merencanakan strategi Lembaga. Dengan adanya konsep, Lembaga dapat menjalankan tugas dengan terstruktur. Seperti halnya yang dilakukan oleh LAZNAS Nurul Hayat. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai SDM yang bertugas untuk membuat, menetapkan, dan melaksanakan konsep. Berikut ini adalah pernyataan informan:

“Disini Lembaga mempunyai 26 cabang dan 550 SDM di seluruh Nusantara. Dengan begitu, Lembaga mempunyai strategi sendiri untuk melakukan pengawasan dan pengendalian SDM. Pengawasan dan pengendalian tersebut dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi SDM disini. Kinerja yang baik itu juga nantinya akan berpengaruh baik atau dapat mencapai tujuan dengan baik”.⁹⁷

LAZNAS Nurul Hayat mempunyai 26 cabang dan 550 SDM di seluruh Nusantara. Dengan banyak cabang dan SDM, LAZNAS Nurul Hayat mempunyai strategi untuk melakukan pengawasan dan pengendalian. Pengawasan dan pengendalian dilakukan pada semua SDM LAZNAS Nurul Hayat. Kegiatan tersebut dilakukan untuk menghasilkan kinerja SDM yang baik. Dengan kinerja yang baik, Lembaga dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan. Berikut pernyataan informan mengenai konsep strategi pengawasan:

“Emm...pengawasan yang membuat Direktur operasional. Akan tetapi yang menetapkan atau mengesahkan direktur eksekutif.”⁹⁸

⁹⁷ Hasil Wawancara dengan Informan 5, 18 Januari 2019

⁹⁸ Hasil Wawancara dengan Informan 2, 04 Desember 2018.

“Eeee...untuk konsep pengawasan dibuat oleh direktur operasional dan ditetapkan oleh direktur eksekutif.”⁹⁹

LAZNAS Nurul Hayat mempunyai konsep strategi pengawasan. Pembuatan konsep dilakukan oleh direktur operasional LAZNAS Nurul Hayat. Sedangkan, penetapan konsep dilakukan oleh direktur eksekutif LAZNAS Nurul Hayat. Ditambahkan dengan pernyataan informan:

“Emm...Konsep Pengawasan ini terbilang masih baru karena kami menggunakan KPI (*key performance indicator*) dan BSC (*Balanced Score Card*) ini baru tahun 2018. Konsepnya yang membuat dari direktur operasional. Terus kemudian ditetapkan oleh direktur eksekutif.”¹⁰⁰

Menurut informan 3 diatas, LAZNAS Nurul Hayat mempunyai konsep baru di tahun 2018. Konsep baru yang digunakan yaitu KPI (*key performance indicator*) dan BSC (*Balanced Score Card*). Pengawasan LAZNAS Nurul Hayat dijalankan oleh direktur operasional. Seperti pernyataan informan berikut:

“Di Nurul Hayat ini...untuk pengawasan dan pengendalian karyawan disini itu dipegang oleh direktur operasional. Sedangkan direktur operasional itu mempunyai beberapa bagian yaitu devisi PM (*preventive maintenance*), IT (*Information Technology*), 5 R (*resik, rapi, ringkas, rajin, rawat*), HRD (*Human Resources Development*), QC (*Quality Control*). Tapi, yang ditugaskan untuk pengawasan SDM itu hanya QC dan HRD mbak. Kemudian...untuk tugas-tugas yang diberikan pada QC (*Quality Control*) yaitu ngontrol sistem yang ada di Nuul Hayat. Kemudian, diatasnya QC pastinya ada Direktur. Ada direktur eksekutif dan direktur operasional.”¹⁰¹

LAZNAS Nurul Hayat mempunyai direktur operasional yang bertugas untuk mengawasi SDM. Direktur Operasional mempunyai lima

⁹⁹Hasil Wawancara dengan Informan 1, 19 November 2018.

¹⁰⁰Hasil Wawancara dengan Informan 3, 12 Desember 2018.

¹⁰¹Hasil Wawancara dengan Informan 2, 04 Desember 2018.

Kalau HRD itu juga megawasi SDM. HRD mempunyai tiga anggota yaitu manajer HRD, Staff 1 dan staff 2. Manajer HRD bertugas menerima laporan dari staff 1 dan staff 2. Selain itu, manajer HRD juga mempunyai tugas untuk selalu melihat perkembangan kerja SDM. Sedangkan staff HRD 1, mempunyai tugas untuk merekap data dari semua SDM. Staff 2 melayani kebutuhan SDM tentang pekerjaan setiap hari.¹⁰⁴

HRD juga mempunyai tugas untuk mengawasi SDM. HRD mempunyai tiga anggota yaitu manajer HRD, Staff HRD 1 dan Staff HRD 2. HRD mempunyai tugas untuk melihat perkembangan kerja SDM. Selain itu, manajer HRD juga menerima laporan tentang kerja SDM dari staff HRD 1 dan staff HRD 2. Staff HRD 1 mempunyai tugas untuk merekap data dari SDM. Sedangkan, Staff 2 bertugas untuk melayani kebutuhan SDM yang bersangkutan dengan pekerjaan. Konsep strategi tidak dirubah setiap tahun. Akan tetapi, konsep dirubah ketika LAZNAS mempunyai sistem kerja baru. Berikut pernyataan informan:

“Untuk menentukan konsep strategi pengawasan dibutuhkan persiapan yang matang. Konsep pengawasan diperbarui atau dibuat lagi ketika LAZNAS mempunyai sistem yang baru. Jadi, konsep pengawasan disini tidak setiap tahunnya selalu diperbarui.”¹⁰⁵

“Emm gini dek, jika konsep pengawasan ini di diperbarui setiap tahunnya tanpa sistem LAZNAS juga diperbarui, maka akan terjadi ketidakselarasan dengan sistem yang ada di LAZNAS.”¹⁰⁶

“Begini dek...konsep pengawasan atau pengendalian tidak selalu berubah setiap tahunnya dan juga tidak akan tetap selamanya. Konsep akan berubah tergantung konsep yang dibutuhkan di Nurul Hayat.”¹⁰⁷

¹⁰⁴Hasil Wawancara dengan Informan 4, 18 Januari 2019.

¹⁰⁵Hasil Wawancara dengan Informan 1, 19 November 2018.

¹⁰⁶Hasil Wawancara dengan Informan 1, 19 November 2018.

¹⁰⁷Hasil Wawancara dengan Informan 2, 04 Desember 2018.

Penentuan konsep strategi pengawasan dibutuhkan persiapan yang cukup lama. Konsep strategi pengawasan tidak dirubah setiap tahun. Akan tetapi, perubahan konsep pengawasan mengikuti dengan sistem LAZNAS. Jika konsep strategi diperbarui sedangkan sistem LAZNAS tidak berubah, maka konsep pengawasan tidak akan berjalan secara efektif.

2. Strategi Pengawasan SDM LAZNAS Nurul Hayat

Setiap perusahaan mempunyai strategi khusus untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengawasan dan pengendalian juga dibutuhkan setiap perusahaan. Strategi pengawasan dan pengendalian ditentukan perusahaan untuk mengetahui kinerja SDM. Dengan adanya pengawasan dan pengendalian karyawan, maka perusahaan dapat mengevaluasi kinerja yang belum mencapai target.

LAZNAS Nurul Hayat mempunyai divisi operasional yang bertugas untuk mengawasi seluruh SDM (sumber daya manusia). Divisi operasional mempunyai 5 divisi dibawahnya yaitu PM, IT (*Information Technology*), 5 R (resik, rapi, ringkas, rajin, rawat), HRD (Human Resources Development), QC (*Quality Control*). Dari kelima divisi tersebut, yang mempunyai tugas untuk mengawasi SDM yaitu QC dan HRD.¹⁰⁸ Pengawasan LAZNAS Nurul Hayat ada dua macam yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung.

a. Pengawasan Langsung

¹⁰⁸Observasi penelitian pendahuluan pada tanggal 03 Oktober 2018 pukul 09.00.

