



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

**POLA PENGAWASAN KEPALA SEKSI
PENYELENGGARA HAJI DAN UMRAH
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TUBAN**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya untuk
Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)

Oleh :

SITI NURVIA NISFATIMAH

B94218114

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2022**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Nurvia Nisfatimah

NIM : B94218114

Program Studi : Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara
Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten
Tuban

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Skripsi yang berjudul **“Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban”** merupakan sebuah karya yang saya tulis sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila dilain waktu pernyataan saya tidak benar dan ditemukan adanya pelanggaran, maka saya bersedia menerima sanksi yang diperlukan. Sanksi tersebut yaitu pencabutan gelar sarjana yang saya peroleh dari skripsi ini.

Surabaya, 22 Januari 2022
Yang membuat pernyataan



Siti Nurvia Nisfatimah
B94218114

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Siti Nurvia Nisfatimah
NIM : B94218114
Prodi : Manajemen Dakwah
Judul : Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara
Haji Dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten
Tuban

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan .

Surabaya, 8 Januari 2022
Dosen Pembimbing



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

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji Dan Umrah
Kementerian Agama Kabupaten Tuban

SKRIPSI

Disusun Oleh:
Siti Nurvia Nisfatimah
B94218114

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu
Pada Tanggal 27 Januari 2022

Tim Penguji

Penguji I

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

Penguji II

Dr.H.Ah.Ali Arifin, MM
NIP.196212141993031002

Penguji III

H. Mufti Labib, Lc, MCL
NIP. 196401021999031001

Penguji IV

Airlangga Bramavudha, M.M
NIP. 197912142011011005

Surabaya, 27 Januari 2022
Dekan,



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



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpustakaan@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 : Siti Nurvia Nisfatimah
NIM : B94218114
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : sitinurvia26@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 :

Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama

Kabupaten Tuban

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, 28 Januari 2022

Penulis

(Siti Nurvia Nisfatimah)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

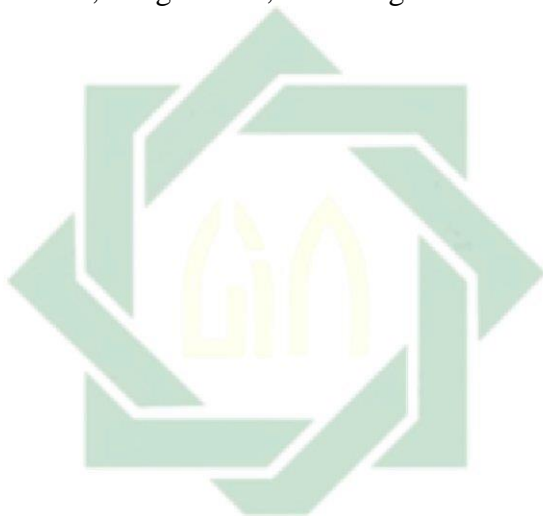
Siti Nurvia Nisfatimah, B94218114, 2022. Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji Dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Penelitian ini mengkaji tentang proses pengawasan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban terhadap kinerja para pegawai dalam pelayanan ibadah haji dan umrah di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pola pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi terhadap kinerja pegawai pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya peneliti menganalisis data dengan menggunakan teori pengawasan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kementerian Agama Kabupaten Tuban telah melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai sesuai dengan ketetapan yang dibuat. Standar pengawasan yang digunakan bersumber dari Sasaran Kinerja Pegawai, Jabatan Fungsional Umum, Tugas dan Fungsi yang diatur oleh Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, Undang-Undang Perhajian serta surat edaran dari Kanwil dan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai secara periodik, harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Pengevaluasian dilakukan dengan teknik

pengawasan langsung dan tidak langsung secara lisan dan tertulis. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah mengupayakan perbaikan dalam bentuk memberikan wawasan, saling mengingatkan dengan bentuk perkataan dan perbuatan, serta mengecek hasil laporan bulanan dalam bentuk tertulis.

Kata Kunci : Pola, Pengawasan, Kemenag



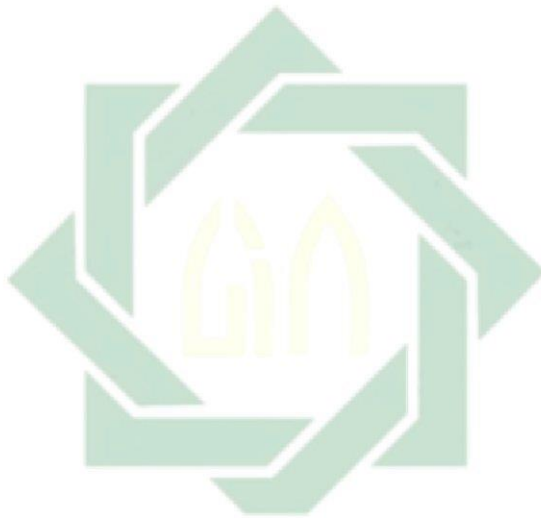
UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I	12
PENDAHULUAN.....	12
A. Latar Belakang	12
B. Rumusan Masalah.....	19
C. Tujuan Penelitian	20
D. Manfaat Penelitian	20
E. Definisi Konsep	21
F. Sistematika Pembahasan	23
BAB II.....	25
KERANGKA TEORITIK	25
A. Kerangka Teoritik	25
a) Pengertian Pola.....	25
b) Pengertian Pengawasan	26
c) Langkah-Langkah Pengawasan	31
d) Tujuan dan Fungsi Pengawasan	36
e) Prinsip-Prinsip Pengawasan.....	38

f) Teknik Pengawasan.....	39
g) Jenis-Jenis Pengawasan	40
h) Pengawasan dalam Perspektif Islam	42
i) Syarat Pengawasan dalam Perspektif Islam	45
B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	49
BAB III.....	57
METODOLOGI PENELITIAN.....	57
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	57
B. Objek Penelitian	57
C. Jenis dan Sumber Data	58
D. Tahap-Tahap Penelitian.....	60
E. Teknik Pengumpulan Data	63
BAB IV	70
HASIL PENELITIAN.....	70
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	70
1. Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Tuban	70
2. Profil Kementerian Agama Kabupaten Tuban	72
3. Struktur Organisasi.....	73
4. Tugas dan Fungsi dari Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah	73
B. Penyajian Data.....	74
C. Analisis Data	103
BAB V	111
PENUTUP	111
A. Kesimpulan	111

B. Rekomendasi	113
C. Keterbatasan Penelitian	114
DAFTAR PUSTAKA	115



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Pengawasan.....	26
Gambar 2. Tahap Pengawasan Menurut Kartono.....	34
Gambar 3. Struktur Organisasi di Kemenag Tuban.....	73
Gambar 4. Pola Pengawasan	113



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi adalah kerangka kerja yang memiliki sifat sosio-ekonomi-teknik, artinya, organisasi merupakan proses kesinambungan dari sub-sub yang saling hubung, dapat bergerak, dan juga berkembang menuju satu tujuan. Dalam hal ini manusia bergerak sebagai penggerak sistem di organisasi, sedangkan ekonomi ialah suatu hal yang bertujuan guna kebutuhan manusia dapat terpenuhi, dan teknis merupakan cara tertentu dalam menggunakan sumber daya yang ada. Organisasi perlu dikembangkan dengan serentetan tahap yang biasa disebut dengan manajemen. Setiap organisasi selalu mengatur alokasi sumber dayanya guna menuju arah sasaran yang sudah ditentukan. Sumber daya yang dipunyai suatu organisasi yakni sumber daya manusia, sumber daya dana, sumber daya bahan baku, serta sumber daya peralatan. Sumber daya manusia ialah faktor utama dalam suatu organisasi. Apapun wujudnya organisasi dibangun berlandaskan dengan bermacam visi, misi, dan tujuannya. Dikarenakan manusia menjadi faktor sentral dalam semua aktivitas organisasi, maka untuk melaksanakan misi sebuah organisasi harus diurus dan dikelola oleh manusia.¹ Semua yang terlibat dalam suatu organisasi memiliki tanggung jawab yang sama. Bentuk tanggung jawab tersebut adalah mampu mengurus organisasi guna tercapainya tujuan untuk produktifitas yang maksimal. Tujuan organisasi dapat dicapai dengan menjalankan empat fungsi manajemen.

¹ Sri Larasati. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Deepublish. Hal 1-2

Sumber daya manusia pada suatu lembaga terdiri dari kepala atau pemimpin dan yang dikepalai atau yang biasa disebut dengan anggota atau staf. yang disebut dengan anggota atau karyawan. Semua hal dianggap sama, antara pemimpin dan anggota memiliki berbagai kapasitas dan pekerjaan. Pemimpin berperan menjadi eksekutor pada fungsi controlling atau pengawasan dalam kegiatan manajemen. Fungsi pengawasan ini sangat penting dilakukan oleh seorang pemimpin. Seorang kepala sebagai pemimpin adalah manusia biasa yang jauh dari sifat kebenaran. Pada fungsi pengawasan dalam kegiatan manajerial, seorang pemimpin berhak memberi penilaian atas kinerja dari para anggota terhadap kesesuaian tujuan dari organisasi yang sudah ditentukan. Hal ini bisa diamati dan dilaksanakan melalui penerapan fungsi pengawasan.

Pengawasan adalah fungsi manajemen yang berperan melakukan koreksi selama proses manajerial berlangsung. Proses manajerial dimulai dari *planning*, *organizing*, sampai dengan *actuating*. Mathis dan Jackson berpendapat bahwa, pengawasan ialah kegiatan peninjauan pegawai berdasarkan standar guna menakar kinerja, menegaskan kualitas terhadap penilaian kerja serta dalam pemungutan informasi yang diperoleh dijadikan *feedback*. Selanjutnya perolehan hasil disampaikan kepegawai.²Melalui penerapan fungsi pengawasan, maka kekeliruan pada fungsi manajemen dapat dihindarkan. Disamping peran koreksi pengawasan ini juga melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai dan unjuk kerja atau hasil kerjanya.

² Ernawati. 2018. "Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Baraka Kabupaten Enrekang". Makassar : Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Hal. 10.

Dengan evaluasi ini dapat diketahui taraf pencapaian target dari plan sekaligus dapat diketahui faktor-faktor yang menghambat ketercapaian target. Fungsi pengawasan ini dapat berjalan efektif dan efisien, jika tindakan dibawah ini dilaksanakan *routing*, *scheduling*, dan *dispatching*.³

Controlling memiliki peran penting dalam kegiatan manajerial dalam sebuah organisasi. *Controlling* berfungsi untuk menilai sebuah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh para anggota berjalan terarah, baik, teratur dan tertib. Sekalipun proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakan di organisasi itu baik, akan tetapi jika implementasi kinerja anggota tidak teratur, berantakan, dan semau anggotanya, maka tujuan organisasi yang sudah ditentukan tidak akan bisa tercapai. Maka dari itu, proses pengawasan memiliki fungsi sebagai pemantau semua aktivitas pekerjaan anggota supaya fokus untuk mencapai tujuan dan sarannya. Ketentuan untuk mengubah rencana awal dari pencapaian hasil kinerja merupakan salah satu kegunaan dari proses pengawasan. Apabila perlu perubahan, maka pemimpin atau manajer akan merencanakan hal baru kembali berlandaskan hasil dari pengawasan.⁴

Dalam aktivitas manajemen, proses pengawasan atau *controlling* ialah bentuk tindakan guna mengecek apakah aksi kinerja atau *actuating* di lapangan sepadan dengan rencana atau *planning* yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan atau *goal* dari organisasi.

