

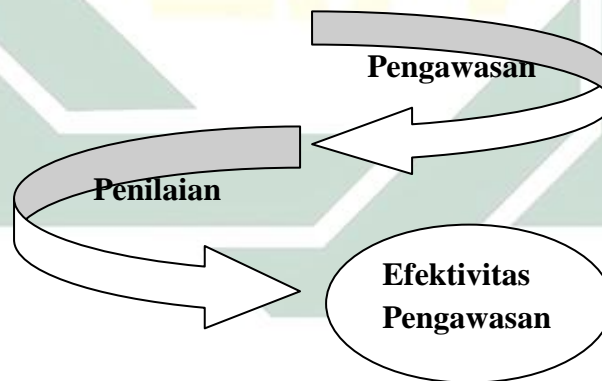
BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pengawasan berkaitan erat dengan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Pengawasan yang efektif harus melibatkan semua tingkat pimpinan dari tingkat atas sampai tingkat bawah dan kelompok-kelompok kerja.

Cara dan teknik pengawasan yang digunakan perlu dinilai. Adanya penilaian dalam proses pengawasan bertujuan untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang direncanakan. Dengan begitu proses pengawasan bisa dinilai efektif atau tidak efektif. Gambar di bawah ini menunjukkan hubungan antara pengawasan, penilaian dan efektivitas pengawasan.



Gambar 2.1: Kajian Strategi Proses Pengawasan

Gambar di atas menunjukkan adanya tiga kajian strategi tentang proses pengawasan. *Pertama*, kajian tentang pengawasan. Kajian ini menekankan

pada fungsi pengawasan dalam pelaksanaan kerja sebuah organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. Penelitian banyak dilakukan dan dipublikasikan, antara lain yang dilakukan oleh Pusparini¹, Syahrul², Hidayah³, Syahputra⁴ dan Fuadi⁵.

Kedua, kajian tentang penilaian. Penilaian dalam proses pengawasan bertujuan untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang direncanakan. Penelitian ini telah dilakukan oleh Suhardan⁶, Yudhaningsih⁷ dan Prihartono⁸. *Ketiga*, kajian tentang efektivitas pengawasan. Dalam kajian ini faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengawasan dijadikan fokus penelitian. Penelitian ini dilakukan oleh Winarni⁹ dan Maulina¹⁰.

¹Nia Pusparini, "Hubungan Pengawasan dengan Efektivitas Penyelenggaraan Program Sekolah Gratis Biayaw Operasional Sekolah (BOS) di Kecamatan Regol Kota Bandung", *Jurnal Sosial dan Politik* (Bandung: Universitas Langlangbuana Fakultas Ilmu Sosial dan Politik No. 1 Vol. IX, Juni 2010) ISSN 1693-31-09.

²Zulkifli Matondang dan Syahrul, "Hubungan Efektivitas Pengawasan dan Sikap Inovasi dengan Kinerja Guru SMP SUB Rayon 2 Kota Medan", *Jurnal Tabularasa PPS Unimed* (No. 1 Vol. 9, Juni 2012) hal 97-110.

³Sarif Hidayah, "*Efektivitas Pengawasan KUA Terhadap Pengelolaan Benda Wakaf* (studi kasus di KUA Kecamatan Ngaliyan)", *Skripsi* (Institut Agama Islam Negeri walisongo Semarang Fakultas Syariah, 2006).

⁴Zubir Syahputra, "Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Aceh Provinsi Aceh", *Jurnal Manajemen* (Aceh: Pascasarjana Universitas Syiah Kuala No. 1 Vol. 1, Agustus 2012) hal 16-2.

⁵Arif Fuadi, "*Pengaruh Pengawasan Preventif dan Pengawasan Detektif Terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran*", *Skripsi* (Universitas Negeri Padang Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi, 2013).

⁶Dadang Suhardan, "Efektivitas Pengawasan Profesional dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada Era Otonom Daerah", *Jurnal Education* (No. 1 Vol. 1, Januari 2007)

⁷Resi Yudhaningsih, "Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi", *Jurnal Pengembangan Humaniora* (Semarang: Politeknik Negeri Semarang No. 1 Vol. 11, April 2011) hal 40-50.

⁸Eko Prihartono, "Pelaksanaan Pengawasan Fungsional Dalam Rangka Menuju Optimalisasi Kerja", *Tesis* (Semarang: Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro, 2009).

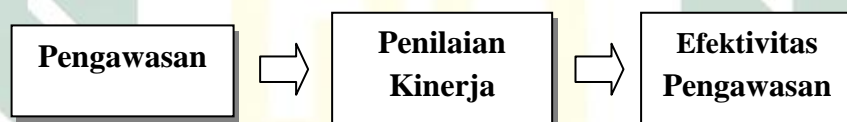
⁹Indah Winarni, "Hubungan Pengawasan dan Efektivitas Kerja Pertanian Pada Badan Penyukuhan Kabupaten Kutai Timur", *Jurnal Administrasi* (Samarinda: Ilmu Administrasi Negara Fisip UNMUL No. 1 Vol. 1, 2015) hal 89-98.