Pengawasan langsung merupakan pengamatan tanpa perantara terhadap SDM yang sedang melakukan kegiatan. Berikut pernyataan informan mengenai pengawasan langsung:

“Disini ada sistem pengawasan yang dilakukan oleh atasan mengawasi bawahannya saat bekerja. Atasan ini dapat berupa manajer devisinya, direktur operasional dan direktur eksekutif. Pengamatan langsung dilakukan oleh manajer devisi saat DRM atau rapat sebelum jam kerja. Sedangkan pengamatan langsung yang dilakukan direktur operasional itu bisa saat ada kegiatan keagamaan dengan melalui absen kehadiran. Kalau direktur eksekutif itu pengamatan langsungnya biasanya mendatangi ruangan masing-masing devisi dan mengadakan rapat yang disebut dengan apel pagi itu bersifat mingguan serta bulanan diaula.”¹⁰⁹

“Pengawasan langsung juga dilakukan di sini. Pengawasan langsung disini itu dilakukan dengan cara atasan mengawasi bawahannya langsung. Atasan kan punya tanggung jawab untuk memperoleh kinerja yang baik. Cara mengawasinya ya dilihat kinerjanya ketika rapat sebelum jam kerja. Itu kan rapatnya setiap devisinya. Jadi mereka membahas pekerjaan yang belum dikerjakan atau sudah dikerjakan. Pengawasan ini dilakukan di kantor pusat Nurul Hayat”.¹¹⁰

Menurut informan diatas, LAZNAS Nurul Hayat melakukan pengawasan langsung. Pengawasan langsung dilakukan oleh orang yang mempunyai jabatan lebih tinggi. Pengawasan dilakukan oleh manajer devisi, direktur operasional, dan direktur eksekutif. Manajer divisi melakukan pengawasan dengan mengadakan rapat sebelum masuk kerja. Direktur operasional melakukan pengawasan saat kegiatan keagamaan. Kegiatan dapat diawasi dengan absen yang tertulis. Sedangkan direktur eksekutif mengawasi dengan mendatangi setiap ruangan kerja SDM. Selain itu, Direktur Eksekutif juga mengadakan rapat mingguan, bulanan,

¹⁰⁹Hasil Wawancara dengan Informan 3, 12 Desember 2018

¹¹⁰Hasil Wawancara dengan Informan 4, 18 Januari 2019

LAZNAS Nurul Hayat menggunakan sistem KPI (*Key Performance Indicator*) dan BSC (*Balance Score Card*) untuk melakukan pengawasan SDM. Pengawasan KPI dan BSC dilakukan secara online oleh seluruh SDM di LAZNAS Nurul Hayat. Dalam KPI dan BSC, terdapat indikator dan target kerja setiap SDM. Dengan KPI dan BSC, SDM dapat mengisi laporan kerja. Laporan kerja SDM disertai bukti link pekerjaan. Oleh karena itu cara mengawasi SDM dengan melihat dari nilai KPI. Berikut pernyataan informan tentang indikator KPI:

“KPI (*Key Performance Indicator*) itu didalamnya ada job description dan SOP (*Standart Operasional Prosedure*) pekerjaan setiap SDM. Indikator Job description yang umum dan dimiliki oleh semua SDM itu GIS (*Gerakan Ihyaus sunah*), finger print (ketepatan jam masuk kerja), dan audit kepatuhan. Selain job description umum, SDM itu juga punya job description sesuai dengan devisi masing-masing”.¹¹³

Dalam KPI (*key performance indicator*) terdapat beberapa *job description* dan SOP (*standard operational procedure*) SDM LAZNAS Nurul Hayat. KPI mempunyai indikator *job description* secara umum dan sesuai dengan divisi. Indikator umum tersebut yaitu GIS (*gerakan ihyaussunah*), ketepatan jam masuk kerja (*finger print*), dan audit kepatuhan. Berikut pernyataan informan mengenai penjelasan KPI:

“Semua SDM di Nurul Hayat itu mempunyai KPI. Meskipun SDM bagian gudang juga mempunyai KPI. Untuk yang dicabang SDM nya juga mempunyai KPI. Akan tetapi, nanti waktu QC melakukan audit kepatuhan hanya kepala cabang saja yang diaudit”.¹¹⁴

¹¹³ Hasil Wawancara dengan informan 1, 19 November 2018.

¹¹⁴ Hasil Wawancara dengan Informan 5, 18 Januari 2019.

LAZNAS Nurul Hayat memberikan KPI kepada semua SDM. KPI berguna untuk mengetahui kinerja SDM. Bagian gudang Nurul Hayat juga mempunyai KPI. Selain itu, SDM yang berada di cabang juga mempunyai KPI. Akan tetapi, audit kepatuhan yang dilakukan oleh QC hanya kepala cabangnya saja. Berikut pernyataan informan:

“audit kepatuhan lewat online (internet) dengan video call untuk yang dicabang. Akan tetapi mainnya pakek google drive semua dek. Sudah tidak ada berkas yang di data D Tools yang kami sebar ke cabang itu terpusat di Surabaya semua.”¹¹⁵

Dalam LAZNAS Nurul Hayat, pengawasan *online* menggunakan google drive dan tidak ada data di dalam data D. Pengawasan yang diisi dalam internet akan terpusat di kantor pusat Surabaya. Pengawasan online dilakukan pada kantor pusat dan kantor cabang. Akan tetapi, audit kepatuhan pada kantor cabang menggunakan video call. Sedangkan, pada kantor wilayah Surabaya menggunakan audit kepatuhan secara langsung. Seperti pernyataan informan berikut:

“Kalau di wilayah Surabaya kita mengaudit secara langsung datang kesemua karyawan. Akan tetapi kalau yang biro Surabaya itu biasanya datang ke kantor. Biro Surabaya itu ada tiga daerah Wiyung, kedung cowek, dan manukan... Cuman ada kalanya kita audit secara langsung ke kantor cabang. Namun cuma satu tahun terkadang satu kalau tidak dua kali di sidak langsung kesana.”¹¹⁶

LAZNAS Nurul Hayat daerah Surabaya melakukan audit kepatuhan secara langsung. SDM yang ada di biro Surabaya mendatangi QC ke kantor pusat. Di Surabaya, LAZNAS Nurul Hayat mempunyai tiga biro yaitu daerah Wiyung, Kedung Cowek, dan Manukan. Pengawasan

¹¹⁵Hasil Wawancara dengan Informan 2, 04 Desember 2018.

¹¹⁶Hasil Wawancara dengan informan 3, 12 Desember 2018.

mengawasi secara *online* dengan matrik nilai GIS dan ketepatan jam masuk kerja.¹²⁰

Job description merupakan salah satu pengawasan dalam KPI. Setiap SDM, mempunyai *Job description* yang berbeda. berikut pernyataan informan:

“...setiap SDM di Nurul Hayat mempunyai KPI yang berbeda sesuai dengan job desk masing-masing. Sebagai contohnya bagian Admin ZIS. Admin ZIS mempunyai 7 KPI yaitu 4 jobdesk dari divisi operasional dan 3 jobdesk dari divisi. Setiap bulannya semua karyawan diharuskan untuk mengisi KPI secara online. Dan diakhir bulannya akan di cek oleh bagian QC (quality control).”¹²¹

“KPI itu kan didalamnya menjelaskan job desk setiap individu. Jadi job desk nya apa ya itu yang kita audit setiap bulannya.”¹²²

Menurut Informan diatas, setiap SDM mempunyai KPI yang berbeda sesuai dengan divisi masing-masing. KPI mempunyai tujuh *job description* yaitu empat dari direktur operasional dan 3 dari divisi masing-masing. Setiap akhir bulan, *job description* akan diaudit oleh QC. Selain itu, SDM juga dianjurkan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP (*standard operational procedure*). Jika SDM mengisi *job description* tepat waktu dan sesuai dengan SOP, maka SDM akan memperoleh nilai KPI yang baik.

Adapun penjelasan indikator KPI yang digunakan HRD untuk mengawasi sumber daya manusia (SDM) di LAZNAS Nurul Hayat sebagai berikut:

¹²⁰ Observasi penelitian pendahuluan pada tanggal 04 Oktober 2018 pukul 10.00

¹²¹ Hasil Wawancara dengan Informan 1, 19 November 2018.

¹²² Hasil Wawancara dengan Informan 3, 12 Desember 2018.

Menurut informan diatas, SOP merupakan prosedur dalam melakukan pekerjaan. Dalam melakukan pekerjaan, SDM mempunyai prosedur yang berbeda sesuai dengan devisinya masing-masing. SOP mempunyai tujuan agar hasil pekerjaan sesuai harapan. Dengan adanya SOP, *front office* dapat memberikan pelayanan yang baik kepada donatur atau tamu. Jika SDM melakukan pekerjaan sesuai SOP, maka SDM akan mencapai semua tugas yang diberikan.

Dengan adanya SOP, akan membantu LAZNAS Nurul Hayat untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan LAZNAS memberikan suatu rancangan SOP yang akan menjadi pedoman SDM dalam melakukan tugas. Selain itu, SOP dapat meminimalisasi kesalahan saat melakukan pekerjaan masing-masing devisa. SOP akan ditanyakan oleh QC ketika audit kepatuhan. Jika SDM melaksanakan pekerjaan sesuai SOP, maka QC akan memberikan nilai yang baik dalam pekerjaan SDM.

b. Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan merupakan kegiatan yang memperoleh dan memeriksa bukti-bukti untuk menetapkan kegiatan pekerjaan telah sesuai dengan persyaratan. Audit kepatuhan dilakukan oleh QC (*quality control*) setiap bulan. Berikut pernyataan informan:

“Begini...audit kepatuhan dilakukan untuk memeriksa indikator dalam KPI. Audit kepatuhan dilakukan oleh QC (*quality control*). QC menanyakan tentang *job description* yang sudah dilakukan sesuai dengan SOP atau tidak. QC hanya mengaudit 70% dari semua jumlah SDM. QC mengaudit semua SDM yang ada dikantor pusat dan kepala cabang. Audit kepatuhan itu sama

dengan ujian ketaatan SDM. Sebelum QC mengaudit SDM, QC juga diharuskan memahami yang akan ditanyakan. Audit sendiri bertujuan untuk menentukan apakah yang diperiksa sesuai dengan peraturan”.¹²⁶

Audit kepatuhan merupakan salah satu indikator dalam KPI. Audit kepatuhan dilakukan oleh divisi QC (*quality control*). QC mempunyai tugas untuk menanyakan tentang *job description* SDM. SDM diharuskan untuk melakukan pekerjaan sesuai SOP (*standard operational procedure*). QC melakukan audit 70% dari semua SDM Nurul Hayat. QC hanya mengaudit SDM yang ada di Surabaya dan kepala cabang. QC mempunyai tugas untuk memahami *job description* SDM. Audit kepatuhan dilakukan untuk menentukan pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan peraturan.