³ Muhfizar, dkk. 2021. "Pengantar Manajemen" Bandung : Media Sains Indonesia. Hal 8

⁴ Yohannes Dakhi, SE, MM. 2016. "Implementasi POAC Terhadap Kegiatan Organisasi Dalam Mencapai Tujuan Tertentu". STIE Nias Selatan : *Jurnal Warta Edisi* : 50. Hal. 2.

Seorang manajer atau pemimpin seperti Kepala Seksi Penyelenggara Haji Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat melakukannya dengan mengawasi, mengendalikan dan mengoreksi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas. Dengan melakukan pengawasan, seorang pemimpin atau manajer dapat melindungi anggota dari kesalahan dalam bekerja dan manajer bisa meningkatkan kualitas kinerja anggotanya.

Proses pengawasan dalam Agama Islam sangat diperhatikan. Ajaran Islam menganjurkan untuk melaksanakan pengawasan kepada diri sendiri sebelum melaksanakan pengawasan kepada orang lain. Adapun hadits Rasulullah SAW yang menganjurkan perlunya melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan, yang artinya “*Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.*” (HR. Tirmidzi: 2383). Selain itu, peneliti mendasari kegiatan pengawasan ini dapat dilakukan dan sesuai di dalam Al-Qur’an Surat As-Syura 6 :

وَأَلَيْسَ آخِذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ أَلِلهِ حَفِيظٌ عَلَيْهِمْ وَمَا
أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ

Menurut tafsir ringkas Kementerian Agama Republik Indonesia, ayat ini menyatakan arti ‘Dan orang-orang yang menentang tuntunan-Nya dan menyekutukan-Nya dengan mengambil pelindung-pelindung dan menyembah sesuatu selain Allah, Allah mengawasi dan memperhatikan segala amal dan perbuatan mereka. Adapun engkau, wahai Muhammad, bukanlah orang yang disertai tanggung jawab untuk mengawasi mereka dan tidak pula mempertanggung

jawabkan amal mereka. Tugas engkau hanya menyampaikan kebenaran kepada mereka'.⁵

Dewasa ini, telah disadari bahwa kinerja karyawan atau pegawai sebagai sumber daya manusia dalam organisasi menjadi unsur perusahaan yang paling penting. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia adalah alasan dari sumber daya lain pada organisasi bisa berguna atau berfungsi dengan baik. Di sisi lain, sumber daya manusia bisa menghasilkan produktivitas organisasi, keefisienan dan keefektifan dalam melakukan kinerja. Seorang manajer harus mendapatkan teknik kelola yang baik untuk membina dan mendayagunakan sumber daya yang bermutu, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai harapan yang diinginkan.⁶

Selain itu ada pula kenyataan secara faktual, pada proses pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin yang terkadang disepelekan oleh pegawai. Pegawai yang menyepelekan pengawasan dapat mempengaruhi pegawai lainnya dalam bekerja. Hal itu berdampak pada hasil kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada Seksi penyelenggaraan Haji dan Umrah di Kementerian Agama Kabupaten Tuban ada hal semacam ini. Dampak dari hal tersebut bisa menyangkut tentang kesejahteraan calon jamaah haji yang membutuhkan pelayanan. Sebagaimana dari data temuan yang mengarah adanya indikasi yang menunjukkan pegawai kurang mengindahkan pelaksanaan pengawasan yang dilakukan

⁵<https://tafsirweb.com/9096-quran-surat-asy-syura-ayat-6.html> Diakses pada 28 September 2021 pukul 13.34 WIB

⁶Ernawati. 2018. "Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Baraka Kabupaten Enrekang". Makassar : Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Hal. 8.

oleh pemimpin. Hal ini terlihat dari munculnya beberapa permasalahan seperti kurang tanggapnya dan kurang perhatiannya seorang pegawai terhadap calon jamaah haji yang sedang mendaftar. Sehingga berdampak pada tingkat kepuasan calon jamaah haji, dan masih ada rasa ketidaknyamanan dari calon jamaah terhadap pelayanan yang diberikan oleh salah satu pegawai, sehingga mengakibatkan tumpang tindih pekerjaan pegawai lainnya.

Pengawasan atau *controlling* sangat dibutuhkan pada sebuah instansi seperti Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Kementerian Agama adalah salah satu instansi kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan keagamaan. Pada penelitian ini, pememiliti memilih meneliti di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban berdomisili di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo nomor 47, Kelurahan Latsari, Kecamatan Tuban, Kabupaten Tuban, Jawa Timur kode pos 62314. Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki tugas pelayanan langsung kepada masyarakat pada bidang keagamaan. Salah satu tugas dan wewenang Kementerian Agama (Kemenag) adalah bertanggung jawab atas pelaksanaan ibadah haji dan umrah di Indonesia secara nasional. Pelaksanaan kegiatan ibadah haji dan umrah diatur dan diatasi oleh bidang Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Bidang ini mempunyai tanggung jawab terhadap pemberian pelayanan, pembinaan, serta perlindungan secara efektif dan efisien kepada calon jamaah haji. Sehingga calon jamaah haji dapat menunaikan ibadah haji di Tanah Suci sejalan dengan ketetapan ajaran Agama Islam. Sebab, penyelenggaraan ibadah haji dilakukan berlandaskan

asas keadilan, profesionalitas, dan akuntabilitas menggunakan prinsip nirlaba.⁷

Berdasarkan hal tersebut, Kementerian Agama mengemban tanggung jawab yang tidak kecil dalam melaksanakan pelayanan ibadah haji dan umrah kepada jamaah Indonesia. Pelayanan ibadah haji dan umrah melibatkan kesejahteraan lahir dan batin para calon jamaah. Tidak hanya itu, pelaksanaan ibadah haji dan umrah juga melibatkan nama baik dan harga diri Bangsa Indonesia di luar negeri terkhusus di Arab Saudi. Pelaksanaan ibadah haji dan umrah bersifat masal dan berlangsung dalam jangka waktu tertentu. Maka dari itu, penyelenggaraan ibadah haji dan umrah membutuhkan sistem manajerial yang baik. Dengan begitu penyelenggaraan ibadah haji dan umrah bisa berjalan dengan aman, lancar dan tertib. Berangkat dari permasalahan tersebut maka dibutuhkan pengawasan yang baik dan benar ketika akan melaksanakan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah. Seorang pimpinan perlu mengelola lembaganya supaya dapat memaksimalkan tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja. Tidak hanya itu, pimpinan harus mengetahui manajemen pelayanan ibadah haji dan umrah. Artinya, pelaksanaan pelayanan ibadah haji harus sesuai dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kegiatan manajemen pelayanan ini bertujuan supaya pelaksanaan ibadah haji berjalan lancar, aman, dan tertib.⁸

Penelitian pola pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah ini memiliki manfaat

⁷ Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan ibadah haji pasal 1 ayat 2 dan pasal 3

⁸ Undang-Undang No 17 Tahun 1999 Pasal 5 tentang tentang Penyelenggaran Ibadah Haji

bagi kontribusi keilmuan, yaitu dapat menambah wawasan dan informasi pengetahuan terkait standar pola pengawasan, tindakan evaluasi dan tindakan perbaikan dalam proses pengawasan kinerja pegawai. Hasil penelitian dapat digunakan pada lembaga bisnis terkait penerapan pola pengawasan seorang pemimpin. Peneliti ingin mengembangkan ilmu manajemen khususnya pengawasan atau *controlling* pada prodi manajemen dakwah. Strategi pengawasan berperan dalam menilai hambatan kinerja lalu menyelesaikan dengan perbaikan yang sesuai dengan tujuan awal yang telah ditetapkan pada proses *planning*. Dengan adanya pola pengawasan yang baik pada kegiatan penyelenggaraan haji dan umrah, maka proses pelayanan terhadap masyarakat dapat dikatakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Sehingga terpenuhilah amanah kepada masyarakat bahwa pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan, pembinaan, dan perlindungan sesuai aturan yang berlaku. Dalam hal ini, peneliti melakukan penelitian dengan judul “*Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban*”.

B. Rumusan Masalah

Bersumber pada paparan latar belakang tersebut, peneliti mengambil rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apa saja standar pengawasan yang diterapkan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban?
- b. Bagaimana Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah mengevaluasi kinerja pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban?

- c. Bagaimana upaya perbaikan dalam pengawasan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban?

C. Tujuan Penelitian

Melihat perumusan masalah tersebut, lalu tujuan yang dimaksud peneliti dari penelitian ini antara lain :

- a. Untuk mengetahui standar pengawasan yang diterapkan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban
- b. Untuk menjelaskan evaluasi kinerja dalam pengawasan yang dilakukan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban
- c. Untuk menjelaskan upaya perbaikan dalam pengawasan yang dilakukan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Peneliti menginginkan penelitian ini mampu meningkatkan wawasan dan pengetahuan pada perkembangan disiplin ilmu yang berkenaan dengan fokus penelitian yaitu pengawasan.
 - b. Peneliti menginginkan penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dan menambah khazanah perbendaharaan manajemen khususnya dalam manajemen tugas pengawasan di bidang kepegawaian.

2. Manfaat Praktis
 - a. Peneliti menginginkan penelitian ini mampu memberikan kejelasan informasi bagi pegawai, masyarakat dan lembaga organisasi dalam bidang pengawasan.
 - b. Peneliti juga berharap penelitian ini bermanfaat sebagai evaluasi bagi pimpinan agar dapat *memonitoring* karyawannya dan memperbaiki tindakan perbaikan yang terus menerus menjadi lebih baik agar hasil kinerja karyawan meningkat.
3. Manfaat Akademis

Peneliti berharap penelitian ini bisa dijadikan sebagai acuan bagi mahasiswa yang akan datang untuk menyusun proposal dan menyumbangkan file atau data ini ke Perpustakaan Umum Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

E. Definisi Konsep

Definisi konsep ialah salah satu poin penting yang ada dalam penelitian. Definisi konsep dalam penelitian ini digunakan untuk menentukan batasan-batasan terkait fokus penelitian.⁹ Definisi konsep disini akan dijadikan landasan pada pembahasan selanjutnya. Sehingga pembaca akan lebih mudah memahami konsep dalam fokus penelitian yang disajikan dalam penelitian ini. Peneliti akan menguraikan definisi konsep tentang pengawasan.

Secara etimologi, kata ‘pengawasan’ di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia itu bersumber dari sebuah kata awas. Kata ‘awas’ mempunyai arti mampu

⁹Sugiono, 2009. “Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif”. Bandung: Alfabeta. Hal 253.

melihat dengan seksama, siaga, dan hati-hati. Kata ‘pengawasan’ mendapatkan imbuhan *pen-* di awal kata dan akhiran *-an* sehingga menjadi kata ‘pengawasan’. Pengawasan memiliki arti kontrol dan pemeriksaan.¹⁰ Secara terminologi, kata ‘pengawasan’ adalah proses atau cara untuk menjaga dan memantau segala kegiatan yang telah dan akan dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan.¹¹

Makna pengawasan yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian ialah kegiatan pengamatan dari implementasi kegiatan keseluruhan dalam organisasi untuk memastikan bahwasannya semua tugas yang dikerjakan telah sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya.¹² Sedangkan Supardan dan Djamaluddin Tanjung berpendapat bahwa fungsi dari pengawasan ialah salah satu fungsi kegiatan manajerial untuk memastikan bahwa semua kegiatan kinerja dilakukan sesuai standar yang telah ditetapkan dan terintegrasi dengan rencana. Kegiatan pengawasan di mata Admosudirjo ialah implementasi kegiatan dengan perbandingan atau pengukuran dari pekerjaan yang sedang atau telah dilakukan sesuai kriteria, norma, standar, atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.¹³

Aktivitas pengendalian dilakukan guna mengetahui deviasi kinerja, pemborosan, problematika, juga penyalahgunaan yang dialami saat kegiatan

¹⁰ <https://raypratama.blogspot.com/2012/02/definisi-pengawasan-dan-anggaran.html>. Diakses pada 29 Agustus 2021 22.39 WIB.