¹⁰Nadia Maulina, "Korelasi Pengawasan dengan Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Samarinda Utara Kota Samarinda", *Jurnal Administrasi Negara* No. 1 Vol. 2, 2014) hal 13-27.

Penelitian ini juga berusaha untuk mengembangkan teori pengawasan. Dibandingkan dengan penelitian lain tentang pengawasan, penelitian ini terfokus pada efektivitas pengawasan. Keterkaitan efektivitas pengawasan dalam pemeliharaan sarana dan prasarana masjid belum ditemukan hasil studinya. Dengan demikian, orisinalitas penelitian ini dapat dibuktikan dari penelusuran literature di atas.

B. Kerangka Teori

Secara umum, teori dalam penelitian ini mengarahkan proses pengawasan menuju efektivitas pengawasan. Namun, diantara dua kutub ini, ada faktor perantara yang menjadi penentu efektif atau tidak efektifnya pengawasan yaitu penilaian. Akhirnya, tiga titik tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2 : Alur Konsep Penelitian

1. Efektivitas Pengawasan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana

a. Pengertian Efektivitas

Efektivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil, tepat atau manjur. Efektivitas menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan. Suatu usaha dikatakan efektif jika usaha itu mencapai tujuannya. Menurut Siswandi, “Efektivitas adalah melakukan suatu

pekerjaan atau tugas dengan cara yang benar.” Efektivitas berkaitan dengan proses mengerjakan suatu pekerjaan.¹¹

Seorang pemimpin merupakan salah satu refleksi dari efektivitas dalam pelaksanaan pengawasan yang efektif.¹² Untuk memperlancar jalannya pengawasan perlu adanya suatu sistem informasi yang andal. Pengawasan yang efektif didasarkan pada sistem informasi manajemen yang efektif. Sistem informasi manajemen dapat ditetapkan sebagai metode formal untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan agar dapat melaksanakan tugas secara efektif.¹³

b. Pengawasan Yang Efektif

Pemimpin harus bisa mengumpulkan fakta-fakta mengenai pekerjaan bawahan supaya pengawasan yang dilakukan efektif. Ada beberapa cara untuk mengumpulkan fakta-fakta tersebut.

1) Personal Observation (Peninjauan Pribadi)

Peninjauan pribadi merupakan cara mengawasi dengan meninjau pribadi sehingga dapat melihat sendiri pelaksanaan pekerjaan. Kelemahan pengawasan ini adalah terkesan bahwa bawahan diawasi secara terus-menerus oleh atasan. Sedangkan kelebihan pengawasan ini adalah kontak langsung antar atasan dengan bawahan dapat dipererat sehingga adanya penyimpangan dapat dilihat langsung.

¹¹Siswandi, *Aplikasi Manajemen Perusahaan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011) hal 39.

¹²Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) hal 130.

¹³Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996) hal 105.

2) *Oral Report (Interview* atau lisan)

Interview merupakan pengawasan yang dilakukan dengan cara mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Kelemahan pengawasan ini adalah tidak memiliki laporan secara tertulis dan terperinci. Sedangkan kelebihan pengawasan ini adalah kedua pihak aktif, bawahan memerikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat menanyakan lebih lanjut untuk membentuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.¹⁴

3) *Written Report* (laporan tertulis)

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya. Kelemahan dari cara ini adalah bawahan dapat memberikan gambaran yang berlebihan sehingga sulit menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat. Sedangkan kelebihan menggunakan cara ini adalah adanya laporan tertulis secara rinci yang dapat digunakan untuk menyusun rencana kedepannya.¹⁵

4) *Control By Exception* (Pengawasan kekecualian)

Pengawasan kekecualian merupakan pengawasan yang ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Pengawasan hanya dilakukan ketika menerima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa. Misalnya telah ditetapkan tugas pada empat titik

¹⁴G.R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993) hal 168.

¹⁵Panglaykim dan Hazil, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1960) hal 182-184.

pemeliharaan sarana dan prasarana yang terfokus pada kebersihan, ketertiban, keindahan dan keamanan. Telah ditetapkan standar pelaksanaan pada setiap masing-masing fokus.