Selain KPI, pengawasan online juga dilakukan dengan BSC (*Balance Score Card*). Dalam LAZNAS Nurul Hayat, BSC digunakan untuk mengawasi SDM. Akan tetapi, pengawasan BSC diberikan kepada manajer divisi. Berikut pernyataan informan:

“Kalau manajer namanya bukan KPI tapi BSC (balance score card). Jadi eee ada targetnya. Jadi BSC itu sudah ada targetnya dek...., Jadi yang global dijadikan KPI nya manajer. Manajer tidak mempunyai KPI tapi BSC. BSC itu lebih ke tugas kelompok atau timnya. Jadi otomatis nyangkut dek kalau staffnya nilainya gk bagus jadi nilai manajernya juga gk akan bagus. Jadi KPI nya staff itu digabung jadi satu dijadikan KPI nya manajer yang namanya BSC tadi. Supaya manajernya ngecek dek pada staff e.”¹²⁷

¹²⁶ Hasil Wawancara dengan Informan 2, 4 Desember 2018

¹²⁷ Hasil Wawancara dengan Informan 3, 12 Desember 2018.

LAZNAS Nurul Hayat menggunakan cara pengendalian SDM dengan keterlambatan. Keterlambatan SDM dilihat dari nilai intensifnya. Dengan adanya absensi, pengawas dapat melihat nilai intensif. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai peraturan terhadap tingkat kehadiran SDM. Jika SDM mempunyai nilai intensif yang buruk, maka SDM akan mendapatkan surat peringatan dari HRD. Ditambahkan dengan pernyataan informan 3 berikut:

“Emmm begini..cara yang efektif untuk mengendalikan karyawan itu dengan memberikan masukan atau teguran. Semisal ada kerjaan yang belum sesuai SOP maka manajer harus memperingatkan bawahannya terhadap tugas yang dikerjakan. Selain itu keterlambatan yang sering ini juga kan diberi punishment untuk merubah kinerja karyawan menjadi lebih baik.”¹³⁰

“Kita cara mengendalikan karyawannya ada dua cara yaitu dengan pemberian panishment dan evaluasi oleh manajer devisinya masing-masing. Dan jika dalam devsi terdapat kesalahan dalam melakukan SOP nya, maka manajer devisi harus mengevaluasi. Agar nilai BSC pada manajer tidak menurun. Karena otomatis jika staff terjadi kesalahan maka akan berpengaruh jelek pada manajernya.”¹³¹

Cara mengendalikan SDM dengan dua cara yaitu pemberian *punishment* (teguran) dan evaluasi tiap devisi. Jika SDM mengalami kesalahan dalam mengerjakan SOP, maka manajer mempunyai tanggung jawab untuk mengevaluasi SDM. Jika manajer tidak mengevaluasi SDM nya, maka manajer akan memperoleh nilai BSC yang buruk. Selain diberikan *punishment*, SDM juga diberikan *reward* oleh lembaga. Berikut pernyataan informan:

¹³⁰ Hasil Wawancara dengan Informan 5, 18 Januari 2019

¹³¹ Hasil Wawancara dengan Informan 3, 12 Desember 2018.

“Reward itu diberikan pada SDM setiap bulannya mbak. reward SDM diberikan sesuai dengan hasil kerjanya. Jika hasil kerjanya bagus maka akan mendapatkan reward yang banyak. Reward berupa uang yang diberikan pada SDM. Reward tahunan juga diberikan pada SDM saat hari raya idul fitri. Selain itu reward juga diberikan dalam bentuk umrah. Itu diberikan pada SDM yang sudah berkhidmat lama di Nurul Hayat dan mempunyai kinerja yang baik”.¹³²

Selain pemberian *punishment* pada SDM, *reward* juga diberikan agar semangat kerja SDM semakin tinggi. *Reward* diberikan setiap bulanan dan tahunan. Jika SDM mempunyai kinerja yang baik, maka SDM akan mendapat *reward* dari Lembaga. Reward yang dikasihkan pada SDM yaitu uang. Selain uang, reward umrah juga diberikan pada SDM. SDM yang mendapatkan umrah yaitu SDM yang sudah lama mengabdikan di Nurul Hayat dan mempunyai kinerja yang baik.

Pengendalian merupakan langkah yang dikerjakan setelah adanya pengawasan. Jika SDM melanggar peraturan dalam bekerja, maka direktur operasional akan mengeluarkan *punishment*. Jika SDM tidak mengisi KPI (*key performance indicator*) secara rutin dan mengerjakan SOP dengan baik setiap bulannya, maka akan terlihat jelas bahwa SDM tidak bekerja dengan efektif. Dengan begitu QC (Quality Control) akan memberikan nilai kinerja yang rendah. Adanya pengendalian akan menjadikan pelajaran untuk semua SDM agar lebih produktif lagi dalam bekerja. Selain itu, keterlambatan SDM dapat menyebabkan pengeluaran surat peringatan. Selain pengendalian dilakukan oleh QC, SDM juga diberikan

¹³² Hasil Wawancara dengan Informan 5, 18 Januari 2019.

melakukan pengawasan awal, HRD dan QC melakukan pengawasan secara bersamaan. Seperti pernyataan informan berikut:

“..Sedangkan pengawasan bersama kita melakukan pengawasan dengan selesainya kegiatan. Seperti HRD itu mengawasi karyawan jika ada rapat bersama ataupun kajian. Itu dilakukan dengan adanya absensi. Dan pengawasan itu dinamakan pedoman evaluasi. Pengawasan secara bersama juga dilakukan ketika staff atau manajer devisi mengisi tools pada KPI di google drive, maka nilai KPI tersebut bisa diketahui oleh QC. Secara tidak langsung QC bisa mengontrol atau mengawasi melalui pengisian KPI tersebut di google drive. jadi sama-sama staff atau manajer mengisi ke drive kemudian QC dapat mengawasinya dengan audit kepatuhan.”¹³⁵

Pengawasan secara bersama juga dilakukan oleh HRD dan QC. HRD melakukan pengawasan bersama dengan absensi. Absensi dilakukan ketika ada kajian atau rapat bersama. QC melakukan pengawasan bersama dengan audit kepatuhan. Audit kepatuhan dilakukan ketika SDM telah melakukan pengisian KPI.

“Kemudian untuk pengawasan umpan balik itu sama dengan pengendalian. Kita melakukan pengendalian dengan memberikan panishment untuk yang melanggar ketentuan LAZNAS dan para manajer devisi melakukan evaluasi pada staff2 nya jika melakukan terdapat kesalahan kerja.”¹³⁶

Pengawasan umpan balik dikatakan juga pengendalian SDM. Pengendalian dilakukan dengan pemberian *panishment* pada SDM yang melanggar peraturan Lembaga. Jika staff devisi melakukan kesalahan dalam bekerja, maka manajer devisi melakukan evaluasi pada staffnya. Berbeda dengan pernyataan informan 4:

“Emm..kalau untuk tipe tergantung pada karyawan baru atau lama. Kalau karyawan baru itu mendapatkan mendapatkan pedoman

¹³⁵ Hasil Wawancara dengan informan 3, 12 Desember 2018.

¹³⁶ Hasil Wawancara dengan informan 3, 12 Desember 2018.

ubudiyah yang didalamnya ada pedoman evaluasi. Manajer yang bersangkutan harus mengevaluasi karyawan baru ini satu minggu sekali. Hasil evaluasi yang dilakukan oleh manajer kepada karyawan baru ini diserahkan kepada hrd.”¹³⁷

Menurut informan diatas, tipe pengawasan dilihat dari karyawan baru dan lama. Karyawan baru mempunyai pedoman ubudiyah. Dalam pedoman ubudiyah terdapat pedoman evaluasi. Pedoman evaluasi dilakukan oleh manajer tiap devisi. Laporan hasil evaluasi dilaporkan ke HRD.

5. Manfaat strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM)

Pengawasan dan pengendalian mempunyai banyak manfaat. Manfaat pengawasan dan pengendalian juga dirasakan oleh LAZNAS Nurul Hayat. Seperti pernyataan informan berikut:

“Manfaat dari pengawasan dan pengendalian sendiri tentunya sangatlah banyak dek. Emm..karena dengan adanya pengawasan kita dapat mengerti kinerja tiap karyawan. Dan setelah adanya pengendalian, karyawan itu semakin rajin dalam pengisian KPI atau pekerjaan itu akan selesai pada waktunya.”¹³⁸

Pengawasan dan pengendalian mempunyai manfaat yang banyak. Pengawasan dapat mengetahui hasil kerja setiap SDM. Sedangkan setelah adanya pengendalian, SDM menjadi rajin dalam pengisian KPI dan penyelesaian tugas tepat waktu. Selain itu, pengawasan dan pengendalian dapat meningkatkan nilai GIS. Seperti pernyataan informan berikut:

¹³⁷Hasil Wawancara dengan informan 4, 18 Januari 2019.