¹¹ <https://jurnalmanajemen.com/pengertian-pengawasan/>. Diakses pada 29 Agustus 2021 22.43 WIB

¹² *Ibid.* 22.14 WIB

¹³ Andri Feriyanto, dkk. 2015. “*Pengantar Manajemen*”. Kebumen : Mediatara. Hal. 69

manajerial. Lalu, manajer melakukan tahap koreksi serta perbaikan pada masalah tersebut. Selain itu, *controlling* juga termasuk kegiatan untuk menilai antara hasil kerja yang sudah dilakukan dengan rencana yang sudah ditentukan. Maka dari itu, manajer membutuhkan alat ukur, standar, ataupun acuan pada proses pengawasan terkait keberhasilan tujuan organisasi.

Controlling dalam penelitian ini ialah aktivitas pengamatan yang dikerjakan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah terhadap pekerjaan pegawai di bidang Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Umumnya, para pegawai bertugas menyampaikan pelayanan tentang urusan ibadah haji dan umrah ke calon jamaah haji dan umrah untuk memenuhi kebutuhan calon jamaah haji yang diharapkan.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan disusun untuk menerangkan isi yang tersirat yang nantinya akan dijelaskan dalam setiap bab. Dalam sub bab ini, peneliti akan mengupas secara sederhana perihal garis besar pokok pembahasan di setiap bab pada penelitian ini. Berikut pokok bahasan pada penelitian ini :

BAB I yakni pendahuluan. Di pendahuluan berisikan penjelasan tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah yang akan diteliti, tujuan dari penelitian, rupa manfaat dari penelitian ini, lalu sedikit penjelasan tentang definisi konsep serta paparan dari sistematika pembahasan.

BAB II yakni kajian teoritik. Kajian teoritik memaparkan teori-teori menurut para ahli dan rancangan yang akan digunakan untuk melakukan pengkajian.

Teori pada kajian teoritik dijadikan sebagai acuan untuk pembahasan.

BAB III yakni metode penelitian. Pada bab metode penelitian terdiri dari beberapa tahap metode yang digunakan dalam penelitian. Tahapan tersebut antara lain ialah tahap pendekatan dan jenis penelitian, tahap sasaran dan lokasi penelitian, tahap jenis dan sumber data, tahap teknik mengumpulkan dan keabsahan data.

BAB IV yakni Pembahasan daripada hasil pengamatan. Gambaran umum dari objek, sajian data sampai dengan analisa data yang diperoleh dari hasil hasil penelitian akan dibahas pada bab ini.

BAB V yakni penutup. Kesimpulan, saran serta rekomendasi dari pada penelitian ini akan tersampaikan pada bab lima ini. Kesimpulan berguna sebagai jawaban dari rumusan permasalahan yang diangkat di penelitian ini.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik pada penelitian yang berjudul **“Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban”** ini memuat bermacam referensi tentang fokus penelitian. Kerangka teoritik berfungsi untuk melakukan analisis tentang permasalahan yang dimuat di dalam penelitian ini. Kerangka teoritik juga berfungsi sebagai pemberian gambaran mengenai teori dan konsep-konsep dari para ahli.

a) Pengertian Pola

Pada Kamus Besar Bahasa Indonesia,¹⁴ kata pola merupakan sebuah kata yang memiliki makna gambar yang digunakan sebagai contoh batik. Pola juga disebutkan sebagai corak batik atau tenun, rasi atau suri. Pola mempunyai makna potongan kertas yang digunakan untuk contoh pada proses pembuatan baju ataupun bermakna model. Selain itu kata pola juga berarti sebuah sistem, cara kerja dalam permainan atau pemerintahan. Sebuah bentuk atau struktur yang menetap juga merupakan arti dari kata pola.

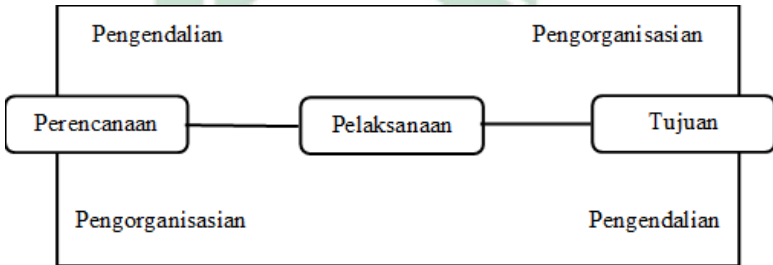
M. Dahlan Al Barry dan Pius A Partanto menyebutkan makna pola dalam Abayu Saputra. Kata pola memiliki arti contoh, model, pedoman atau rancangan, ataupun dasar kerja. Abayu menyebutkan bahwa pola merupakan suatu bentuk atau model yang berupa abstrak, ataupun suatu

¹⁴ <https://kbbi.web.id/pola> Diakses pada 25 September 2021 pukul 15.07 WIB

aturan yang biasa digunakan sebagai penghasil dari bagian yang mempunyai satu jenis bentuk. Kegiatan mendeteksi pola dasar disebut dengan proses pengenalan pola.¹⁵

Jadi, pola dalam penelitian ini diartikan sebagai sistem atau cara kerja seseorang dalam kegiatan manajemen organisasi pada proses pengawasan. Pola proses pengawasan terdiri dari beberapa unsur ataupun beberapa bentuk tertentu berdasarkan dari beberapa teori yang sudah ada.

b) Pengertian Pengawasan



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Pengawasan

Fungsi manajemen ada empat, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian. Dari keempat fungsi tersebut, fungsi perencanaan atau *planning* dan fungsi pengendalian atau *controlling* memiliki kedudukan yang amat penting. Pada pelaksanaan perencanaan, seorang pemimpin organisasi menentukan perihal tujuan yang ingin diperoleh di masa periode tertentu. Sedangkan pada pelaksanaan pengendalian kinerja, seorang pemimpin berupaya melakukan evaluasi.

¹⁵ <http://etheses.iainkediri.ac.id/573/3/933500307-abayusaputra-2012%20bab%202.pdf> Diakses pada 25 September 2021 pukul 15.11 WIB

Pemimpin melakukan evaluasi untuk kesesuaian antara hasil kerja anggota sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. apabila pemimpin melihat bahwa tujuan organisasi tidak dapat dicapai, maka pemimpin harus mencari penyebab, sebab akibat, dan masalah. Oleh karena itu pemimpin melaksanakan langkah perbaikan. Definisi *controlling* atau pengendalian berkisar pada aktivitas memantau, mengamati, menyelidiki, dan mengevaluasi keutuhan aktivitas organisasi secara tepat agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada perencanaan.¹⁶

Pengendalian atau *controlling* secara konseptual ialah sebuah kehidupan yang dilakukan secara interaktif antara hasil kinerja dengan rencana tujuan yang sudah disusun. Menurut beberapa konsepsi yang dipaparkan, pengawasan dilaksanakan dengan mengaitkan tiga fungsi manajemen dan satu aspek, yaitu fungsi perencanaan atau *planning*, fungsi pengorganisasian atau *organizing*, fungsi pelaksanaan atau *actuating*, dan aspek tujuan yang akan dicapai atau *goal*. Empat hal tersebut memiliki keterkaitan dan hubungan dalam pelaksanaan pengawasan.

Pengertian pengawasan menurut Robbins dan Coulter adalah proses pemantauan dari berbagai aktivitas guna memastikan aktivitas tersebut sudah terselesaikan sesuai dengan tujuan yang direncanakan dan proses pengoreksian terhadap kekeliruan. Apabila proses pengawasan dijalankan secara efektif, maka akan menimbulkan sebuah

¹⁶ Amirullah, SE., MM. 2015. "Pengantar Manajemen". Jakarta : Mitra Wacana Media. Hal 239

pekerjaan yang dilakukan dengan baik oleh para anggota, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan. Baik tidaknya sebuah proses pengawasan dalam mencapai tujuan perencanaan merupakan tolak ukur dari keefektifitasan proses pengawasan tersebut. Apabila proses pengawasan bisa membantu pemimpin guna menggapai tujuan organisasi, maka proses pengawasan tersebut dikatakan baik.¹⁷

Di sisi lain, Wankel dan Stoner mengungkapkan bahwasannya proses pengawasan adalah tanggung jawab seorang pemimpin untuk mengawasi pekerjaan anggotanya agar tujuan pada organisasi tersebut sesuai dengan arah yang dituju. Jika ada anggota atau staff dari organisasi tersebut salah arah dalam bekerja, pemimpin harus berupaya untuk mencari penyebab kesalahan arah anggotanya tersebut lalu memberikan arahan kepada anota untuk Kembali ke arah tujuan utama organisasi.¹⁸

Stoner, Freeman, dan Gilbert sependapat dalam mendefinisikan pengawasan dalam kegiatan manajemen itu adalah sebuah proses atau sistem yang berfungsi untuk menegaskan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh para anggota sama dengan kegiatan yang direncanakan. Mereka sependapat bahwasannya, proses pengendalian akan mendukung pemimpin dalam memperhatikan keefektifan kegiatan perencanaan, pengorganisasian serta kepemimpinan di dalam organisasi. Menurut

¹⁷ Amirullah, SE., MM. 2015. "Pengantar Manajemen". Jakarta : Mitra Wacana Media. Hal. 239-240

¹⁸ Sentot Harman Glendoh. 2000. "Fungsi Pengawasan dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi". Universitas Kristen Petra : *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 2, No. 1*. Hal. 45.

mereka, memberikan tindakan koreksi terhadap kinerja anggota merupakan tahap terpenting dalam proses pengawasan.¹⁹

Controlling sering diartikan sebagai pengendalian. Hal tersebut dikatakan oleh Smith. Smith menganggap bahwas *controlling* adalah sebuah kegiatan yang berlandaskan dari perencanaan dan peraturan yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan manajerial. Peraturan yang ditetapkan dapat berupa porsi kerja, target kerja, ataupun panduan untuk mengukur hasil kinerja nyata terhadap tujuan yang direncanakan. Pengendalian ialah aktivitas yang dilakukan pemimpin dalam organisasi yang memiliki aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Saat aktivitas dalam organisasi berjalan seimbang, artinya proses pengendalian dapat dipahami oleh semua anggota di dalam organisasi tersebut. Proses pengawasan dapat dinilai cukup memuaskan apabila kinerja anggota dikatakan masuk akal, dipercaya, atau bahkan dipaksakan namun masih dalam batas toleran dan masih memberikan *output* yang sesuai dengan apa yang telah direncanakan di awal.²⁰ Pengendalian ialah sistem mengawasi kegiatan guna menyakinkan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan selesai sesuai dengan perencanaan dan dapat memperbaiki jika ada penyimpangan yang penting.²¹

¹⁹ Amirullah, SE., MM. 2015. "Pengantar Manajemen". Jakarta : Mitra Wacana Media. Hal. 240

²⁰ *Ibid.* Hal. 46.

²¹ Noer Rohmah. 2019. "Pengawasan Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadits". Malang : Tarbiyatuna : *Jurnal Pendidikan Ilmiah Vol. 4 No. 2*. Hal. 33.