Menurut laporan yang diterima, dua fokus pada kebersihan dan ketertiban mencapai hasil sesuai dengan standar sedangkan satu fokus pada keindahan mencapai hasil di bawah standar dan satu fokus pada keamanan mencapai hasil melebihi standar. Pada contoh seperti ini, pengawasan hanya ditujukan kepada kedua yang istimewa yaitu fokus pada keindahan dan fokus pada keamanan. Pengawasan ini yang dimaksud *control by exception*.¹⁶

Ada dua pendapat dalam pengawasan. Ada yang mengatakan, “Benahi dahulu orangnya, baru sistemnya.” Di sisi lain, ada juga yang mengatakan, “Benahi dahulu sistemnya, kemudian orangnya akan mengikuti.”

Kedua-duanya, baik orang dan sistem harus dibenahi. Jika yang dibenahi sistem dahulu tanpa membenahi personalianya, maka tidak akan berhasil. Jika disusun sistem dan aturan tertentu, namun jika tidak dihayati, maka pengawasan itu tidak akan berhasil. Artinya, bahwa sebenarnya sistem harus dibangun bersama-sama dengan membangun orang atau sumber daya manusianya.¹⁷

Kunci sebuah pengawasan yang efektif dibagi menjadi tiga.

Pertama, pengendalian berawal dari dalam diri sendiri dengan keyakinan

¹⁶M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghali Indonesia, 1996) hal 179.

¹⁷Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003) hal 176.

bahwa segala yang dilakukan akan diawasi oleh Allah SWT. *Kedua*, kontrol akan berjalan dengan baik jika pemimpinnya memang orang-orang yang pantas untuk menjadi pengawas dan pengontrol. *Ketiga*, dalam mekanisme sistem harus dibangun dengan baik, sehingga orang secara sadar ketika melakukan sebuah kesalahan sama saja dengan merusak sistem yang ada.

Pembinaan orang, ketetapan pemilihan orang dan sistem yang baik merupakan kunci sebuah pengawasan yang efektif.¹⁸ Menurut Campbell dikutip oleh Richard M. Steers untuk mengukur efektivitas kerja meliputi kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja dan kepuasan kerja.¹⁹

(a) Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerja sama dengan orang lain. Setiap orang yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja didalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi tercapai.

(b) Prestasi Kerja

Menurut Byars dan Rue, “Prestasi kerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada

¹⁸Ibid, hal 177.

¹⁹Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1985) hal 45.

pekerjaannya”.²⁰ Pengertian tersebut menunjukkan pada kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seorang diperoleh melalui proses penilaian prestasi kerja yang disebut dengan istilah *performance appraisal*.

Pentingnya penilaian prestasi kerja menurut Harry Levison dikutip oleh T. Sirait, “Konsep penilaian prestasi kerja adalah pusat manajemen yang baik.”²¹ Byars dan Rue mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

- (1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- (2) *Abilities* yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- (3) *Role/task perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.²²

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervise, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan. Faktor-

²⁰Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009) hal 150.

²¹Justin T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: Grasindo, 2006) hal 129.

²²Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009) hal 150.

faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu. Keberhasilan kerja atau prestasi kerja dapat dilihat dari dua sudut pandang.

Pertama, harus dilihat aspek-aspek yang menyangkut kriteria pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan. *Kedua*, perilaku individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.²³

(c) Kepuasan Kerja

Terdapat bermacam-macam pengertian tentang kepuasan kerja. Menurut Titin, “Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.”²⁴ Sedangkan menurut Davis, “Kepuasan kerja adalah perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.”²⁵

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang para pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya sehingga orang tersebut juga merasa puas terhadap pekerjaannya.

²³Ibid, hal 155.

²⁴Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009) hal 75.

²⁵Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1989) hal 105.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Dalam peranannya faktor tersebut memberikan kepuasan kepada masing-masing karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

- (1) Faktor psikologi merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- (2) Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- (3) Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan. Meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- (4) Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan. Meliputi sistem, besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.²⁶

c. Pengertian dan Proses Pengawasan

Dalam terminology bahasa Inggris, fungsi pengawasan ini sering dinamakan dengan fungsi *controlling*, *monitoring* dan *evaluating*. Definisi *controlling* yang dalam bahasa Indonesia lebih dikenal dengan

²⁶Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009) hal 80

pengawasan. Schermerhorn dikutip oleh Saefullah²⁷, “Pengawasan adalah sebagai proses dalam menerapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.”