¹³⁸ Hasil Wawancara dengan Informan 1, 18 November 2018

“Manfaatnya kalau untuk karyawan sih ya..apa ya sebenarnya lebih ke menyemangati teman-teman istilahnya lebih rajin dalam bekerja. Misalkan jangan-jangan besok audit jadi ya temen-temen harus rajin mengisi KPI. Ini kalau diperusahaan untungnya besar banget. Kalau pekerjaan temen-temen beres otomatis ya sistem jalan. Terus misalkan ini mohon maaf ya kalau ada hal-hal negative istilahnya ada permasalahan apa bisa diketahui lebih dini. Jadi ndak sampek berlarut-larut dan kalau diketahui lebih awal kan penyelesaiannya lebih mudah....”¹³⁹

“Manfaat untuk adanya pengawasan ini, dapat mengukur kinerja karyawan. Kesalahan-kesalahan yang dilakukan tiap karyawan itu akan cepat diketahui dek. Selain itu dapat juga menyemangati karyawan dalam bekerja. Kayawan itu menjadi tertib dan tingkat keterlambatan sangat jauh menurun. Lalu GIS juga rata-rata nya semakin meningkat.”¹⁴⁰

“Banyak dek...Seperti kayawan menjadi tertib contoh keterlambatan sangat jauh menurun. Lalu GIS juga rata-rata nya semakin meningkat.”¹⁴¹

Menurut informan diatas, pengawasan dapat menjadikan SDM menjadi rajin dalam mengisi KPI (*key performance indicator*). Pengawasan dan pengendalian juga dapat mengukur kinerja SDM. Kesalahan dalam melakukan pekerjaan juga mudah untuk diketahui. Dengan adanya pengawasan dan pengendalian, SDM menjadi lebih rajin dalam bekerja. Selain itu, tingkat keterlambatan SDM semakin menurun dan nilai GIS (Gerakan Ihyaussunah) SDM menjadi lebih baik.

“Untuk manfaat banyak mbk. Karyawan akan lebih giat untuk melakukan kerjaan. Selain itu, manfaat yang lain akan tidak ada kelalaian dalam LAZNAS. untuk itu tujuan LAZNAS bisa tercapai sesuai yang diinginkan dek”¹⁴²

¹³⁹ Hasil Wawancara dengan Informan 3, 19 November 2018

¹⁴⁰ Hasil Wawancara dengan Informan 5, 18 Januari 2019

¹⁴¹ Hasil Wawancara dengan Informan 2, 4 Desember 2018

¹⁴² Hasil Wawancara dengan Informan 4, 18 Januari 2019

Selain menjadikan SDM lebih rajin, kelalaian dalam lembaga dapat diatasi dengan baik. Dengan pengawasan dan pengendalian SDM, LAZNAS Nurul Hayat dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan adanya strategi pengawasan dan pengendalian SDM, kegiatan yang dilakukan oleh LAZNAS Nurul Hayat berjalan sesuai target. Manfaat dari pengawasan dan pengendalian dapat dilihat dalam kegiatan keseharian seperti SDM masuk kerja tepat waktu, sistem pekerjaan berjalan dengan baik sesuai dengan SOP, komunikasi berjalan lancar, sopan dalam berpakaian, dan SDM melakukan amalan ubudiyah. Jika SDM melakukan kesalahan dalam bekerja, maka kesalahan tersebut dapat dikendalikan baik oleh manajer.¹⁴³

6. Faktor penghambat dan pendukung pengawasan.

Hambatan merupakan hal yang dapat menyebabkan program tidak berjalan dengan baik. Dengan adanya hambatan, direktur operasional akan kesulitan dalam mengawasi SDM. Berikut pernyataan informan:

“Emm...hambatan pasti ada setiap melakukan pengawasan. Akan tetapi, tidak begitu banyak juga dek. Hambatan mungkin dari waktu dan pengisian tools yang tidak teratur. Kalau waktu kadang kala pihak yang bertugas mengaudit bisa akan tetapi yang diaudit tidak bisa karena masih mempunyai pekerjaan yang harus diselesaikan diluar kantor atau gk sebaliknya. Untuk pengisian tools KPI itu harus sesuai. Tapi kadang kala karywan atau kepala cabang tidak tertib mengisi tools. Itu akan mengakibatkan tools eror dan akan tidak dibaca oleh pusat. Lalu, hambatannya lagi

¹⁴³Observasi penelitian pendahuluan pada tanggal 18 Oktober 2018 pukul 11.00.

apabila diseluruh cabang internet koneksinya lagi naik turun jadi tidak bisa membuka tools.”¹⁴⁴

“Emm pernah... ketika kepala cabang tidak tertib mengisi tools. Nanti tools akan eror dan akan tidak kebaca oleh pusat. Lalu, hambatannya lagi apabila diseluruh cabang internet koneksinya lagi naik turun jadi tidak bisa membuka tools.”¹⁴⁵

Menurut informan di atas, hambatan pengawasan dan pengendalian yang pernah dialami LAZNAS Nurul Hayat dikarenakan SDM dan sarana prasarana. Jika kepala cabang telat mengisi tools, maka tools akan menjadi eror. Sehingga, tools yang telah diisi tidak bisa dilihat oleh kantor pusat. Sinyal internet juga dapat menyebabkan hambatan dalam melakukan proses pengawasan. Selain itu, juga terdapat hambatan mengenai waktu pengawasan dan pengendalian. Berikut pernyataan informan:

“Hambatan sih sebenarnya waktu biasanya. Kadang kan kita bisa sementara temen-temen tidak bisa. Kadang juga sebaliknya saya tidak bisa tapi temen-temen bisa. Itu mangkanya mungkin yang banyak menghabiskan waktu. Sedangkan kadang kalau dijadwalkan itu biasanya 10 hari maksimal 2 minggu itu kelar. Tapi kenyataanya tidak bisa temen-temen disini juga banyak tugas ke lapangan juga. Tugas lapangan juga ada seperti waktunya kirim atau apa itu kan harus nunggu waktunya.”¹⁴⁶

“Kalau hambata mungkin lebih pada waktu dan lancarnya internet. Terkadang listrik padam kan gk bisa mengakses internet.”¹⁴⁷

Selain hambatan internet, QC juga mengalami hambatan lain yaitu waktu. SDM mempunyai pekerjaan yang berbeda. Sehingga, waktu SDM dalam mengerjakan tugas ada yang berbeda. Oleh karena itu, hambatan

¹⁴⁴ Hasil Wawancara dengan Informan 1, 19 November 2018.

¹⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Informan 2, 04 November 2018.

¹⁴⁶ Hasil Wawancara dengan Informan 3, 12 Desember 2018.

¹⁴⁷ Hasil Wawancara dengan Informan 4, 18 Januari 2019.

Dalam analisis data kualitatif, Bogdan menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan atau observasi, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah di fahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.¹⁴⁹

Setiap LAZNAS membutuhkan ketepatan dan juga ketelitian dalam memberikan pelayanan bagi *customer*. Hal ini tentunya tidak terlepas dari pengawasan manajer, agar seluruh elemen karyawan menghasilkan kinerja yang efektif dan sesuai dengan standar LAZNAS. Pengawasan dan pengendalian dilakukan pada setiap sumber daya manusia (SDM) di LAZNAS Nurul Hayat. Karena pengawasan dan pengendalian SDM merupakan bagian penting dalam pelaksanaan SOP pekerjaan. Terkait LAZNAS Nurul Hayat memiliki beberapa tahap atau proses:

a. Menentukan Konsep Strategi Pengawasan dan Pengendalian

Strategi merupakan rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁵⁰ Strategi pengawasan SDM merupakan suatu tindakan penyusunan cara yang efektif dalam proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, memperbaiki, dan mencegah kesalahan sumber daya manusia (SDM) sehingga sesuai dengan rencana yang

¹⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2016), 244.

¹⁵⁰Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2005), 132.

telah ditetapkan LAZNAS. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai konsep strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM).

Konsep pengawasan dan pengendalian SDM adalah langkah awal dalam pembentukan strategi. Strategi pengawasan dan pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa SDM melakukan tanggung jawab dengan baik, perintah yang telah ditetapkan berupa peraturan-peraturan, maupun prinsip yang dianut yaitu mandiri. LAZNAS Nurul Hayat mengganti konsep pengawasan dan pengendalian ketika sistem lembaga berubah.

Berdasarkan teori, menurut Chandler yang dikutip Freddy Rangkuti mengatakan bahwa, strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁵¹ Konsep strategi dibutuhkan untuk menentukan suksesnya strategi yang telah disusun. Adapun penjelasan mengenai konsep strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM) di LAZNAS Nurul Hayat adalah sebagai berikut:

a) Pembuatan dan penetapan konsep

LAZNAS Nurul Hayat mempunyai tindakan untuk mengawasi dan mengendalikan sumber daya manusia (SDM). Tindakan yang diambil LAZNAS yaitu membuat dan menetapkan konsep strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya

¹⁵¹Freddy Rangkuti, *Teknik membedah kasus bisnis analisis SWOT*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997), 4.

manusia (SDM). Dengan konsep tersebut, LAZNAS dapat melakukan strategi yang telah dirancang.