Schermerhorn berpendapat bahwa pengawasan ialah kegiatan yang dilakukan seorang manajer dalam penetapan tolak ukur kinerja dan mengambil upaya untuk mendukung tercapainya hasil tujuan yang sinkron dengan rencana kerja yang sudah ditetapkan. *Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired result.*²²

Robert J. Mokler menjelaskan bahwa proses pengawasan dilakukan dengan langkah-langkah khusus. Menurutnya, pengawasan adalah usaha pemimpin dalam mengawasi kinerja anggota organisasi yang dilakukan dengan sistematis. Tahapan dalam melakukan pengawasan adalah menentukan standar kinerja yang sesuai tujuan perencanaan, membuat rancangan *feedback* sebuah informasi, menilai hasil kerja nyata dengan standar yang sudah ditentukan. Hal ini dilakukan untuk mencari deviasi dan mengukurnya, serta memberikan masukan dan perbaikan yang dibutuhkan. Perbaikan dalam pengawasan berguna sebagai jaminan atas sumber daya organisasi sehingga dapat bekerja secara lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.²³

Pada praktik manajerial, pengendalian atau *controlling* ialah sebuah aktivitas manajer untuk membandingkan aktivitas pergerakan operasional atau *actuating* dengan perencanaan atau *planing* yang sudah ditentukan agar menuju tujuan atau *goal* yang sudah ditentukan dari organisasi tersebut. Jadi, objek yang ada pada proses pengawasan yakni tentang

²² Amirullah, SE., MM. 2015. "Pengantar Manajemen". Jakarta : Mitra Wacana Media. Hal. 240

²³ Amirullah, *ibid.*

kesalahan, deviasi, kecacatan kinerja serta hal-hal negatif contohnya kecurangan, pelanggaran dan korupsi dalam sebuah organisasi.

c) Langkah-Langkah Pengawasan

Salah satu fungsi dari *controlling* ialah menjadi suatu kecakapan untuk upaya memperbaiki. Upaya perbaikan dilakukan ketika hasil dari pekerjaan anggota tidak sesuai dengan rencana yang telah di standarisasi. Upaya standarisasi menjadi upaya pertama dalam merencanakan sebuah tujuan. Sebuah standar dalam pengawasan harus kredibel dan bisa menjamin sebuah pekerjaan dapat dievaluasi serta dibandingkan dengan baik. Penentuan standar pada proses perencanaan difungsikan sebagai pencapaian sasaran ataupun keefektifitasan organisasi. Sedangkan proses pengawasan memusatkan kegiatan pelaksanaan dan keberhasilan dari produktifitas yang berupa jasa atau bahkan barang. Keberhasilan usaha suatu organisasi akan efisien ketika proses pengawasan dilakukan dengan maksimal.²⁴

Tiga tahapan atau unsur pokok yang ada dalam proses pengawasan, menurut Maman Ukas, yakni sebagai berikut:²⁵

- a) Membuat ukuran dari suatu bentuk kerja
- b) Membandingkan hasil kerja dengan ukuran yang ditentukan
- c) Mengoreksi hasil agar sesuai dengan ukuran

²⁴ Endah Tri Wisudaningsih. 2018. "Controlling Organisasi dalam Perspektif Al-Qur'an". Probolinggo : *Humanistika, Volume 4, Nomor 2*. Hal. 41

²⁵ Riska Suariesti. 2014. "Pengaruh Pengawasan Kepala Dinas Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cirebon" Universitas Pendidikan Indonesia . Hal. 23.

R. Didi Djadjuli menyebutkan bahwa proses pengawasan pada kegiatan manajerial sangatlah penting. Hal ini dikarenakan, apabila terjadi kesalahan dalam bekerja dapat diperbaiki secepatnya. Menurutnya proses pengawasan dilakukan dalam tiga langkah, yakni:²⁶

- a) Membentuk standar yang dilakukan sebagai langkah pengukuran atas keberhasilan suatu pekerjaan. Pembentukan standar didasarkan dari kemampuan bekerja saat keadaan normal. Pembentukan standar dibagi menjadi dua, yaitu:
 - a. Standar kuantitatif yang berupa ketetapan dalam ukuran jam kerja tenaga langsung, jam kerja mesin, investasi, barang dan sebagainya
 - b. Standar kualitatif yang berupa ketetapan dalam ukuran pendapat dari buruh, masyarakat umum, langganan, dan sebagainya.
- b) Menimbangkan kegiatan dengan standar dilaksanakan guna menangkap besar kecilnya deviasi yang terjadi. Hal ini dilakukan agar mengingatkan manajer untuk sadar akan gejala-gejala deviasi yang akan terjadi.
- c) Melakukan perbaikan untuk membenahi kegiatan, aktivitas, bahkan kebijakan yang tidak cocok dengan standar yang telah ditetapkan.

²⁶ R. Didi Djadjuli. "Pelaksanaan Pengawasan Oleh Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai" Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh : Ciamis. Hal. 570.

Di sisi lain, Kadarman menyebutkan langkah-langkah dalam pengawasan sebagai berikut:

a) Menentukan Standarisasi

Langkah ini ditentukan sejak dari perencanaan tujuan organisasi. Standar adalah kriteria terpilih yang sederhana saat program perencanaan. Standar digunakan oleh manajer untuk mengetahui perkembangan yang terlibat pada perusahaan terhadap pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

b) Mengukur Kinerja

Langkah ini dilakukan dengan menimbang atau mengevaluasi pekerjaan yang dicapai terhadap standar yang sudah ditetapkan sejak perencanaan.

c) Membenahi Penyimpangan

Hal ini dilakukan agar selalu dapat memperbaiki tindakan penyimpangan sekecil apapun yang terjadi sejak dini.²⁷

Sedangkan Mokler menyampaikan empat langkah dalam proses pengawasan sebagai berikut:

a) Menentukan standar dan prosedur guna mengukur prestasi

b) Mengukur prestasi

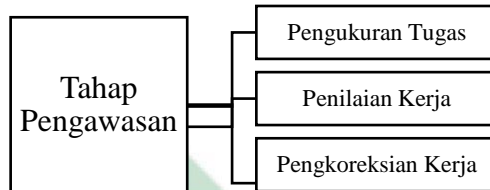
c) Menimbang hasil prestasi kerja dengan standar

d) Mengambil tindakan perbaikan²⁸

²⁷ Endah Tri Wisudaningsih. 2018. "Controlling Organisasi dalam Perspektif Al-Qur'an". Probolinggo : *Humanistika, Volume 4, Nomor 2*. Hal. 42.

²⁸ Amirullah, SE., MM. 2015. "Pengantar Manajemen". Jakarta : Mitra Wacana Media. Hal. 240

Menurut Kartono, ada tiga tahap pengawasan antara lain²⁹ :



Gambar 2. Tahap Pengawasan Menurut Kartono

- a) Menetapkan Ukuran Penugasan.
Tahap ini merupakan cara-cara untuk mengukur implementasi yang terus menerus atau beberapa persyaratan pemantauan minimum sekaligus, seperti seminggu sekali atau beberapa kali dalam sebulan, atau bahkan sekali dalam setahun dan kemungkinan juga beberapa jam setiap hari.
- b) Memberikan penilaian.
Tahap ini merupakan proses menambahkan atau mengurangi nilai karyawan pada setiap tugas yang telah diberikan. Macam nilainya yakni baik atau buruk.
- c) Melakukan korektif.
Tahap pelaksanaan tindakan korektif ini dimaksudkan untuk pengkoreksian secara internal dan eksternal. Contoh dari pengkoreksian internal ialah pengevaluasian pada standar yang terlalu tinggi. Sedangkan

²⁹ <http://repo.darmajaya.ac.id/320/4/7.%20BAB%20II.pdf> Diakses pada 25 September 2021 pukul 15.19 WIB

contoh dari pengkoreksian secara eksternal ialah pemberian sanksi kepada anggota.

Terdapat beberapa dimensi dari pengawasan yang perlu dipahami oleh pengawas supaya kegiatan pengawasannya dapat berlaku dengan efektif dan efisien.³⁰ Dimensi tersebut antara lain:

- a) Penentuan standar yang diharapkan
- b) Penetapan tolak ukur kegiatan
- c) Pengukuran aktivitas pekerjaan
- d) Perbandingan implementasi standar dengan deviasi
- e) Pengambilan koreksi jika perlu

Agus Maulana menyebutkan pengawasan pekerjaan adalah pengawasan dalam bentuk rinci terhadap beberapa prosedur dan kegiatan perorangan. Proses pengawasan tersusun dari tiga bagian yang saling berkorelasi:

- 1) Identifikasi kegiatan seperti penjadwalan dan tingkat persediaan (*inventory*). Ini tergantung pada sejauh mana tingkat pengendalian tugas diperlukan.
- 2) Pemilihan beberapa teknik pengendalian dan beberapa metode yang serasi bagi setiap kegiatan untuk mencegah atau memperbaiki penyimpangan dari rencana. Metode dan cara yang berbeda diperlukan untuk setiap situasi berlainan
- 3) *Review* atau tinjauan ulang yang kontinu untuk memastikan bahwa sistem tersebut memadai untuk pengendalian dan bahwa

³⁰ <http://repo.darmajaya.ac.id/271/3/BAB%20II.pdf> Hal 4. Diakses pada 25 September 2021 pukul 15.04 WIB

karyawan tidak berkeberatan terhadap sistem tersebut.

Untuk memahami kegiatan yang diterapkan pada pengendalian tugas, maka perlu mengenal gagasan mengenai kegiatan yang dijadwalkan. Kegiatan yang dijadwalkan diartikan sebagai tindakan tertentu yang harus dilakukan pada situasi tertentu. Artinya kegiatan yang dilakukan sesuai proses standar.

Tiap-tiap tindakan dalam proses pelaksanaan tugas menggambarkan kegiatan yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk pentingnya pengendalian. Pengendalian tugas mencakup proses pencegahan atau perbaikan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Kegiatan yang dijadwalkan disebut juga prosedur operasi standar atau operasi berstruktur.³¹

d) Tujuan dan Fungsi Pengawasan

Menurut Karyoto kegiatan pengendalian berfungsi sebagai aktivitas untuk mengendalikan berbagai pelanggaran tertentu di tempat kerja. Kegiatan pengendalian ini menjadi tanggung jawab yang harus dilakukan oleh pimpinan atau manajer. Baik dari manajer atas, manajer menengah dan manajer bawah. Pemimpin atau manajer sudah ditunjuk sebagai pelaku dalam kegiatan pengendalian ini untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer atas atau *top manager* mengontrol kebijakan organisasi. Mereka memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan, seperti merencanakan

³¹ Ir. Agus Maulana MSM. 1992. "Sistem Pengendalian Manajemen". Jakarta : Erlangga. Hal.17-18

tujuan yang ingin dicapai dan menentukan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas pekerja dan masalah teknis serta prosedur kerja. Dalam kegiatan ini, manajer atas memeriksa hasil yang dicapai dengan hasil yang ditentukan. Di sisi lain, manajer bawah atau manajer lini menghabiskan lebih banyak waktu untuk mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh pekerja dengan memantau pekerja untuk masalah operasional.³²

Kegiatan pengendalian atau pengawasan ini sangat penting dilakukan. Latar belakang dilakukannya pengawasan ialah sebagai berikut:

- a) Potensi pelanggaran dalam pelaksanaan rencana
- b) Potensi kesalahpahaman antara perencana dan pelaksana
- c) Deskripsi pekerjaan mungkin kurang
- d) Kurangnya kemampuan bawahan untuk menguasai tugas

Amirullah menyatakan tujuan primer dari *controlling* ialah sebagai pencegah datangnya deviasi atau bisa menjadi kegiatan memperkecil pelanggaran yang kemungkinan terjadi. *Controlling* yang berjalan efektif dapat mencapai tujuan yang baik.³³