Schermerhorn menekankan fungsi pengawasan pada penetapan standar kinerja dan tindakan harus dilakukan dalam rangka pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Standar kinerja ini akan menjadi ukuran apakah pada pelaksanaannya nanti, perlu melakukan tindakan koreksi atau tidak jika ditemukan adanya penyimpangan.²⁸ *Monitoring* adalah penilaian secara terus menerus terhadap fungsi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan harapan-harapan yang telah direncanakan. Sedangkan *evaluation* adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan.²⁹

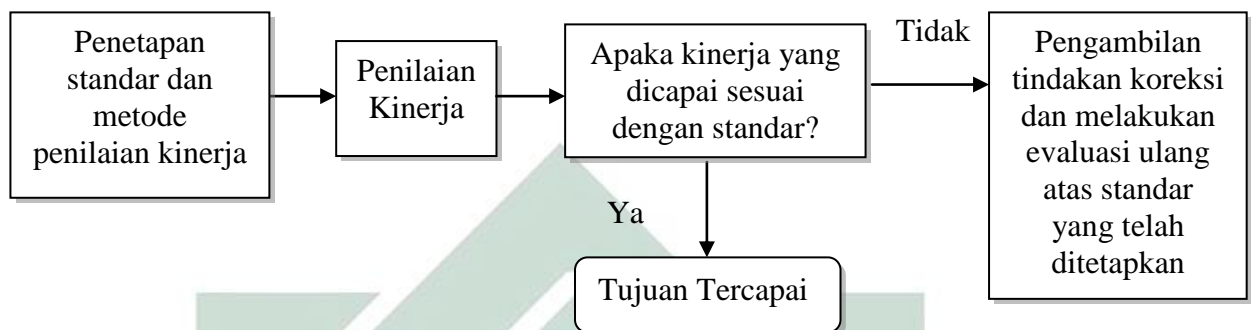
Semua istilah di atas memiliki arti yang hampir sama, yaitu mengontrol, memantau dan mengevaluasi. Akan tetapi dikarenakan fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan. Namun juga mencakup penetapan standar kinerja, pengukuran kinerja yang dicapai dan pengambilan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan. Jadi penamaan fungsi *controlling* lebih banyak digunakan.

²⁷Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005) hal 317.

²⁸Ibid.

²⁹Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1196) hal 107.

Dalam bahasa Indonesia istilah ”pengawasan” lebih banyak digunakan. Berikut adalah gambar langkah-langkah dalam proses pengawasan.³⁰



Gambar 2.3 : Tahap-Tahap dalam Proses Pengawasan

Dari tahap-tahap dalam proses pengawasan di atas terdiri dari empat tahap. Berikut penjelasan dari tahap-tahap tersebut.

1) Penetapan standar dan metode penilaian kinerja

Tahap awal dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil kerja.

Bentuk-bentuk dari standar adalah standar fisik, standar moneter dan standar *intangible*. Berikut adalah penjelasan dari bentuk-bentuk standar fisik, standar moneter dan standar *intangible*.

³⁰Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005) hal 321.

- (a) Standar Fisik (*physical standart*), semua standar yang digunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dan bersifat nyata tidak dalam bentuk uang, meliputi kuantitas barang, hasil produksi atau jasa, waktu, dan sebagainya.
- (b) Standar moneter, standar dalam bentuk uang atau biaya. Meliputi: biaya tenaga kerja, biaya pengeluaran, biaya pendapatan dan sebagainya.
- (c) Standar *intangibile*, standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan bawahan yang sukar diukur baik dengan bentuk fisik maupun dalam bentuk uang. Misalnya mengukur sikap pegawai.³¹

2) Penilaian Kinerja

Fase kedua dalam proses pengawasan adalah penilaian. Dengan menilai dimaksudkan membandingkan hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan. Dalam melaksanakan tugas dua hal yang harus tersedia yaitu penetapan standar kerja dan pencapaian hasil kerja. Penilaian dimanfaatkan untuk memantapkan sikap dan tindakan serta usaha meningkatkan efektivitas.

Hasil pekerjaan dapat diketahui melalui dua cara. *Pertama*, dengan adanya laporan tertulis mengenai hasil pekerjaan. *Kedua*, dengan cara langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil

³¹M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996) hal 185.

pekerjaan.³² Jika kedua hal tersebut sudah dilakukan maka pimpinan dapat menilai dengan membandingkan penetapan standar dengan hasil pekerjaan. Dari hasil penilaian tersebut pimpinan akan menemukan satu dari tiga temuan, yaitu:

- (a) Hasil yang dicapai melebihi harapan dan target
- (b) Hasil yang dicapai sama dengan harapan dan target
- (c) Hasil yang dicapai kurang dari harapan dan target.

Dalam hal hasil yang dicapai melampaui harapan dan target, manajemen harus waspada supaya tidak terlalu cepat merasa puas. Dalam hal keberhasilan diperlukan penilaian tentang faktor-faktor yang mendukung keberhasilan tersebut.

Dalam hal hasil yang dicapai sama dengan harapan dan target yang telah ditentukan. Hasil temuan seperti ini harus dilihat secara keseluruhan organisasi untuk melihat hasil yang dicapai sama dengan harapan dan target atau tidak.