“Emm...pengawasan dan pengendalian yang membuat Direktur operasional. Akan tetapi yang menetapkan atau mengesahkan direktur eksekutif.”(I2, 04 Desember 2018)

“Eeee...untuk konsep pengawasan dibuat oleh direktur operasional dan ditetapkan oleh direktur eksekutif.”(I1, 19 November 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 dan 2 ditemukan, bahwa LAZNAS Nurul Hayat mempunyai tindakan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM). Tindakan yang dilakukan yaitu pembuatan dan pentapan konsep. Pembuatan konsep dilakukan oleh direktur operasional dan ditetapkan oleh direktur eksekutif. Dengan adanya konsep yang telah terstruktur, LAZNAS dapat menjalankan strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM) dengan baik. Oleh karena itu, LAZNAS dapat meningkatkan kinerja semua sumber daya manusia (SDM) dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut teori Freddy Rangkuti mengatakan, bahwa *Distinctive Competence* merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wesley yang dikutip Freddy Rangkuti menjelaskan bahwa, identifikasi

distinctive competence dalam suatu organisasi meliputi: keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.¹⁵²

Dari hal tersebut, teori yang dikemukakan oleh Freddy Rangkuti dan data yang dikemukakan oleh informan mempunyai kesamaan. Kesamaan tersebut yaitu menggunakan keahlian dan kemampuan bekerja untuk mencapai tujuan lembaga. Lembaga dapat mengambil tindakan dengan menetapkan suatu konsep strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM).

b) Penggunaan konsep KPI

Penggunaan konsep KPI merupakan suatu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh LAZNAS. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai konsep strategi yang dikembangkan untuk pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia. Pernyataan tersebut sesuai dengan informasi yang dinyatakan informan berikut:

“Emm...Konsep Pengawasan dan pengendalian ini terbilang masih baru karena kami menggunakan KPI(key performance indicator) ini baru tahun 2018. Konsepnya yang membuat dari direktur operasional. Terus kemudian ditetapkan oleh direktur eksekutif”.(I3,12 Desember 2018)

“Di Nurul Hayat ini...untuk pengawasan dan pengendalian karyawan disini itu dipegang oleh direktur operasional. Sedangkan direktur operasional itu mempunyai beberapa bagian yaitu devisi PM (preventive maintenance), IT (Information Technology), 5 R (resik, rapi, ringkas, rajin, rawat), HRD (Human Resources Development), QC (Quality Control). Kemudian...untuk

¹⁵² Freddy Rangkuti, *Teknik membedah kasus bisnis analisis SWOT*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,1997), 5.

tugas-tugas yang diberikan pada bagian-bagian itu, kami mempunyai QC (Quality Control) yang ngontrol sistem di atasnya QC pastinya ada Direktur. Ada direktur eksekutif dan direktur operasional. Di bawahnya direktur operasional ada QC (Quality Control). Yang dikontrol apa? Ya semua sistem yang ada di Nurul Hayat ini.”(I2, 04 Desember 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 3, bahwa LAZNAS Nurul Hayat mengalami perubahan konsep strategi pengawasan dan pengendalian pada tahun 2018. Konsep strategi yang digunakan yaitu dengan KPI (*Key Performance Indicator*). KPI merupakan alat untuk mengukur kinerja organisasi dan memastikan keselarasan visi serta strategi organisasi.¹⁵³ Konsep strategi di LAZNAS Nurul Hayat tidak dirubah setiap tahun. Akan tetapi, konsep strategi dirubah sesuai dengan sistem LAZNAS.

Sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai tugas untuk menjalankan konsep strategi yaitu direktur operasional. Direktur operasional mempunyai lima bagian yaitu PM (*preventive mainance*), IT (*Information Technology*), 5 R (resik, rapi, ringkas, rajin, rawat), HRD (Human Resources Development), QC (*Quality Control*). Akan tetapi, bagian yang mempunyai tugas untuk mengawasi dan mengendalikan SDM yaitu QC dan HRD.

Sedangkan menurut teori Freddy Rangkuti mengatakan, bahwa *Competitive Advantage* merupakan suatu kegiatan spesifik

¹⁵³Muh Rokhim, *Penentuan Performance Indicator dengan Metode Balanced Scorecard*, Jurnal Teknis Industri, (Vol. 18, No. 02, Agustus 2017).

yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.¹⁵⁴

Dari hal tersebut, teori yang dikemukakan oleh Freddy Rangkuti dan pernyataan informan mempunyai kesamaan yaitu mempunyai kegiatan tersendiri untuk mengembangkan strategi pengawasan dan pengendalian. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai 26 cabang di seluruh Nusantara. Dengan banyaknya cabang, HRD dan QC melakukan strategi pengawasan dan pengendalian yang telah ditentukan oleh LAZNAS.

b. Strategi Pengawasan SDM

Strategi pengawasan merupakan komponen dalam proses pemantauan sumber daya manusia (SDM). Pengawasan dilakukan untuk usaha penyelamatan jalannya perusahaan ke arah tujuan yang direncanakan. Lembaga melakukan pengawasan secara langsung dan tidak langsung.

a) Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung merupakan pengawasan yang dilakukan secara langsung pada SDM. Pengawasan langsung dilakukan dengan mengamati kerja sumber daya manusia (SDM). SDM LAZNAS Nurul Hayat diawasi oleh orang yang mempunyai jabatan lebih tinggi. Seperti pernyataan informan berikut:

¹⁵⁴ Freddy Rangkuti, *Teknik membedah kasus bisnis analisis SWOT*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997), 6.

“Disini ada sistem pengawasan yang dilakukan oleh atasan mengawasi bawahannya saat bekerja. Atasan ini dapat berupa manajer devisinya, direktur operasional dan direktur eksekutif. Pengamatan langsung dilakukan oleh manajer devisi saat DRM atau rapat sebelum jam kerja. Sedangkan pengamatan langsung yang dilakukan direktur operasional itu bisa saat ada kegiatan keagamaan dengan melalui absen kehadiran. Kalau direktur eksekutif itu pengamatan lansungnya biasanya mendatangi ruangan masing-masing devisi dan mengadakan rapat yang disebut dengan apel pagi itu bersifat mingguan serta bulanan diaula”.(I3, 12 Desember 2018)

Menurut hasil wawancara dengan informan 3, bahwa LAZNAS Nurul Hayat menerapkan pengawasan secara langsung. Pengawasan dilakukan oleh orang yang lebih tinggi kedudukannya dalam Lembaga. Orang tersebut meliputi manajer devisi, direktur operasional, dan direktur eksekutif. Manajer devisi melakukan pengawasan saat rapat sebelum jam masuk kerja. Hal tersebut dilakukan hampir setiap hari oleh setiap devisi. Dalam rapat devisi, manajer mempunyai tugas untuk memimpin rapat dan mengawasi bawahannya.

Direktur operasional melakukan pengawasan pada saat kegiatan keagamaan seperti kajian sabtu dhuha dan mabit. Dengan adanya kegiatan tersebut, direktur operasional dapat mengawasi langsung melalui absen tertulis oleh SDM. Sedangkan, direktur eksekutif melakukan pengawasan saat apel senin pagi. Kegiatan tersebut bertujuan untuk melakukan evaluasi kerja mingguan dan bulanan. Oleh karena itu, direktur eksekutif dapat mengawasi langsung mengenai kinerja yang telah dilaporkan. Selain itu,

termasuk bukti link kinerjanya secara online. Mengawasinya cukup lihat bukti pekerjaannya dan dikasih catatan”.(II, 19 November 2018)

“KPI (Key Performance Indicator) itu didalamnya ada job description dan SOP (Standart Operasional Prosedure) pekerjaan setiap SDM. Indikator Job description yang umum dan dimiliki oleh semua SDM itu GIS (Gerakan Ihyaus sunah), finger print (ketepatan jam masuk kerja), dan audit kepatuhan. Selain job description umum, SDM itu juga punya job description sesuai dengan devisi masing-masing”. (II, 19 November 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 ditemukan, bahwa pengawasan tidak langsung dilakukan dengan aplikasi *google drive*. Dalam *google drive* terdapat KPI (*key performance indicator*) dan BSC (*balance score card*). KPI merupakan matrik baik finansial maupun non finansial yang digunakan LAZNAS Nurul Hayat untuk mengukur kinerja SDM. Sedangkan, BSC merupakan alat pengawasan yang diberikan pada manajer devisi di LAZNAS Nurul Hayat.

KPI dan BSC dapat dikatakan sebagai kertas kerja yang terdapat indikator-indikator tertentu. Selain itu, KPI dan BSC digunakan untuk mengukur pencapaian SDM pada LAZNAS Nurul Hayat. KPI mempunyai beberapa indikator yaitu *job description* dan SOP (*standard operational procedure*).

Job description adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan pekerjaan.¹⁵⁶ Dengan *job description*, HRD dapat mengukur kinerja sumber daya manusia (SDM). Setiap sumber daya manusia (SDM) LAZNAS Nurul Hayat

¹⁵⁶ Salmah Pattisahusiwa, *Pengaruh Job Description dan Job Specification Terhadap Kinerja Proses*, Jurnal Akuntabel (Vol. 10, No. 1, Maret 2013)

mempunyai *Job Description* yang berbeda sesuai devisinya. Akan tetapi, KPI mempunyai indikator *job description* yang dimiliki semua SDM pada Lembaga. Indikator *job description* tersebut meliputi GIS (gerakan ihyasus sunah), ketepatan jam masuk kerja (*finger print*) dan audit kepatuhan. KPI merupakan pengawasan yang dilakukan oleh HRD dan QC LAZNAS Nurul Hayat. *Job Description* SDM akan diukur oleh HRD di akhir bulan.