Menurut Handyaningrat, tujuan pelaksanaan pengawasan ialah untuk memastikan bahwa hasil kinerja dapat dikomunikasikan dengan cara yang efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Tujuan pelaksanaan pemantauan juga

³² Karyoto. 2016. "Dasar-Dasar Manajemen-Teori, Definisi dan Konsep" Yogyakarta : ANDI. Hal. 119

³³ Amirullah, SE., MM. 2015. "Pengantar Manajemen". Jakarta : Mitra Wacana Media. Hal. 241

untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan rencana, dan tindakan korektif akan diambil jika terjadi penyimpangan, dan bahwa tujuan akhir konsisten dengan rencana.³⁴

e) Prinsip-Prinsip Pengawasan

Pemimpin organisasi yang melakukan fungsi pengendalian haruslah memahami dan melaksanakan beberapa prinsip dalam pengawasan supaya mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Soewarno Handyaningrat yang dikutip oleh Riska, beberapa prinsip pengawasan antara lain:³⁵

- a. Pengawasan berorientasi pada tujuan organisasi
- b. Pengawasan harus objektif, amanah dan altruisme
- c. Pengawasan harus berkiblat pada fakta peraturan yang berlaku dalam menjalankan tugas
- d. Pengawasan harus memastikan kompetensi dan kegunaan penelitian
- e. Pengawasan harus dilakukan secara kontinu.
- f. Hasil dari pengawasan harus bisa memberikan *feedback* terhadap pembetulan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, rencana dan kebijakan untuk masa yang akan datang

³⁴ Sentot Harman Glendoh. 2000. "Fungsi Pengawasan dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi". Universitas Kristen Petra : *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 2, No. 1*. Hal. 47.

³⁵ Riska Suariesti. 2014. "Pengaruh Pengawasan Kepala Dinas Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cirebon" Universitas Pendidikan Indonesia . Hal. 16.

f) Teknik Pengawasan

Beberapa cara *controlling* menurut Sondang P. Siagian dapat dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:³⁶

a) Pengawasan Langsung

Live controlling dilaksanakan oleh pimpinan pada saat kegiatan sedang berlangsung. Pengawasan langsung bisa berupa pemeriksaan secara langsung, penelitian langsung di tempat kerja, pelaporan kegiatan secara langsung, hingga memberikan keputusan langsung di tempat kerja juga apabila dibutuhkan. Semakin pelik beban seorang pimpinan, maka semakin jarang dilakukan pengawasan langsung. Dan sebagai gantinya, pemimpin melakukan pengawasan tidak langsung.

b) Pengawasan Tidak Langsung

Proses pengendalian pekerjaan ini dilakukan dengan jarak jauh. Pengendalian kinerja anggota dilakukan dengan melihat laporan yang dilaporkan oleh para pegawainya. Laporan yang disampaikan bisa berupa laporan lisan dan laporan tertulis. Kekurangan dari pengawasan tidak langsung ialah isi dari laporan bisa jadi disusun yang baik-baik saja sehingga dapat menyenangkan manajernya. Pemimpin yang bijak akan memohon laporan yang

³⁶ Purwadi. 2017. "Pengaruh Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Pemukiman Prasarana Wilayah Kota Samarinda". *Jurnal AKUNTABEL*, Volume 14, No. 2. Hal. 189

baik dan tidak baik. Ini karena ketika laporan berbeda dari kenyataan, itu memberi kesan berbeda kepada manajer dan membuat keputusan yang salah.

g) Jenis-Jenis Pengawasan

Pengawasan ialah salah satu fungsi kegiatan manajerial yang paling fundamental. Pekerjaan yang dilakukan sebaik apapun, jika tanpa pengawasan yang benar, maka tidak bisa dikatakan berhasil mencapai tujuan. *Controlling* dilakukan secara langsung oleh pimpinan terhadap aktivitas kerja karyawannya. Pengawasan ini terikat dengan jabatan yang dijabat oleh seorang pemimpin organisasi. Sehingga pengendalian kerja ini ialah tugas mutlak dan harus dilaksanakan secara kontinu. Adapun jenis-jenis *controlling* berdasarkan fokusnya, antara lain:

- a) *Feed forward control* atau pengawasan pendahuluan ialah tipe pengawasan yang biasa dianggap sebagai *steering control*. Pengawasan ini bersifat antisipatif terhadap deviasi atau kasus-kasus dari acuan yang telah ditentukan, sebelum melakukan pekerjaan selanjutnya.
- b) *Concurrent control* atau pengawasan secara bersama ialah bentuk pengawasan Ya-Tidak. Jenis pengendalian ini dilakukan secara bersamaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan. Jenis pengendalian ini ialah proses di mana persyaratan harus diikuti sebelum suatu kegiatan dapat dilakukan.
- c) *Feedback control* atau pengawasan umpan balik ialah jenis pengawasan dengan istilah

past action control. Jenis pengendalian ini dilaksanakan dengan cara mengukur hasil pekerjaan yang sudah dilakukan.³⁷

Adapun jenis-jenis pengawasan yang dilihat dari subjeknya, antara lain:³⁸

a) *Internal Control* atau pengendalian internal ialah proses pengendalian yang dilaksanakan oleh seorang kepala terhadap bawahan. Ruang lingkup pengawasan ini mencakup berbagai masalah yang cukup luas. Seperti bentuk kinerja bisnis, prosedur kerja atau evaluasi, tingkat disiplin pegawai, dan sebagainya. Pengendalian internal ialah pengendalian yang dilakukan khusus ditujukan pada pelaku-pelaku dari fungsi-fungsi yang berada di dalam organisasi.

b) *External Control* atau pengendalian eksternal ialah proses pengendalian yang dilaksanakan oleh pihak dari luar organisasi secara informal maupun formal. Contoh dari pengendalian eksternal ialah pengecekan akuntansi perusahaan oleh kantor akuntan serta penilaian pelayanan oleh masyarakat. Pengendalian eksternal ialah pengendalian yang dilakukan khusus ditujukan pada subjek atau faktor-faktor dan fungsi-fungsi yang berada di luar organisasi.

Sedangkan jika pengawasan diamati dari segi objeknya, maka pengawasan bisa dibagi menjadi dua jenis, yakni:

³⁷ Usman Effendi. 2004. “*Asas-Asas Manajemen*”. Jakarta : Rajawali Press. Hal. 210-211

³⁸ Malayu Hasibuan. 2014. “*Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*”. Jakarta : PR Bumi Aksara. Hal. 248.

- a) Pengawasan administratif yakni pengawasan yang dilaksanakan di bagian atau bidang dari bisnisnya, yang fungsinya dibebankan untuk tugas-tugas administratif organisasi. Contohnya pada bidang keuangan, bidang personalia.
- b) Pengawasan operatif yakni pengawasan yang dilaksanakan di bagian atau bidang dari bisnisnya, yang fungsinya dibebankan untuk melakukan tugas operasional. Contohnya seperti pada bagian pemasaran, bagian pabrik dan sebagainya.³⁹

h) Pengawasan dalam Perspektif Islam

Pengawasan atau *controlling* dalam bahasa Arab mempunyai arti yang sama dengan kata *ar-Riqobah*.⁴⁰ Dalam Al-Qur'an, kata ini disebutkan dalam beberapa ayat, yang memperlihatkan adanya fungsi dari pengawasan secara umum, khususnya pengawasan dari Allah SWT. Salah satu ayat Al-Qur'an yang menyebutkan fungsi pengawasan adalah pada QS. Al-Maidah Ayat 117, yaitu :

مَا قُلْتُ لَهُمْ إِلَّا مَا أَمَرْتَنِي بِهِ أَنْ آعْبُدُوا اللَّهَ رَبِّي وَرَبَّكُمْ وَكُنْتُ
 عَلَيْهِمْ سَاهِدًا مَا دِمْتُ فِيهِمْ فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِي كُنْتُ أَنتَ الرَّقِيبُ عَلَيْهِمْ

وَأَنْتَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ
 Artinya : “*Aku tidak pernah mengatakani kepada mereka kecuali apa yang Engkau perintahkan kepadaku (yaiyu), ‘Sembahlah Allah,*

³⁹ Amirullah, SE., MM. 2015. “Pengantar Manajemen”. Jakarta : Mitra Wacana Media. Hal. 243

⁴⁰ Endah Tri Wisudaningsih. 2018. “Controlling Organisasi dalam Perspektif Al-Qur'an”. Probolinggo : *Humanistika, Volume 4, Nomor 2*. Hal. 43.

Tuhanku dan Tuhanmu,’ dan aku menjadi saksi terhadap mereka, selama aku berada di tengah-tengah mereka. Maka setelah Engkau mengangkatku ke langit, Engkaulah yang mengawasi mereka. Dan Engkaulah Yang Maha Menyaksikan segala sesuatu.”

Ahli tafsir, Muhammad Quraish Shihab, dalam kitabnya, tafsir Al-Misbah, menafsirkan ayat ini bahwa “Aku tidak pernah mengatakan kepada mereka kecuali apa yang Engkau perintahkan kepadaku untuk disampaikan kepada mereka. Telah aku katakan kepada mereka, ‘Sembahlah Allah Yang Mahakuasa’. Aku tahu keadaan mereka karena aku berada di tengah-tengah mereka. ‘Maka ketika ajalku telah tiba sebagaimana yang Engkau tetapkan, Engkaulah satu-satunya pemeriksa atas mereka. Hanya Engkaulah yang Maha Mengetahui segala sesuatu.”⁴¹

Adapula penegasan tentang fungsi pengawasan pada Al-Quran Surat Asy-Syura ayat 6 :

وَالَّذِي أَحْضَرُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ ۗ اللَّهُ حَفِيفٌ عَلِيمٌ
وما أنت عليهم بوكيل

Artinya: “Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; adapun engkau (Muhammad) bukanlah orang yang disertai mengawasi mereka.”

Menurut Tafsir as-Sa'di / Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, pakar tafsir abad 14 H, pada Surat Asy-Syura ayat 6 ini menjelaskan

⁴¹ <https://risalahmuslim.id/quran/al-maaidah/5-117/> Diakses pada 13 Oktober 2021 pukul 11.47 WIB

bahwa maka dari itu Allah melanjutkan FirmanNya dengan, “Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah,” di mana mereka berloyalitas kepada para pelindung itu dengan menyembah dan taat kepada mereka seperti halnya mereka beribadah dan taat kepada Allah, maka mereka sesungguhnya telah mengambil (melakukan) kebatilan, dan apa yang mereka sembah itu sebenarnya bukan pelindung, “Allah mengawasi mereka,” Yang memelihara amal perbuatan mereka, dan kemudian akan memberikan balasannya terhadap yang baik dan yang buruknya, “dan kamu bukanlah orang yang disertai mengawasi mereka,” lalu akan diminta pertanggung jawaban atas amal perbuatan mereka. Kamu sesungguhnya hanyalah penyampai yang telah menunaikan tugasmu.⁴²

Muhammad Quraish Shihab, dalam kitabnya, tafsir Al-Misbah, menafsirkan ayat ini bahwa “Orang-orang yang meminta pertolongan kepada selain Allah, amal perbuatan mereka akan selalu diawasi oleh-Nya. Sedang kamu tidak diberi mandat untuk mengawasi mereka”⁴³.

Dari penjelasan kalimat dan pengertian di atas, maka sifat pengawasan atau supervisi dalam Islam ditandai antara lain dengan sifat pengawasan fisik dan mental, pengawasan tidak hanya terhadap pengelola, tetapi juga Allah SWT, dengan menggunakan cara-cara yang manusiawi yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia.