Selanjutnya hasil yang dicapai dalam implementasi strategi kurang dari harapan dan target yang telah ditentukan. Dalam hal ini pimpinan perlu menganalisa faktor-faktor organisasional yang menjadi penyebab ketidak berhasilan tersebut.³³ Perhatian pimpinan terhadap berbagai faktor organisasional, baik yang mendukung maupun yang menjadi penghambat sangat diperlukan.

³²M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996) hal 187.

³³Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995) hal 262-264.

3) Membandingkan Kinerja dengan Standar

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah membandingkan kinerja dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan. Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisis untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.³⁴

Membandingkan penetapan standar kerja dengan hasil kerja sehingga terjadi penyimpangan perlu mengadakan tindakan koreksi. Dengan tindakan koreksi dimanfaatkan untuk menyesuaikan hasil pekerjaan yang menyimpang supaya sesuai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.³⁵

4) Melakukan Tindakan Koreksi Jika Terjadi Masalah

Dari tahap sebelumnya, melalui perbandingan antara kinerja dengan standar, bisa diperoleh informasi proses pengawasan. Hasil berada di atas standar, sama dengan standar atau di bawah standar. Ketika kinerja berada di bawah standar berarti ada masalah dalam kegiatan sebuah organisasi atau lembaga. Oleh karena itu perlu melakukan pengendalian serta melakukan berbagai tindakan untuk mengoreksi masalah tersebut.

³⁴Siswandi, *Aplikasi Manajemen Perusahaan*, (Jalarta: Mitra Wacana Media, 2011) hal 200.

³⁵M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996) hal 188.

Fungsi pengawasan juga mencakup kegiatan pengendalian, seperti melakukan tindakan koreksi terhadap berbagai penyimpangan yang terjadi. Tidak heran jika sebagian teoritis kadang kala mengartikan fungsi *controlling* ini tidak hanya sebagai fungsi pengawasan tetapi juga fungsi pengendalian.³⁶ Ada dua tindakan korektif yang dapat dilakukan jika terjadi penyimpangan, yaitu:

- (a) Tindakan korektif segera, yaitu tindakan korektif terhadap berbagai hal yang masih merupakan gejala-gejala.
- (b) Tindakan korektif mendasar, yaitu melakukan tindakan korektif terhadap penyimpangan yang terjadi dengan terlebih dahulu mencari serta mendapatkan sumber-sumber yang menyebabkan terjadinya penyimpangan. Melakukan tindakan korektif atas suatu penyimpangan diharapkan pelaksanaan kerja akan berjalan sesuai dengan rencana.³⁷ Tindakan koreksi perlu dilakukan dan jangan dibiarkan berlarut-larut, karena akan menimbulkan kerugian waktu, tenaga, material dan keuangan.

d. Teknik Pengawasan

Teknik pengawasan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Berikut penjelasan dari pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung.

1) Pengawasan Langsung

³⁶Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005) hal 325-326.

³⁷Ulbert Silalahi, *Studi Ilmu Administrasi*, (Bandung: Sinar Baru, 1992) hal 177.

Pengawasan langsung yaitu pengawasan yang dilakukan oleh manajer pada waktu kegiatan-kegiatan sedang berjalan dengan teknik berbentuk observasi langsung. Keuntungan menggunakan teknik ini adalah implementasi strategi menjadi efisien dan efektif. Mengetahui jalannya kegiatan operasional secara langsung dan dapat mengambil tindakan koreksi ketika terjadi penyimpangan. Hubungan kerja antara bawahan dan pimpinan menjadi lebih erat. Sedangkan kelemahan menggunakan teknik ini adalah waktu manajemen terpakai untuk melakukan pengawasan langsung setiap saat.

2) Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan dari jarak jauh melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan baik berupa tertulis maupun lisan. Penyampaian laporan tidak hanya menyajikan segi-segi positif dari pelaksanaan kegiatan tetapi juga situasi negatif yang perlu segera mendapat perhatian manajemen.

Keuntungan menggunakan teknik ini adalah waktu manajemen tidak terpakai habis untuk melakukan pengawasan ini. Sedangkan kelemahan menggunakan teknik ini adalah tidak dapat mengetahui kegiatan operasional secara langsung. Dalam penyampaian laporan hanya menyajikan segi-segi positifnya saja tanpa mengetahui segi

negatifnya. Hal ini merugikan banyak pihak jika terjadi penyimpangan tidak dapat segera dikoreksi.³⁸

e. Tujuan Pengawasan

Tujuan utama fungsi pengawasan adalah supaya kegiatan itu sesuai dengan standarnya. Namun jika dirinci lebih lanjut maka, tujuan fungsi pengawasan sebagai berikut.