Adapun indikator KPI yang digunakan oleh HRD (*human research development*) untuk mengawasi SDM yaitu:

1) GIS (Gerakan Ihyaussunah)

GIS merupakan pedoman ubudiyah yang diberikan kepada semua SDM di LAZNAS Nurul Hayat. Amalan GIS meliputi puasa senin kamis, sholat dhuha, kajian sabtu pagi dan lain sebagainya. Nilai GIS sumber daya manusia dilihat oleh HRD dengan online. Jika SDM tidak melakukan amalan GIS, maka SDM akan mendapatkan nilai yang sedikit. Nilai GIS akan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM).

2) Nilai Ketepatan Jam Masuk Kerja (*finger print*)

Finger print merupakan alat absensi yang sering digunakan oleh perusahaan dan peralihan dari absensi manual. Dalam mesin *finger print*, terdiri dari kartu absensi dan sebuah mesin analog sederhana pencetak tanggal serta jam kehadiran. Absen *finger*

cabang hanya diaudit kepala cabang dengan video call. Dengan audit kepatuhan, QC dapat mengetahui pekerjaan yang dikerjakan sesuai SOP.

Selain dengan KPI, pengawasan juga dapat dilakukan dengan BSC. BSC merupakan salah satu alat manajemen untuk menjalankan implementasi strategi, mengukur kinerja selain hanya dari faktor *financial*, juga untuk mengomunikasikan visi, strategi dan *performance* ke pemilik perusahaan.¹⁵⁹

“Kalau manajer namanya bukan KPI tapi BSC (balance score card). Jadi BSC itu sudah ada targetnya dek....Manajer tidak mempunyai KPI tapi BSC. BSC itu lebih ke tugas kelompok atau timnya. Jadi otomatis nyangkut dek kalau staffnya nilainya gk bagus jadi nilai manajernya juga gk akan bagus. Jadi KPI nya staff itu digabung jadi satu dijadikan KPI nya manajer yang namanya BSC tadi”.(I3, 12 Desember 2018)

Berdasarkan informan 3 ditemukan bahwa, BSC merupakan salah satu alat manajemen yang dapat membantu Lembaga mengimplementasikan strategi bisnisnya. LAZNAS Nurul Hayat menggunakan BSC sebagai alat pengawasan. BSC diberikan kepada semua manajer divisi di Nurul Hayat. Dalam BSC, terdapat kumpulan *job description* semua staff divisi. Nilai BSC manajer mempunyai hubungan dengan nilai KPI staff. Jika staff divisi mendapatkan nilai KPI yang baik, maka manajer divisi juga mendapatkan nilai BSC yang baik. Oleh karena itu, BSC merupakan strategi manajer untuk

¹⁵⁹ Muh Rokhim, *Penentuan Key Performance Indicator Dengan Metode Balanced Scorecard*, Jurnal Teknik Industri (Vol. 18, No. 02, Agustus 2007), 168.

kali dalam sebulan maka akan munculah surat peringatan atau surat teguran”.(I2, 12 Desember 2018)

“Kita cara mengendalikan karyawannya ada dua cara yaitu dengan pemberian panishment dan evaluasi oleh manajer devisinya masing-masing. Dan jika dalam devsisi terdapat kesalahan dalam melakukan SOP nya, maka manajer devisi harus mengevaluasi. Jadi, dilihat dari hasil kerjanya. Agar nilai BSC pada manajer tidak menurun. Karena otomatis jika staff terjadi kesalahan maka akan berpengaruh jelek pada manajernya”.(I3, 12 Desember 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 2 dan 3 ditemukan, bahwa cara pengendalian dilakukan dengan pemberian panishment, dan evaluasi. Berikut ini adalah cara pengendalian SDM di LAZNAS Nurul Hayat:

a) Pemberian *punishment*

Punishment merupakan bentuk peringatan terhadap SDM yang melakukan pelanggaran. *Punishment* dapat diartikan sebagai hukuman. Akan tetapi, *punishment* mempunyai tujuan untuk menumbuhkan semangat kerja SDM. *Punishment* diterapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan baik.¹⁶¹

LAZNAS Nurul Hayat memberikan *punishment* kepada sumber daya manusia (SDM) saat melakukan kesalahan dalam bekerja. Selain itu, *punishment* dapat dilihat dari nilai intensif SDM. Sedangkan, Nilai intensif SDM diperoleh dari tingkat

¹⁶¹ Rendra Maulana, Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko, *Pengaruh Reward dan punishment terhadap kinerja*, (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 39, No.1 oktober 2016)

keterlambatan. Keterlambatan setiap SDM dilihat dari absensi masuk dan pulang. Jika nilai intesif menurun, maka sumber daya manusia (SDM) akan mendapatkan *punishment*.

b) Evaluasi

Evaluasi merupakan penilaian secara objektif terhadap peraih tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi dilakukan oleh manajer masing-masing devisi. Evaluasi digunakan untuk memperbaiki kesalahan SDM. Dengan evaluasi, sistem LAZNAS dapat diterima baik oleh SDM. Selain itu, evaluasi dapat mengatasi perubahan-perubahan yang ada di LAZNAS.

Evaluasi dilakukan oleh QC dengan melihat hasil kerja sumber daya manusia (SDM). Dengan membandingkan hasil kerja dengan standart, QC dapat mengambil tindakan pengendalian terhadap SDM. Sehingga, kinerja yang belum memenuhi standart akan menjadi evaluasi kedepannya untuk SDM.

Menurut teori Bedjo Siswanto mengatakan, bahwa pengendalian yang efektif merupakan pengendalian yang tepat sesuai dengan proses yang dilalui tanpa penyimpanan sistem.¹⁶² Pengendalian mempunyai karakteristik diantaranya: akurat, tepat waktu, objektif dan komprehensif, dikoordinasikan dengan arus

¹⁶² Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*, (Bandung: Sinar Baru, 1990), 170.

pekerjaan organisasi, fleksibel, preskriptif dan operasional, dan diterima oleh anggota.

Dari hal tersebut, teori yang dikemukakan oleh Bedjo Siswanto serta data yang dikemukakan oleh informan juga ditemukan adanya karakteristik pengendalian. Karakteristik pengendalian dilakukan dengan cara memberikan *punishment*, dan melakukan evaluasi. Pemberian *punishment* dilakukan dengan melihat nilai intensif SDM. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan hasil kerja dengan standart. Dengan pengendalian, sumber daya manusia (SDM) dapat memberikan hasil kerja yang lebih baik.

d. Tipe Pengawasan

Tipe pengawasan merupakan tindakan atau usaha untuk penyelamatan Lembaga ke arah yang diinginkan. Setiap LAZNAS mempunyai tipe pengawasan yang berbeda. LAZNAS Nurul Hayat menggunakan 3 tipe pengawasan yaitu: pengawasan pendahulu, pengawasan secara bersamaan, dan pengawasan umpan balik. Pernyataan tersebut sesuai dengan informasi yang dinyatakan informan berikut:

“Eemm..untuk tipe pengawasannya kita menggunakan pengawasan awal, pengawasan secara bersamaan, dan umpan balik. Maksudnya pengawasan awal itu pengawasan yang dilakukan sebelum pengawasan yang sebenarnya...”(I3, 12 Desember 2018)

“..Sedangkan pengawasan bersama kita melakukan pengawasan saat kegiatan. Seperti HRD itu mengawasi karyawan jika ada rapat bersama ataupun kajian. Itu dilakukan dengan adanya absensi. Dan pengawasan itu

dinamakan pedoman evaluasi. Pengawasan secara bersama juga dilakukan ketika staff atau manajer devisi mengisi tools pada KPI di google drive, maka nilai KPI tersebut bisa diketahui oleh QC. Secara tidak langsung QC bisa mengontrol atau mengawasi melalui pengisian KPI tersebut di google drive. jadi sama-sama staff atau manajer mengisi ke drive kemudian QC dapat mengawasinya dengan audit kepatuhan.(I3, 12 Desember 2018)

“Kemudian untuk pengawasan umpan balik itu sama dengan pengendalian. Kita melakukan pengendalian dengan memberikan panisment untuk yang melanggar ketentuan LAZNAS dan para manajer devisi melakukan evaluasi pada staff2 nya jika melakukan terdapat kesalahan kerja”.(I3, Desember 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 3 ditemukan, bahwa tipe pengawasan LAZNAS Nurul Hayat dapat memberikan arah untuk mencapai tujuan LAZNAS. Tipe pengawasan LAZNAS Nurul Hayat sebagai berikut:

a) Pengawasan Pendahulu

Pengawasan pendahulu merupakan pengawasan yang digunakan untuk mencegah penyimpangan dari standart yang telah dibuat. Pengawasan pendahulu dilakukan sebelum tahap kegiatan LAZNAS diselesaikan. QC merupakan salah satu devisi yang mengawasi sumber daya manusia di LAZNAS Nurul Hayat. Pengawasan pendahulu dilakukan oleh QC dengan mengecek alat pengawasan dan konsep pengawasan. Teknik pengawasan pendahulu juga dilakukan QC untuk pemilihan dan penetapan karyawan, peenarikan staff, pemeriksaan material, dan penganggaran modal keuangan.

b) Pengawasan Secara Bersamaan

Pengawasan secara bersamaan merupakan pengawasan yang dilakukan secara bersamaan dengan kegiatan yang dilakukan. Pengawasan bersamaan yang dilakukan HRD dengan absensi saat rapat dan kajian. Dengan absensi, dapat dijadikan pedoman evaluasi. Sedangkan pengawasan bersamaan yang dilakukan oleh QC dengan melihat dari pengisian KPI (*Key Performance Indicator*) oleh staff dan manajer divisi.

c) Pengawasan Umpan Balik

Pengawasan umpan balik merupakan pengawasan yang dilakukan untuk mengukur hasil dari kegiatan yang telah selesai. Pengawasan umpan balik ini dapat dikatakan sebagai pengendalian. Pengendalian dilakukan dengan pemberian *punishment* untuk sumber daya manusia (SDM) yang melanggar aturan LAZNAS. Selain itu juga dilakukan evaluasi kerja oleh manajer setiap divisi.