⁴² <https://tafsirweb.com/9096-quran-surat-asy-syura-ayat-6.html> Diakses pada 28 September 2021 pukul 21.15 WIB

⁴³ <https://risalahmuslim.id/quran/asy-shyuura/42-6/> Diakses pada 13 Oktober 2021 pukul 11.51 WIB

Dalam konteks organisasi, pemantauan merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan secara berkesinambungan, karena pemantauan adalah tentang memeriksa kemajuan perencanaan untuk menghindari kegagalan atau akibat yang lebih buruk. Dalam hal ini, Al-Qur'an memberikan konsepsi yang tegas agar hal-hal yang merugikan tidak terjadi. Al-Qur'an pertama-tama menekankan introspeksi dan penilaian diri dari karakter seorang pemimpin untuk melihat apakah itu cocok dengan pola dan perilaku berdasarkan rencana dan program yang telah ditetapkan, dibangun sebelumnya atau tidak.⁴⁴

i) Syarat Pengawasan dalam Perspektif Islam

Seorang eksekutor *controlling* bukanlah sekedar dipilih karena dai menadi kepala atau pemimpin. Menurut Endah, ada beberapa ketentuan bagi seseorang yang melaksanakan proses *controlling* yang berdasarkan pada Al-Qur'an dan hadist,⁴⁵ yakni sebagai berikut :

- a) Memiliki akal sehat, waras atau normal. Berakal sehat, normal atau waras. Seorang manajer yang melakukan kontrol itu harus berakal sehat dan tidak terganggu pikirannya oleh sebuah penyakit yang dapat mempengaruhi keputusannya. Hal ini didasarkan pada hadits Nabi SAW yang artinya : “*Pena itu diangkat atas tiga: orang tidur sehingga bangun, orang teruji sehingga bebas dan anak sehingga dewasa*”.

⁴⁴ Endah Tri Wisudaningsih. 2018. “Controlling Organisasi dalam Perspektif Al-Qur'an”. Probolinggo : *Humanistika, Volume 4, Nomor 2*. Hal. 45-46

⁴⁵ *Ibid* Hal. 49

- b) Berpengetahuan. Seorang manajer yang melakukan *controlling* itu harus berpengetahuan tentang persoalan manajerial, perihal kontrol dan cara yang benar dalam melaksanakannya. Hal ini dapat disimpulkan dari pemahaman terhadap firman Allah SWT pada QS. Az-Zumar ayat 9. Dalam ayat tersebut, Allah SWT menegaskan bahwa ada perbedaan yang sangat jelas antara orang yang berpengetahuan dengan yang tidak berpengetahuan. Hal ini dapat ditarik pemahaman lebih jauh dalam perihal kegiatan *controlling*, bahwa kebijakan seorang manajer yang berpengetahuan dengan yang tidak berpengetahuan akan sangat berbeda jauh. Oleh karena itu syarat berpengetahuan adalah sebuah keniscayaan.
- c) Kemampuan. Seorang manajer yang melakukan kontrol itu harus sehat jasmani, tidak sedang sakit dan tidak cacat salah satu anggota badannya yang menyebabkannya tidak dapat melakukan tindakan *control* secara sempurna. Hal ini disimpulkan dari firman Allah SWT pada QS Al-Baqarah ayat 286. Dalam ayat tersebut, dijelaskan bahwa Allah SWT tidak pernah membenani hambanya kecuali selalu dalam batasaan kemampuanhamba tersebut. Berpijak pada kaidah ini, tidak boleh orang yang tidak mampu mengemban amanah *controlling* menjalankan pekerjaan tersebut.
- d) Kekuasaan. Seorang manajer yang melakukan *control* itu harus memiliki kewenangan penuh secara resmi dalam hal pelaksanaan *control*

tersebut. Hal ini dapat disimpulkan dari pemahaman hadits Rosulullah saw tentang setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya. Dengan adanya pertanggungjawaban tersebut, secara otomatis pemimpin tersebut memiliki wewenang untuk melakukan *controlling*, karena hal tersebut merupakan salah satu yang akan dimintai pertanggungjawaban atasnya. Pemahaman yang Lebih jauh, orang yang tidak memiliki wewenang untuk melakukan *controlling*, tidak boleh melakukannya.⁴⁶

- e) Panutan. Seorang manajer yang melakukan *control* itu harus mampu menjadi panutan yang baik bagi anggota yang dikontrolnya. Hal sesuai dengan firman Allah SWT pada QS Al-Baqarah ayat 44. Dalam ayat tersebut, Allah swt mengecam orang-orang yang hanya menyuruh orang lain untuk melakukan kebaikan, sedangkan dirinya sendiri tidak melakukannya. Kegiatan *Controlling*, jika ditinjau dari aspek tujuannya, sejatinya bagian dari aktifitas menyuruh orang lain untuk melakukan kebaikan (sebagaimana yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan). Oleh karena itu, seorang manajer harus berusaha sekuat tenaga untuk melaksanakan segala sesuatunya dengan baik dan benar.
- f) Memiliki integritas. Seorang manajer yang melakukan kontrol itu harus amanah, menjalankan tugasnya dengan sebenar-

⁴⁶ *Ibid.* Hal. 51

benarnya dan tidak boleh khianat sekecil apapun. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT pada QS Al-Mukminun ayat 8. Telah diketahui bersama bahwa kegiatan kontrol adalah bagian dari amanah, oleh karena harus dilaksanakan dengan sebenar-benarnya dan sebaik-baiknya dan tidak boleh dengan sengaja melakukan tindakan khianat sekecil apapun.

- g) Positivity. Seorang manajer yang melakukan kontrol itu tidak hanya cukup mengetahui kesalahan-kesalahan, tetapi dia harus memberi balasan yang baik bagi yang berprestasi dan memberikan peringatan atau sanksi yang sepadan bagi mereka yang menyimpang. Hal ini sesuai dengan pemahaman terhadap firman Allah SWT pada QS. Al-Maidah ayat 100.
- h) Netral. Seorang manajer yang melakukan kontrol itu harus memutuskan dan menetapkan sikap dan segala sesuatunya secara, netral, objektif dan tanpa ada keberpihakan kepada salah satu pihak yang dikontrolnya. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT pada QS Al-An'am ayat 152.
- i) Moderasi. Seorang manajer yang melakukan kontrol itu jika ditinjau dari fungsinya dapat dikatakan sebagai seorang hakim. Oleh karena itu, jika manajer tersebut dinilai dari sisi kehakimannya, maka dia harus mampu menjadi sangat tegas namun tidak sampai menjadi bengis apalagi aniaya, dan di saat yang sama, dia juga harus mampu menjadi moderat, namun tidak sampai menjadi lemah

apalagi dikuasai oleh pihak lain. Hal ini sesuai dengan sabda Rosulullah SAW.⁴⁷

- j) Teliti. Seorang manajer yang melakukan kontrol itu harus teliti, memastikan bahwa semua prosedur dan langkah-langkah kontrolnya telah terlaksana dengan baik, dan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan sehingga keputusannya menjadi kokoh. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT pada QS. Al-Hujurat ayat 6.

B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Peneliti memaparkan beberapa hasil pengamatan yang sebelumnya dilakukan oleh peneliti lainnya menjadi penelitian terdahulu yang relevan. Peneliti menggunakan hasil pengamatan terdahulu sebagai acuan atau pedoman untuk membuktikan keabsahan pengamatan yang bertajuk **“Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban”**. Peneliti akan mengemukakan data mengenai penelitian-penelitian terdahulu dalam bentuk deskriptif atau berbentuk narasi.

1. Penelitian terdahulu yang berjudul *“Manajemen Pengawasan Sumber Daya Manusia Rumah Yatim di Bandar Lampung”*.

Penelitian terdahulu ini ditulis oleh Nuri Ulwati pada tahun 2017 di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan penggunaan teori cara pengawasan sumber daya

⁴⁷ Muhammad Bin Isma'il Bin Ibrahim Bin al-Mughiroh al-Bukhori. *“Shohih al-Bukhori”* no. Hadits 6024 : Beirut. Hal. 1850.

manusia melalui pengawasan langsung dan tidak langsung. Rumah Yatim melakukan banyak upaya dalam pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia, baik oleh manajer yang membawahi asrama secara langsung maupun kepala departemen yang secara tidak langsung menerima laporan dari kepala asrama.⁴⁸

Persamaannya terdapat pada fokus penelitian. Fokus penelitian pada penelitian terdahulu ini dan yang akan diteliti adalah sama-sama tentang pengawasan sumber daya manusia. Perbedaannya terletak pada objek dan metode penelitian. Objek penelitian pada jurnal ini adalah Rumah Yatim di Bandar Lampung, sedangkan objek yang akan diteliti peneliti adalah Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Metode penelitian penelitian terdahulu ini menggunakan penelitian lapangan yang bersifat deskriptif, sedangkan metode penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah penelitian kualitatif deskriptif.

2. Penelitian terdahulu yang berjudul “*Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau*”

Jurnal penelitian ini disusun oleh Elly Nielwaty, Prihati, dan Sulaiman Zuhdi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Lancang Kuning. Jurnal penelitian ini diterbitkan oleh Jurnal Niara Vol. 10, No. 1 pada Juli tahun 2017 Hal 1-5. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *controlling* memiliki

⁴⁸ Nuri Ulwati. 2017. “Manajemen Pengawasan Sumber Daya Manusia Rumah Yatim di Bandar Lampung”. Bandar Lampung : FDIK UIN Raden Intan Lampung

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,932 yang berarti 93,2% kinerja karyawan bertumpu pada pengawasan. Hambatan dalam pengawasan adalah bahwa manajemen tidak memiliki pengawasan yang rutin dan terstruktur. Selain itu, banyak produk yang baru dan tidak memenuhi standar, sehingga sulit untuk mengontrol distribusi barang dan jasa.⁴⁹

Persamaannya terdapat pada fokus penelitian. Fokus penelitian pada jurnal ini dan penelitian yang akan diteliti sama-sama tentang pengawasan sumber daya manusia. Perbedaannya terletak pada metode penelitian dan objek. Metode penelitian pada jurnal ini adalah kuantitatif deskriptif, sedangkan metode penelitian yang akan diteliti adalah kualitatif deskriptif. Objek penelitian pada jurnal ini adalah Disperindag Sub Bidang Pengawasan barang dan Jasa Propinsi Riau, sedangkan objek yang akan diteliti adalah Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

3. Penelitian terdahulu yang berjudul “*Optimalisasi Pengawasan Ketenaga Kerjaan di Kota Malang*”.

Jurnal penelitian ini disusun oleh Khoirul Hidayah pada tahun 2015 di Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Jurnal ini berada pada Volume 7 nomor 2 yang diterbitkan oleh de jure, Jurnal Syariah dan Hukum. Hasil penelitian ini membuktikan upaya Dinas Tenaga Kerja dan Migrasi Kota Malang untuk mengoptimalkan

⁴⁹ Elly Nielwaty, dkk. 2017. “Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau”. Pekanbaru : *Jurnal Niara Vol. 10, No. 1 Juli 2017*, Hal. 1-5

pengawasan ketenagakerjaan hanya meliputi pendidikan, pelatihan dan bimbingan teknis.⁵⁰

Persamaannya terdapat pada fokus dan metode penelitiannya. Fokus penelitian pada jurnal ini dan penelitian yang akan diteliti peneliti sama-sama tentang pengawasan, dan metode penelitiannya juga sama yakni metode penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada objek dan pendekatan penelitian. Objek penelitian pada jurnal ini adalah Disnakertrans Kota Malang, sedangkan objek yang akan diteliti peneliti adalah Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Pendekatan penelitian jurnal ini menggunakan pendekatan yuridis sosiologis, sedangkan pendekatan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah pendekatan deskriptif.