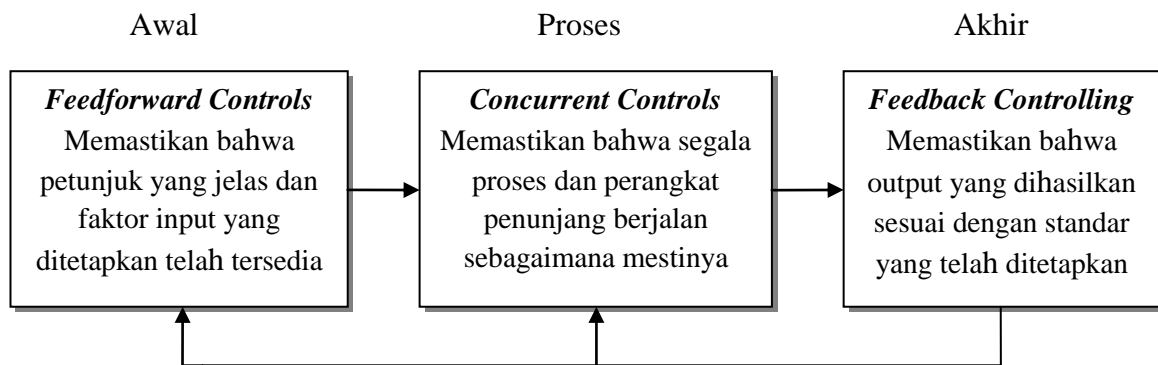
- 1) Untuk mengetahui apakah pelaksanaannya cukup efisien
- 2) Untuk mengetahui apakah pelaksanaannya tidak mengalami kesulitan-kesulitan yang berarti
- 3) Untuk mengetahui penyebabnya apabila terjadi penyimpangan
- 4) Untuk mencari pemecahannya sehingga pelaksanaan dapat sesuai dengan standarnya.³⁹

f. Pengawasan Berdasarkan Proses Kegiatan

Terdapat tiga jenis fungsi pengawasan pada umumnya dilakukan manajemen di organisasi. Terutama yang terkait dengan faktor waktu dalam menjalankan fungsi pengawasan. Pengawasan awal (*feedforward controlling*), pengawasan proses (*concurrent controlling*) dan pengawasan akhir (*feedback controlling*). Di bawah ini gambar pengawasan berdasarkan proses kegiatan.

³⁸Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995) hal 259-260.

³⁹Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen*, (Bandung: Rineka Cipta, 1994) hal 148.



Gambar 2.4 : Jenis-Jenis Pengawasan Berdasarkan Proses Kegiatan

Ditinjau dari waktu pelaksanaannya, pengawasan terbagi menjadi tiga. Pengawasan tersebut adalah pengawasan awal, pengawasan proses dan pengawasan akhir.

1. Pengawasan awal (*feedforward control*) dirancang untuk mengatasi masalah-masalah dari standar dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Pengawasan ini merupakan pengawasan yang cukup agresif. Perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dan membuat realisasi rencana terhambat akan selalu diantisipasi.
2. Pengawasan proses (*concurrent controls*) dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan ini kurang populer dibanding dengan tipe *feedforward*. Tetapi tipe ini dapat digunakan sebagai pelengkap dan digunakan bersama-sama dengan pengawasan

feedforward. Dengan penggunaan bersama akan meningkatkan keamanan program kerja atau kegiatan yang sedang dilaksanakan.⁴⁰

3. Pengawasan akhir (*feedback controlling*). Pengawasan ini mengukur dan mengevaluasi hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.⁴¹ Dan mencari penyebab-penyebab penyimpangan kemudian penyebab-penyebab tersebut dapat digunakan untuk perencanaan di masa mendatang untuk kegiatan yang sama.

g. Pemeliharaan Sarana dan Prasarana

Menurut Hasibuan, “Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan supaya mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.”⁴² Dalam kaitannya dengan pemeliharaan masjid, pemeliharaan itu diartikan sebagai suatu usaha untuk mempertahankan kondisi fisik bangunan masjid, keindahan, kebersihan, ketertiban dan keamanan masjid.

Adapun yang mencakup perawatan masjid peneliti merangkumnya menjadi empat. Perawatan masjid meliputi kebersihan, keindahan, ketertiban dan keamanan.

a. Kebersihan

⁴⁰Mamduh. M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN,1997) hal 452-453.

⁴¹T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, (Yogyakarta: BPFE, 1995) hal 361-362.

⁴²Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara,2000) hal 176.