Menurut pendapat Usman Effendi mengatakan, bahwa tipe pengawasan dilakukan dalam tiga waktu yaitu pengawasan pendahulu (*feed forward control*), pengawasan secara bersamaan (*concurrent control*), dan pengawasan umpan balik (*feed back control*).¹⁶³ Tipe

¹⁶³ Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015), 229

pengawasan kita dapat mengerti kinerja tiap karyawan. Dan setelah adanya pengendalian, karyawan itu semakin rajin dalam pengisian KPI atau pekerjaan itu akan selesai pada waktunya”.(I1, 18 November 2018)

“Manfaat untuk adanya pengawasan ini, dapat mengukur kinerja karyawan. Kesalahan-kesalahan yang dilakukan tiap karyawan itu akan cepat diketahui dek. Selain itu dapat juga menyemangati karyawan dalam bekerja. Karyawan itu menjadi tertib dan tingkat keterlambatan sangat jauh menurun. Lalu GIS juga rata-rata nya semakin meningkat”.(I5, 18 Januari 2019)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 dan 5 ditemukan, bahwa pengawasan dan pengendalian mempunyai banyak manfaat. Dengan pengawasan dan pengendalian, dapat mengetahui kinerja setiap sumber daya manusia (SDM). Selain itu, sumber daya manusia (SDM) menjadi lebih rajin dalam menjalankan tugas dan tingkat keterlambatan menurun.

Menurut pendapat Andri dan Endang mengatakan, bahwa pengawasan dan pengendalian mempunyai beberapa manfaat. Manfaat tersebut meliputi dapat memberikan ruang reguler bagi supervisi guna merenungkan isi dan pekerjaan mereka, mengembangkan pemahaman dan keterampilan dalam bekerja, menerima informasi dan perspektif lain mengenai pekerjaan seseorang, dan menjadi dukungan baik segi pribadi maupun mengenai pekerjaan seseorang.¹⁶⁵

Dari hal tersebut, teori yang dikemukakan oleh Andri dan Endang serta data yang dikemukakan oleh informan juga

¹⁶⁵ Andri, Endang, *Pengantar Manajemen 3 IN 1*, (Yogyakarta : Media Teri, 2015), 67.

ditemukan adanya manfaat strategi pengawasan dan pengendalian. Strategi pengawasan dan pengendalian memberikan banyak manfaat dalam LAZNAS.

Adanya pengawasan dan pengendalian, dapat memperoleh umpan balik yang baik untuk LAZNAS. Hal tersebut mengacu pada teori manajemen T. Hani Handoko yaitu pengawasan dapat menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.¹⁶⁶

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengawasan Pengendalian

a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung merupakan faktor yang dapat melancarkan proses pengawasan dan pengendalian. Selain itu, strategi pengawasan juga dapat berjalan optimal. Pernyataan tersebut sesuai dengan informasi yang dinyatakan informan sebagai berikut:

“Pendukung pengawasan disini itu macam-macam. Misalkan pengawasan online didukung oleh adanya fasilitas handphone android, Wifi, komputer untuk video call. Sedangkan yang tidak online itu seperti adanya kantor, komunikasi yang baik,

¹⁶⁶T. Hani Handoko, *Manajemen*, (BPFE : Yogyakarta, 2014), 359.

sistem yang jelas, lingkungan, fasilitas kantor seperti: transportasi, buku, meja dll".(I5, 18 Januari 2019)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 ditemukan, adanya faktor pendukung pengawasan dan pengendalian LAZNAS Nurul Hayat. Berikut faktor pendukung pengawasan SDM di LAZNAS Nurul Hayat meliputi:

a) Handphone (Android)

Android merupakan alat elektronik yang digunakan manusia untuk berinteraksi jarak jauh. Handphone android sangat membantu sumber daya manusia (SDM) dalam melakukan pekerjaan. Pengawasan jarak jauh dilakukan dengan video call. Oleh karena itu, pengawas membutuhkan handphone android untuk melakukan video call. Video call dilakukan pada LAZNAS Nurul Hayat cabang.

b) Wi-Fi

Wi-Fi merupakan sebuah teknologi yang memanfaatkan peralatan elektronik untuk bertukar data secara nirkabel melalui sebuah jaringan komputer dan koneksi internet berkecepatan tinggi. Wi-Fi sangat diperlukan oleh semua sumber daya manusia (SDM) dalam LAZNAS. Dengan zaman yang semakin modern, pekerjaan banyak yang membutuhkan alat elektronik dan jaringan internet. Jika koneksi internet berjalan lancar, maka akan memudahkan semua sumber daya manusia (SDM) dalam bekerja.

c) Komputer

Komputer digunakan untuk melakukan pekerjaan. Jaringan internet juga diberikan kepada SDM untuk mempermudah jalannya pekerjaan. Pengawasan dan pengendalian dilakukan secara online. Jika komputer rusak atau jaringan internet jelek, maka proses melakukan pekerjaan akan kesulitan. Selain itu, proses pengawasan dan pengendalian akan terhenti.

d) Adanya Sistem yang Jelas

Sistem merupakan komponen-komponen yang saling berhubungan dalam mencapai tujuan. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai sistem pengawasan yang jelas dan terstruktur. Dengan adanya sistem yang jelas, SDM dapat menjalankan pekerjaan dengan baik. Selain itu, sistem yang jelas dapat membantu pengawas untuk mengawasi serta mengendalikan SDM. Pengawasan dan pengendalian dengan sistem *online* dan *face to face*.

e) Adanya Kantor

LAZNAS Nurul Hayat memiliki satu kantor pusat di Surabaya dan 25 kantor cabang di Seluruh Nusantara. Pelayanan di kantor buka mulai pukul 08.00-16.30 di Hari Senin-Jum'at dan pukul 08.00-14.00 di Hari Sabtu. Dengan adanya kantor, sumber daya manusia (SDM) dapat menjalankan kegiatan operasional LAZNAS.

f) Komunikasi yang baik

Komunikasi merupakan interaksi antar sumber daya manusia (SDM) di LAZNAS. Dengan komunikasi, pengawas dapat menjalankan tugas dengan baik. Komunikasi digunakan oleh pengawas untuk mengaudit semua sumber daya manusia (SDM). Sehingga, tujuan LAZNAS akan tercapai dengan adanya komunikasi yang baik.

g) Penunjang Fasilitas

Fasilitas merupakan segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan pekerjaan. Fasilitas kantor meliputi: transportasi, meja, buku dan lain sebagainya. Dengan adanya fasilitas, pengawas dapat melakukan pengawasan secara langsung pada semua sumber daya manusia (SDM) yang berada di kantor pusat dan cabang Surabaya.

d) Lingkungan

Lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial, psikologi dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugas. Lingkungan yang damai dan ramah juga dapat membantu proses pengawasan dan pengendalian. Dengan adanya lingkungan yang ramah dan damai, pengawas dapat mengaudit dan memperoleh informasi dari sumber daya manusia (SDM) dalam LAZNAS.

Menurut teori Sudirman, Murniati AR, dan Bahrn mengatakan, bahwa faktor pendukung pengawasan dipengaruhi oleh sarana prasaarana, lingkungan yang ramah, kondusif, dan harmonis.¹⁶⁷ Faktor pendukung pengawasan merupakan unsur penentu kebersihan keberhasilan pengawas dalam melakukan tugas keahliannya.

Dari hal tersebut, teori yang dikemukakan Sudirman, Murnati AR, Bahrn dengan data yang ditemukan oleh informan ditemukan adanya faktor pendukung pengawasan secara langsung dan tidak langsung. Faktor pendukung pengawasan dapat menjadikan kelancaran kegiatan operasional LAZNAS dan menjadi kekuatan dalam mengawasi. Faktor pendukung ditemukan dengan adanya fasilitas kantor, komunikasi sumber daya manusia (SDM), dan jaringan internet. Selain itu, lingkungan juga dapat mempengaruhi proses pengawasan. Jika dalam LAZNAS mempunyai lingkungan yang ramah, maka proses pengawasan dapat berjalan lancar dan sesuai yang diharapkan.