4. Penelitian yang berjudul “*Urgensi Pengawasan Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMPN SERBAJADI Aceh Timur*”.

Jurnal penelitian ini disusun oleh Darussalam di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS) Darul Aman Peureulak. Jurnal ini diterbitkan oleh Al-Qiraah Volume 14 No 2 pada tahun 2020. Hasil penelitian pada jurnal ini menunjukkan bahwa 1) Sistem pendidikan lebih menitikberatkan pada pengawasan guru PAI berpengaruh terhadap mutu pendidikan dan melaksanakan program supervisi untuk meningkatkan kinerja keislaman khususnya melalui pembinaan, pembinaan, evaluasi dan evaluasi standar nasional pendidikan. sangat penting karena

⁵⁰ Khoiril Hidayah. 2015. “Optimalisasi Pengawasan Ketenaga Kerjaan Di Kota Malang”. Malang : de Jure, *Jurnal Syariah dan Hukum*. Hal 101.

Guru Pendidikan Agama. 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi supervisi yang dilakukan oleh guru PAI memberikan kontribusi yang sangat efektif terhadap pelaksanaan supervisi. 3) Pengaruh pengawas sekolah efektif apabila kemampuan pengawas dalam melakukan pengawasan baik sesuai standar dan jabatan pengawas.⁵¹

Persamaannya terdapat pada fokus dan metode penelitiannya. Fokus penelitian pada jurnal ini dan penelitian yang akan diteliti peneliti sama-sama tentang pengawasan, dan metode penelitiannya juga sama yakni metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Perbedaannya terletak pada objek. Objek penelitian pada jurnal ini adalah SMPN SERBAJADI Aceh Timur, sedangkan objek yang akan diteliti peneliti adalah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

5. Penelitian terdahulu yang berjudul “*Manajemen Controlling Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru untuk Meningkatkan Pelayanan pada Siswa (Studi Kasus di SMK Ma’arif Al-Mizan Kabupaten Majalengka)*”

Jurnal penelitian ini disusun oleh Iva Listianty di IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Jurnal ini diterbitkan oleh *Edulead : Journal of Education Management* Volume 2 Nomor 2 pada tahun 2020. Hasil pengamatan yang ditulis ini memperlihatkan bahwa manajemen pengendalian sekolah terhadap kinerja guru membutuhkan waktu lama untuk mencapai perubahan hasil yang signifikan. Oleh karena itu,

⁵¹ Darussalam. 2020. “*Urgensi Pengawasan Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMPN SERBAJADI Aceh Timur*” Peureulak : *Al-Qiraah Volume 14 Nomor 2*. Hal. 24

keberhasilan atau kegagalan pekerjaan seorang guru bagi siswa harus diukur dari kompetensinya.⁵²

Persamaannya terdapat pada fokus dan metode penelitiannya. Fokus penelitian pada jurnal ini dan penelitian yang akan diteliti peneliti sama-sama tentang pengawasan, dan metode penelitiannya juga sama yakni metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Perbedaannya terletak pada objek. Objek penelitian pada jurnal ini adalah SMK Ma'arif Al-Mizan, sedangkan objek yang akan diteliti peneliti adalah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

6. Penelitian terdahulu yang berjudul “*The Supervisory Management Styles Model*”

Jurnal penelitian ini disusun oleh Terry Gatfield dan Frank Alperdi Griffith University, Brisbane, Australia. Jurnal ini diterbitkan oleh *HERDSA* Pada tahun 2002. Hasil penelitian ini menunjukkan kemampuan untuk membedakan gaya operasi penyelia yang disukai. Gaya yang paling disukai adalah 'kontraktual'. Namun, karena semua pengawas dianggap memberikan contoh praktik terbaik, disarankan agar tidak ada 'satu-terbaik' gaya operasi, karena semua kuadran diwakili. Penelitian ini dimaksudkan untuk membangun model konseptual untuk menganalisis proses pengawasan

⁵² Iva Listianty. 2020. “Manajemen Controlling Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru untuk Meningkatkan Pelayanan pada Siswa (Studi Kasus di SMK Ma'arif Al-Mizan Kabupaten Majalengka)”. Cirebon : *Edulead : Journal of Education Management Volume 2 Nomor 2*. Hal. 14

dan untuk memeriksa perubahan dalam proses manajemen pengawasan dari waktu ke waktu.⁵³

Persamaannya terdapat pada fokus penelitiannya. Fokus penelitian pada jurnal ini dan penelitian yang akan diteliti peneliti sama-sama tentang pengawasan. Perbedaannya terletak pada metode penelitian dan objek. Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah kualitatif, sedangkan metode pada penelitian terdahulu adalah quasi delphi dengan data wawancara. Objek penelitian pada penelitian terdahulu ini adalah 60 item literatur yang terkait dengan penyelesaian Ph.D, sedangkan objek yang akan diteliti peneliti adalah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

7. Penelitian terdahulu yang berjudul “*Gender spillovers from supervisory boards to management boards*”.

Jurnal penelitian ini disusun oleh Viktor Bozhinov, Jasmin Joecks, Katrin Scharfenkamp dan diterbitkan oleh *Manage Decis Econ* pada tahun 2020. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kehadiran direktur perempuan di dewan pengawas tidak cukup untuk menerapkan spillover efek tetapi bahwa (1) kekuatan kepemilikan (perwakilan direktur perempuan pemegang saham) dan (2) kekuatan struktural tambahan (pres-pada komite pencalonan) memainkan peran penting dalam

⁵³ Terry Gatfield dan Frank Alpert. 2002. “The Supervisory Management Styles Model”. Brisbane Australia : *HERDSA*. Hal. 263.

mempengaruhi kehadiran perempuan di dewan manajemen.⁵⁴

Persamaannya terdapat pada fokus penelitiannya. Fokus penelitian pada jurnal ini dan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti sama-sama tentang pengawasan. Perbedaannya terletak pada metode penelitian dan objek. Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah kualitatif, sedangkan metode pada penelitian terdahulu adalah kuantitatif. Objek penelitian pada penelitian terdahulu ini adalah perusahaan di Jerman, sedangkan objek yang akan diteliti peneliti adalah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁵⁴ Bozhinov V, Joecks J, Scharfenkamp K. 2021. “Gender spillovers from supervisory boards to management boards”. *Manage Decis Econ*, 42: 1317–1331.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada penelitian yang berjudul “*Pola Pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban*” ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif atau metode penelitian naturalistik merupakan tahapan penelitian yang dilakukan pada kondisi alamiah atau natural.⁵⁵ Penelitian kualitatif menggunakan jenis pendekatan deskriptif. Dalam penelitian kualitatif ini, salah satu kegunaan metode deskriptif adalah untuk pemahaman pada interaksi sosial. Penelitian kualitatif dapat menyelesaikan interaksi sosial yang kompleks.⁵⁶ Adanya informasi yang disajikan berguna untuk menggambarkan situasi yang sebenarnya.

Jadi, di dalam penelitian ini, peneliti menjelaskan informasi tentang pengawasan dalam bentuk penjelasan yang naratif, terperinci, lengkap dan terstruktur. Sehingga peneliti dapat menggambarkan situasi yang sebenarnya dengan informasi yang dipaparkan.

B. Objek Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti memilih Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban berlokasi di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 47 Kelurahan Latsari Kecamatan

⁵⁵ Sugiyono, 2019, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung. Hal 17

⁵⁶ *Ibid.* Hal. 272

Tuban Kabupaten Tuban Provinsi Jawa Timur. Peneliti melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban dikarenakan Kantor Kementerian Agama memiliki bagian Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah yang sesuai dengan kriteria dan fokus penelitian yang akan dilakukan. Bagian Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah ini mempunyai seorang kepala seksi yang memiliki tugas salah satunya monitoring atau mengawasi kinerja para pegawai. Dimana pengawasan merupakan fokus penelitian dari peneliti. Dari objek penelitian diatas, peneliti berharap akan mendapatkan data dan informasi yang sesuai dengan fokus penelitian sehingga pengetahuan tersebut bermanfaat juga untuk perkembangan perkuliahan pada program studi manajemen dakwah.

C. Jenis dan Sumber Data

Data ialah bentuk pernyataan atau materi dasar yang digunakan untuk merumuskan hipotesis atau segala sesuatu yang dicari kebenarannya. Sementara itu, sumber data penelitian adalah subjek data.⁵⁷ Jenis data kualitatif digunakan oleh peneliti pada penelitian ini. Data kualitatif ialah bahan dasar informasi yang dijabar secara naratif dan juga berisikan semua informasi yang bersifat deskriptif. Dalam penelitian Pola Pengawasan ini, peneliti menggunakan dua sumber data dan dua jenis data.

1) Sumber Data

Di dalam buku Metodologi Penelitian Praktis Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi, Sanusi

⁵⁷ Pughu Adi Pramono. 2016. “*Sistem Perencanaan Dan Pelaksanaan Panitia Penyelenggara Ibadah Haji (PPIH) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.*” Surabaya : UIN Sunan Ampel Surabaya. Hal. 48.

berpendapat bahwasannya sumber data ialah asal-usul sebuah data didapatkan.⁵⁸ Berdasarkan asal datanya, sumber data dikelompokkan sebagai:

a) *Field Literature*

Sumber data literatur atau *field literature* ialah data yang bersumber dari beberapa buku, beberapa media ataupun publikasi yang sudah ada. Data literatur dipakai untuk mencari beberapa teori yang akan dikaji di dalam penelitian. Peneliti menggunakan sumber data yang berasal dari beberapa buku, beberapa artikel, ataupun beberapa jurnal ilmiah baik dalam maupun luar Negeri. Selain itu, sumber dari sebuah data juga bisa didapatkan lewat website ataupun media publikasi yang dipunyai oleh objek yang diteliti.

b) *Field Research*

Sumber data riset atau *field research* ialah data yang didapatkan peneliti dari kegiatan riset pada lokasi atau objek penelitiannya. Peneliti mendapatkan sumber data riset ini langsung dari lokasi penelitian. Data yang diambil dari sumber riset ini menyuguhkan beberapa data yang memiliki keterkaitan dengan teori. Dikarenakan data riset bersumber langsung dari lapangan atau tempat penelitian. Pada akhirnya data-data dan informasi yang disuguhkan memiliki kevalidan.

2) Jenis Data

⁵⁸ Sanusi Anwar. 2003. *Metodologi Penelitian Praktis Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*. Malang : Buntara Media. Hal. 88.

Dilihat dari sumber datanya, ada dua jenis data yang digunakan oleh peneliti, yakni data primer dan data sekunder.

a) Data Primer

Data mentah atau data primer yaitu sumber data yang menyediakan data langsung ke pengumpul data. Data asli diperoleh, diamati, dan dicatat langsung dari sumber, berupa teks wawancara. Teks wawancara didapatkan dengan teknik wawancara bersama narasumber yang dijadikan spesimen dalam pengkajian. Dalam penelitian ini, data utama berasal dari data wawancara dengan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah serta beberapa pegawai selaku informan dalam penelitian. Peneliti mengumpulkan data mengenai pola pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

b) Data Sekunder

Data bantu atau data sekunder yaitu data yang mendukung kelengkapan dari data yang sudah ada. Data sekunder sudah ada di objek penelitian. Beberapa informasi yang dibutuhkan oleh peneliti terdapat pada data sekunder. Contoh data sekunder adalah data kepustakaan yang diterbitkan sebelumnya dan dipublikasikan. Pada jenis data tersebut, peneliti mengumpulkan data seperti profil organisasi, sejarah, bentuk visi dan misi, ataupun program yang telah berjalan.