Masjid sebagai tempat suci sudah seharusnya selalu bersih secara fisik dari berbagai kotoran maupun hal-hal yang menyebabkan najis. Orang yang masuk ke masjid akan merasa aman dan tenang berada di dalamnya untuk melaksanakan ibadah dan kewajibannya sebagai umat Islam. Jika masjid itu kotor dan kurang terawat akan merusak citranya sebagai tempat suci dan tempat ibadah.

b. Keindahan

Keindahan bukan hanya pada gedung, rumah atau lembaga umum lainnya, tetapi keindahan juga bisa diwujudkan dalam bentuk bangunan masjid. Bangunan masjid itu tampak megah namun bangunannya tidak terawat, kotor dan penuh debu harus dibersihkan.

c. Ketertiban

Sebagai tempat menghadap Allah SWT, masjid harus diperlakukan secara tertib dan santun. Masjid yang tertib akan memberikan citra dan pengaruh baik dalam masyarakat. Para jamaah akan merasa senang dan nikmat melaksanakan ibadah didalamnya. Pengurus maupun para jamaah bertanggungjawab untuk memelihara ketertiban masjid.

d. Keamanan

Keamanan masjid sangat penting dan perlu dijaga khususnya di waktu malam hari, penjagaan harta benda maupun keamanan jamaah masjid yang datang. Hal-hal yang menyangkut keamanan antara lain keamanan lingkungan masjid dan keamanan jamaah.

Keamanan lingkungan masjid yaitu keamanan penerangan masjid dan masalah penguncian masjid. Keamanan jamaah yaitu keamanan untuk kendaraan jamaah dan untuk keamanan barang-barang jamaah.

Kegiatan beribadah akan berjalan dengan lancar sesuai dengan yang direncanakan apabila didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Manajemen sarana dan prasarana prasarana dapat diartikan sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana masjid secara efektif dan efisien. Proses pengelolaan sumber daya yang ada di suatu lembaga Islam dalam upaya melakukan tindakan untuk membuat sarana dan prasarana dapat berfungsi dengan baik.

Secara etimologi, sarana mempunyai makna seperangkat alat yang langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, sedangkan prasarana adalah seperangkat media/alat yang tidak langsung untuk mencapai tujuan. Secara terminology, sarana masjid dapat dimaknai sebagai perangkat peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan sebagai penunjang proses kegiatan masjid. Prasarana masjid adalah fasilitas yang menunjang jalannya proses kegiatan masjid.⁴³

⁴³Moch. Achjar, *Standarisasi Sarana Prasarana Pendidikan Pada Perguruan Tinggi Islam*, (Surabaya: Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat IAIN Sunan Ampel, 2004) vol. 5, no. 1, hal 80.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengawasan

Efektivitas yang diartikan sebagai keberhasilan melakukan program dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor. Faktor penentu efektivitas kerja karyawan berhasil dilakukan dengan baik atau tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Tugas karyawan berjalan dengan baik apabila dilakukan komunikasi tentang tanggungjawab serta adanya evaluasi kerja dari pimpinan. Menurut Siagian dalam bukunya manajemen stratejik menyebutkan beberapa faktor yang menyebabkan efektif atau tidak efektifnya suatu kegiatan diantaranya kejelasan rencana, waktu, dana, sarana dan prasarana kerja dan hasil.⁴⁴

a. Kejelasan rencana

Suatu rencana tidak akan timbul dengan sendirinya. Artinya, kegiatan penelitian harus mendahului perencanaan atau paling sedikit sebagai sebagian integral dari keseluruhan kegiatan perencanaan. Bagi para pemimpin selaku perencana perlu tersedia berbagai jenis informasi. Informasi yang ada kaitannya dengan berbagai segi kehidupan organisasi. Rencana harus mempunyai makna apabila rencana dilaksanakan akan mempermudah usaha yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan organisasi.⁴⁵

b. Waktu

⁴⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995) hal 260.

⁴⁵Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) hal 37.

Berdasarkan pengalaman dengan menggunakan teknik-teknik tertentu, biasanya dapat diperkirakan dan ditentukan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Menggunakan waktu yang efektif adalah suatu tantangan bagi setiap karyawan.⁴⁶ Ketentuan ini yang kemudian digunakan dalam pengawasan dengan melihat apakah batas waktu yang telah ditentukan ditaati atau tidak.

Waktu yang ditaati bisa dalam arti positif, tetapi mungkin juga negatif. Positif jika tidak seluruh waktu yang dialokasikan digunakan, dalam arti bahwa pekerjaan tertentu dapat diselesaikan lebih cepat dari jatah waktu yang ditetapkan. Waktu yang ditetapkan benar-benar ditaati yang berarti pekerjaan terselesaikan tepat pada waktunya.

Waktu yang ditaati dalam arti negatif apabila penyelesaian pekerjaan lebih lama dari batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan standar itu dicari faktor-faktor penyebabnya, baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif.⁴⁷

c. Dana

Dana dikaitkan dengan uang yang digunakan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu. Tanda biaya biasanya diberlakukan dalam pengawasan kegiatan operasional. Beberapa contoh adalah biaya langsung dan biaya tidak langsung dalam menghasilkan sesuatu. Upah

⁴⁶George R. Terry, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991) hal 249.