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat merupakan faktor yang dapat mempersulit proses pengawasan dan pengendalian. Dalam melakukan pekerjaan, hambatan merupakan hal yang wajar di setiap lembaga atau

¹⁶⁷ Sudirman, Murniati AR, Bahrn, *Manajemen Pengawasan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan (Volume 5, No. 3, Agustus 2017).

perusahaan. Seperti halnya yang dialami LAZNAS Nurul Hayat dalam melakukan pengawasan dan pengendalian SDM. Pernyataan tersebut sesuai dengan informasi yang dinyatakan informan sebagai berikut:

“Emm...hambatan pasti ada setiap melakukan pengawasan. Akan tetapi, tidak begitu banyak juga dek. Hambatan mungkin dari waktu dan pengisian tools yang tidak teratur. Kalau waktu kadang kala pihak yang bertugas mengaudit bisa akan tetapi yang diaudit tidak bisa karena masih mempunyai pekerjaan yang harus diselesaikan diluar kantor atau gk sebaliknya. Untuk pengisian tools KPI itu harus sesuai. Tapi kadang kala karyawan atau kepala cabang tidak tertib mengisi tools. Itu akan mengakibatkan tools eror dan akan tidak kebaca oleh pusat. Lalu, hambatannya lagi apabila diseluruh cabang internet koneksinya lagi naik turun jadi tidak bisa membuka tools.”(I1, 19 November 2018)

“Emm pernah... hambatan sih biasanya dari SDM nya sendiri seperti ketika kepala cabang tidak tertib mengisi tools. Nanti tools akan eror dan akan tidak kebaca oleh pusat. Lalu, hambatannya lagi apabila diseluruh cabang internet koneksinya lagi naik turun jadi tidak bisa membuka tools.”(I2, 04 November 2018)

“Kalau hambata mungkin lebih pada waktu, SDM dan lancarnya internet. Terkadang listrik padam kan gk bisa mengakses internet.”(I4, 18 Januari 2019)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1, 2, dan 4 ditentukan, bahwa faktor penghambat pengawasan dan pengendalian LAZNAS Nurul Hayat adalah sebagai berikut:

a) Aspek SDM

Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam Lembaga atau Perusahaan. Jika SDM tidak melakukan

pekerjaan dengan efektif, maka hasil yang dikerjakan tidak akan baik. LAZNAS Nurul Hayat mempunyai 26 cabang dan 550 karyawan seluruh Indonesia. Dengan banyaknya cabang, maka semakin sulit pula dalam melakukan pengawasan dan pengendalian. Setiap kepala cabang diberikan tugas untuk mengawasi dan mengendalikan bawahannya. Sedangkan, kepala cabang diawasi oleh kantor pusat Surabaya. Kepala cabang sering kali telat dalam pengisian form pengawasan di internet. Sehingga, dapat menyebabkan hambatan dalam pengecekan oleh kantor pusat. Hal tersebut dapat terjadi karena kelalaian kepala cabang dalam mengisi form pengawasan. Teguran akan dilakukan ketika mengalami kealahan.

b) Aspek Sarana Prasarana

Sarana prasarana merupakan alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya di dalam pengawasan dan pengendalian. Jika sarana dan prasarana tersedia di Yayasan, maka proses pengawasan dan pengendalian akan berjalan lancar. Sarana prasarana yang dapat menghambat pengawasan dan pengendalian meliputi: jaringan internet yang tidak lancar, komputer yang rusak, dan tidak ada kendaraan.

c) Waktu

Waktu merupakan seluruh rangkaian saat proses, perbuatan, atau keadaan. Waktu merupakan hal yang penting

untuk semua sumber daya manusia (SDM). Pengawas membutuhkan waktu untuk mengaudit semua sumber daya manusia (SDM) di LAZNAS Nurul Hayat. Dalam LAZNAS, yang menjadi halangan ketika pengawas bisa mengaudit. Akan tetapi, sumber daya manusia (SDM) yang diaudit masih mempunyai pekerjaan diluar.

Berdasarkan hasil tersebut, ditemukan adanya hambatan pengawasan dan pengendalian di LAZNAS Nurul Hayat. Hambatan pengawasan dan pengendalian dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: aspek SDM, sarana dan prasarana kantor, dan waktu. Dengan adanya hambatan, LAZNAS perlu mencari solusi agar proses pengawasan dan pengendalian berjalan dengan baik.

- a) Rapat sebelum masuk jam kerja. Pengawasan tersebut dilakukan oleh manajer divisi. Manajer mengawasi staff dalam pelaporan pekerjaan setiap hari.
- b) Kegiatan keagamaan. Lembaga melakukan pengawasan dengan melihat absensi tulis. Pengawasan dilakukan disaat ada kegiatan keagamaan di masjid Nurul Hayat. kegiatan tersebut meliputi: kajian sabtu dhuha, mabit pada akhir bulan.
- c) Apel senin pagi. Rapat diikuti oleh semua direktur, manajer, dan staff kantor pusat Nurul Hayat. Dengan adanya rapat tersebut, direktur eksekutif dapat melihat perkembangan kinerja SDM selama satu minggu dan satu bulan.

Pengawasan tidak langsung dapat dikatakan sebagai pengawasan *online*. Pengawasan *online* dilakukan dengan aplikasi google drive yang didalamnya ada KPI (*key performance indicator*) dan BSC (*balance score card*).

- a) KPI (*key performance indicator*) merupakan alat untuk mengukur kinerja organisasi dan memastikan keselarasan visi serta strategi organisasi. KPI mempunyai beberapa indikator meliputi:
 - 1) GIS (Gerakan Ihyaus sunah).
 - 2) Nilai Ketepatan Jam Masuk Kerja (*finger print*).
 - 3) SOP (*Standart Operational Procedure*).
 - 4) Audit Kepatuhan

- b) BSC (*balance score card*). BSC merupakan salah satu alat manajemen yang dapat membantu Lembaga mengimplementasikan strategi bisnis. BSC diberikan kepada semua manajer devisi di Nurul Hayat.
 - c. Strategi Pengendalian
 - a) Pemberian *panishment*
 - b) Evaluasi
 - c) Pemberian *reward*
2. Kegiatan pengawasan dan pengendalian di LAZNAS Nurul Hayat tentu memiliki beberapa faktor penghambat dan pendukung. Faktor pendukung pengawasan dan pengendalian SDM:
- a. Fasilitas kantor meliputi: Handphone (Android), Wi-Fi, komputer, dan transportasi.
 - b. Adanya Sistem yang jelas
 - c. Adanya kantor
 - d. Komunikasi yang baik
 - e. Lingkungan
- Faktor penghambat pengawasan dan pengendalian SDM:
- a. Aspek SDM
 - b. Aspek sarana prasarna
 - c. Waktu

B. Saran dan Rekomendasi

Saran dan rekomendasi yang ingin diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah:

1. LAZNAS Nurul Hayat sebaiknya tetap berpedoman pada konsep strategi pengawasan dan pengendalian yang telah ditetapkan agar dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM).
2. LAZNAS Nurul Hayat sebaiknya lebih selektif dalam melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap semua sumber daya manusia (SDM) dan selalu mengikuti perubahan terhadap sistem yang ditetapkan LAZNAS.

C. Keterbatasan Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam hasil penelitian. Keterbatasan utama dari penelitian ini adalah waktu penelitian. Waktu penelitian yang dilakukan adalah pada saat pergantian jabatan. Oleh karena itu, informan yang akan di interview masih dalam kesibukan masing-masing. Jadi, peneliti sulit untuk mencari kesenggangan waktu informan. Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat mengeksplor lebih banyak lagi data tentang pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM) yang lebih luas lagi dan bisa memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya.

- Baihaqi. 2016. *Pengawasan Sebagai Fungsi Manajemen Perpustakaan Dan Hubungannya Dengan disiplin pustakawan*. Jurnal LIBRIA. Volume. 8, Nomor 1.
- Prasetya, Rudhi. 2016. *LAZNAS Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Tjiptono, Fandy. 2005. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- A.Pearce John, B.Robinson Richard. 2014. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Endang, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen 3 In 1*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru.
- Salindeho, John. 1989. *Peranan Tindak Lanjut dalam Manajemen*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Handoko, T Hani. 2014. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Siwandi. 2014. *Aplikasi Manajemen Perusaha Analisis Kasus dan Pemecahannya*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Effendi, Usman. 2015. *Asas Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Amrullah. 2015. *Pengantar Manajemen Fungsi-Proses-Pengendalian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Zakiyudin, Ais. 2013. *Teori dan Praktek Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Siswanto, Bedjo. 1990. *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Quraish, Syihab Muhammad. 1999. *Tafsir Al-Qur'an Al-Karim*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Gumilang, Galang Surya. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Bidang Bimbingan dan Konseling*. Jurnal Fokus Konseling. Volume 2, Nomor. 2
- Lexi J, Moleong. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Bungin, Burhan. *Metode Penelitian Sosial Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga Universitas Press.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta, 2016.
- W. Creswell, John. 2004. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*,. Jakarta : Salemba Humanika.
- Lofland. 2006. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Syarif Harahab, Sofyan. 2004. *Analisis Kritis tentang Laporan Keuangan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV.Afabeta.
- Rokhim, Muh. 2017. *Penentuan Indicator Dengan Metode Balanced Scorecard*. Jurnal Teknis Industri.
- Pattisahusiwa, Salmah. 2013. *Pengaruh Job Description dan Job Specification Terhadap Kinerja Proses*. Jurnal Akuntabel.
- Gabriele. 2018. *Analisis Penerapan Standar Operasional prosedur (SOP) di Departemen Marketing dan HRD PT Cahaya Indo Persada*, Jurnal Agora.