⁴⁷Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) hal 139.

dan gaji untuk membayar tenaga kerja, harga bahan yang digunakan dan biaya lain-lainnya.

Dana mempunyai dampak strategis yang mendapat perhatian. Jika terjadi penyimpangan atau penyelewengan dalam bidang-bidang yang strategis tersebut, dampak negatif bagi organisasi akan terasa. Pernyataan di atas tidak berarti bahwa penyimpangan atau penyelewengan skala kecil dibiarkan berlangsung. Hanya saja para manajer yang menduduki jabatan pimpinan yang lebih rendah dalam organisasi yang melakukan pengawasan.⁴⁸

d. Sarana dan Prasarana

Secara etimologi, sarana mempunyai makna seperangkat alat yang langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, sedangkan prasarana adalah seperangkat media/alat yang tidak langsung untuk mencapai tujuan. Secara terminology sarana masjid dapat dimaknai sebagai perangkat peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan sebagai penunjang proses kegiatan masjid. Sedangkan prasarana masjid adalah fasilitas yang menunjang jalannya proses kegiatan masjid.⁴⁹

Manajemen sarana dan prasarana dapat diartikan sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana masjid secara efektif dan efisien. Selain itu proses pengelolaan sumber daya yang ada

⁴⁸Sodang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012) hal 139.

⁴⁹Moch. Achjar, *Standarisasi Sarana Prasarana Pendidikan Pada Perguruan Tinggi Islam*, (Surabaya: Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat IAIN Sunan Ampel, 2004) vol. 5, no.1, hal 80.

di suatu lembaga Islam dalam upaya melakukan tindakan untuk membuat sarana dan prasarana dapat selalu berfungsi dengan baik.

e. Hasil

Hasil pekerjaan merupakan hal yang sangat penting untuk mengetahui hasil kerja sesuai dengan standar yang direncanakan atau tidak. Hasil kerja juga menjadi penentu efektivitas pengawasan. Pimpinan dapat mengamati sendiri segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi dan mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan. Pimpinan menentukan standar hasil pekerjaan agar dapat mengetahui bahwa hasil yang dicapai memenuhi tuntutan rencana atau tidak.

Dalam melakukan pengawasan, hal-hal yang bersifat keperilakuan harus diukur. Adapun yang bersifat keperilakuan adalah kedisiplinan, tanggungjawab dan semangat kerja. Sulit untuk menentukan standar mengenai hal-hal yang bersifat psikologis dan berkaitan dengan perilaku. Mewawancarai pihak-pihak yang berkepentingan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan oleh sebuah organisasi untuk mengukur hal-hal tersebut. Oleh karena itu, dapat dijadikan sebagai salah satu alat pengawasan.⁵⁰

⁵⁰Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) hal 128.

3. Pengawasan dalam Perspektif Islam

Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan dalam ajaran Islam (hukum syariah) terbagi menjadi dua hal.

Pertama, pengawasan yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari Tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka akan bertindak hati-hati. Dalam Al-Qur'an, Allah berfirman:

أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ نُهُوا عَنِ النَّجْوَى ثُمَّ يُعْوَدُونَ لِمَا نُهُوا عَنْهُ وَيَتَنَاجَوْنَ بِالْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ
وَمَعْصِيَةِ الرَّسُولِ وَإِذَا جَاءُوكَ حَيَّوْكَ بِمَا لَمْ يُحَيِّكَ بِهِ اللَّهُ وَيَقُولُونَ فِي أَنفُسِهِمْ لَوْلَا
يُعَذِّبُنَا اللَّهُ بِمَا نَقُولُ حَسْبُهُمْ جَهَنَّمُ يَصَلُّونَهَا فَيَنسَوْنَ الْمَصِيرَ (٨)

Artinya: “Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah 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 memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.” (al-Mujadalah: 7)

Kontrol yang paling efektif berasal dari dalam diri sendiri. Kontrol yang sangat kuat berasal dari dalam diri dan bukan semata-mata dari luar. Ada sebuah hadits yang menyatakan,

اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ

“Bertakwalah anda kepada Allah, di mana pun anda berada.”

Takwa tidak mengenal tempat. Takwa bukan sekedar di masjid, bukan sekedar di atas sajadah namun juga ketika beraktivitas. Takwa seperti ini yang mampu menjadi kontrol yang paling efektif. Intinya adalah bagaimana menghadirkan Allah dalam kehidupan sehari-hari. Itu yang disebut kontrol yang sangat kuat berasal dari dalam diri dan bukan semata-mata dari luar.

Kedua, pengawasan dari luar diri sendiri. Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pimpinan. Mekanisme pengawasan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas.⁵¹

⁵¹Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003) hal 156-157.