D. Tahap-Tahap Penelitian

Beberapa tahap pengamatan yang kerjakan oleh peneliti akan dijelaskan di bawah ini, antara lain:

a. Tahap Pra Lapangan

Pada tahap ini berisi kegiatan yang dilakukan oleh peneliti sebelum turun ke lapangan untuk melakukan penelitian. Beberapa hal yang dikerjakan peneliti di tahap ini antara lain:

a) Menyusun rancangan penelitian

Sebelum menggali data, peneliti menyusun persiapan penelitian terlebih dahulu. Rancangan tersebut diantaranya menyusun latar belakang, kajian kepustakaan yang akan menghasilkan rumusan masalah dan kerangka teoritik. Kemudian, peneliti memilih lapangan penelitian, menentukan jadwal penelitian, memilih alat yang akan digunakan dalam penelitian. Selain itu, peneliti juga membuat persiapan untuk mengumpulkan data, merancang prosedur analisis data, menyiapkan berbagai perlengkapan, dan lain-lain.

b) Memilih objek penelitian

Pada tahap ini, peneliti akan menetapkan lapangan penelitian. Oleh karena itu, peneliti akan menyesuaikan antara rancangan penelitian dengan fakta yang ada di lapangan penelitian. Dalam hal ini, peneliti akan memilih penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Peneliti akan menggali segala informasi pada objek penelitian. Sehingga, peneliti akan menjumpai masalah-masalah yang ada di objek tersebut. Setelah itu, peneliti akan menetapkannya sebagai objek penelitian.

c) Mengurus perizinan

Dalam hal ini, peneliti akan mengurus surat izin. Hal tersebut ditujukan untuk seseorang yang berwenang bagi pelaksanaan penelitian. Mengurus perizinan merupakan persyaratan yang

harus dilakukan oleh peneliti. Tujuannya yaitu untuk memperlancar kegiatan penelitian. Sehingga, dengan adanya surat izin ini objek penelitian akan menerima kehadiran kita sebagai seorang peneliti.⁵⁹

d) Membuat dan menyusun instrumen *interview*

Langkah terakhir dalam pra-langkah adalah menyiapkan alat untuk pertanyaan wawancara. Saat menulis alat Pertanyaan Wawancara, peneliti menyusun pertanyaan tentang topik penelitian dan topik diskusi yang akan ditanyakan saat melakukan wawancara. Pertanyaan disusun sesuai kebutuhan. Alat pertanyaan wawancara digunakan untuk mengambil informasi yang berkaitan dengan masalah atau topik yang sedang dibahas dalam penelitian. Alat Pertanyaan Wawancara disusun untuk memudahkan peneliti menemukan informasi terkait penelitian dari sumber yang mereka pilih.

b. Tahap Lapangan

Tahap lapangan adalah tahap kedua yang dilakukan oleh peneliti dalam proses penelitian ini. Dalam tahap ini peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mencari dan memperoleh informasi yang akurat. Peneliti melakukan proses wawancara, observasi, dan dokumentasi secara langsung di lapangan. Peneliti menggali informasi yang terkait dengan fokus penelitian kepada informan secara langsung. Peneliti juga mendata dan mencatat informasi yang telah didapatkan dengan bantuan alat seperti, buku catatan, *handphone*, kamera, dan alat tulis. Informasi yang

⁵⁹ Asep Suryana, 2007. *Tahap-Tahapan Penelitian Kualitatif Mata Kuliah Analisa Data Kualitatif* Bandung : Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia. Hal. 6.

digali oleh peneliti juga ada yang didapatkan dari dokumen pendukung seperti visi misi tujuan dan susunan keanggotaan di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

c. Tahap Analisis Data

Pada tahap analisa data ini, peneliti membaca kembali informasi yang telah didapatkan. Peneliti mengelompokkan dan memilah informasi berdasarkan urutan dan keperluan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Selanjutnya peneliti menulis, menyusun, dan memberikan keterangan-keterangan tambahan yang sesuai dengan informasi sehingga menjadi makalah yang tersusun rapi dan informatif.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ialah tindakan utama dari penelitian. Hal ini dikarenakan tujuan utama penelitian adalah untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi.

a) Tahap Wawancara

Esterberg mendefinisikan *interview* atau wawancara adalah tempat dua orang bertemu untuk bertukar informasi dan ide melalui pertanyaan dan jawaban, yang mengarah pada konstruksi makna dan komunikasi bersama tentang topik tertentu.⁶⁰ Peneliti telah menyiapkan beberapa instrumen pertanyaan pada tahap pra lapangan. Selanjutnya beberapa instrumen itu ditanyakan langsung oleh peneliti kepada informan agar mendapatkan informasi yang

⁶⁰ Sugiyono. 2019. “*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*”, Bandung : Alfabeta. Hal. 297

tidak bisa didapat dari observasi saja. Dengan melakukan wawancara, peneliti akan menemukan hal-hal yang lebih mendalam tentang informan dengan menjelaskan apa yang terjadi saat itu. Dengan wawancara, diharapkan peneliti mendapatkan data tentang :

- Pola pengawasan yang sesuai standar
- Pelaksanaan evaluasi pada proses pengawasan
- Upaya untuk memperbaiki kinerja pengawasan

b) Tahap Observasi

Marshall menyatakan observasi adalah pemikiran dari peneliti yang mempelajari tentang perilaku dan makna yang terkandung di dalamnya. Peneliti mempelajari bentuk dan makna tingkah laku objek melalui observasi. Peneliti memilih observasi partisipatif karena cocok dengan pemecahan masalah dalam penelitian ini. Dalam observasi ini, peneliti menjadi partisipan pasif, artinya peneliti datang ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan pengawasan kinerja pegawai yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah disana.

Tujuan peneliti melakukan tahap ini adalah supaya mendapatkan pengalaman secara langsung, dapat mengamati berbagai hal yang kurang atau tidak diamati oleh peneliti sebelumnya, mendapatkan kesan pribadi dan memahami pola pengawasan yang sedang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Dengan adanya tahap pengamatan, maka peneliti dapat mendapatkan data antara lain :

- a) Keadaan lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban

- b) Proses pengawasan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah.
- c) Perilaku kinerja para pegawai dalam pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah
- c) Tahap Dokumentasi

Sukmadinata mendefinisikan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data melalui pengumpulan dan analisis dokumen tertulis, grafik ataupun elektronik.⁶¹ Tahap dokumentasi ini digunakan peneliti guna menggabungkan beberapa kebutuhan pendukung dalam penelitian yang dilakukan. Bentuk dokumen antara lain surat, catatan harian, cenderamata, laporan, artefak dan foto. Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan beberapa dokumen, antara lain yakni struktur kepegawaian, aturan standart pengawasan yang telah ditetapkan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

- d) Teknik Validitas Data

Validitas merupakan tolak ukur kecocokan antara data dari objek penelitian yang didapatkan oleh peneliti dengan data yang disampaikan oleh peneliti.⁶² Teknik ini bisa menyatakan keabsahan dari sebuah data. Suatu data dapat dinyatakan valid jika sesuai atau memiliki persamaan antara bukti yang disampaikan oleh peneliti dengan bukti kejadian pada objek penelitian. Peneliti menggunakan teknik validitas data sebagai berikut:

- 1) Triangulasi Data

Triangulasi merupakan metode yang dilakukan oleh peneliti untuk mengecek

⁶¹ http://repository.upi.edu/10083/4/t_pk_0704817_chapter3.pdf Hal. 88

⁶² Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta. Hal. 361

kebenaran data. Triangulasi meliputi empat hal, yaitu:⁶³

i. Triangulasi Metode.

Triangulasi metode adalah menyeimbangkan data dengan metode yang berbeda-beda. Sehingga, peneliti dapat menggunakan metode wawancara maupun observasi. Selain itu, metode ini dapat mengecek kebenaran data dari informan yang berbeda. Triangulasi metode ini biasa dilakukan untuk meyakinkan kebenaran data.

ii. Triangulasi Antar Peneliti.

Triangulasi antar peneliti dilaksanakan dengan melibatkan lebih dari satu orang peneliti. Hal tersebut dilakukan pada pengumpulan dan analisis datanya. Sehingga, dengan menggunakan metode ini akan memperbanyak informasi yang diperoleh.

iii. Triangulasi Sumber Data.

Triangulasi sumber data adalah mencari kebenaran data dengan memakai bermacam sumber dan metode perolehan data. Peneliti dapat menggunakan wawancara maupun observasi. Selain itu, peneliti juga dapat menggunakan dokumen sejarah, dokumen tertulis, catatan, gambar, dan lain-lain.

iv. Triangulasi Teori.

Triangulasi teori adalah cara untuk membandingkan data atau informasi

⁶³ Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, 2010. *Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif*, Jakarta: GEMA.

dengan teori-teori yang relevan. Hal tersebut tentunya bertujuan untuk menggali dan menghasilkan data atau informasi yang sebenarnya.

2) Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan artinya peneliti kembali ke lapangan guna mengamati sumber data baru yang belum pernah ditemui. Selain itu, saat peneliti kembali ke lapangan, peneliti dapat lebih akrab, lebih terbuka, dan saling percaya dengan narasumber sehingga tidak ada data yang disembunyikan. Perpanjangan pengamatan ini dapat meningkatkan kepercayaan atau kredibilitas data.

e) Teknik Analisis Data

Pada penelitian kualitatif, teknik analisis data dilaksanakan saat pra lapangan, selama di lapangan, dan pasca-lapangan. Analisis data merupakan teknik mencari dan menyusun bahan penelitian secara sistematis. Bahan penelitian yang dianalisis adalah hasil dari tahap wawancara, tahap observasi dan tahap dokumentasi. Analisis data dapat dilakukan dengan cara mengelompokkan data sesuai dengan kategori yang telah ditentukan, menjelaskan ke dalam beberapa unit, melakukan pencampuran data, dan penyusunan data yang dilanjut dengan menulis kesimpulan.⁶⁴ Pada tahap ini peneliti akan menggunakan teknik analisis data menurut Creswell. Adapun teknik analisis data menurut Creswell adalah sebagai berikut:

a. Mengolah dan menyiapkan untuk dianalisis.

⁶⁴ Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta. Hal. 320

Pada tahap ini terdiri dari kegiatan memperoleh data dari hasil wawancara. Selain itu, peneliti juga mencatat semua data dan memilah data yang diperoleh dari obeservasi dan dokumentasi untuk dianalisis.

- b. Membaca data secara keseluruhan
Pada tahap ini, peneliti akan mentranskrip data dari hasil wawancara. Kemudian, peneliti akan mencatat beberapa cacatan penting atau gagasan utama yang didapatkan.
- c. Men-*coding* data
Tahap ketiga ini, peneliti akan melakukan *coding* pada data atau beberapa informasi yang telah didapatkan. Kemudian, peneliti akan mengolah menjadi bagian-bagian yang berbentuk tulisan sebelum dimaknai.
- d. Mengkategorisasikan data
Pada tahap ini, peneliti akan melakukan kategorisasi atau mengklasifikasika data yang sudah diperoleh sesuai dengan permasalahan dalam penelitian.
- e. Menyajikan data
Peneliti akan menyajikan data hasil penelitian yang sesuai dengan tema-tema, kronologi peristiwa tertentu yang sesuai atas permasalahan dalam penelitian dalam tahap ini.
- f. Menganalisis data
Tahap yang paling akhir ini, peneliti akan menganalisis data. Setelah itu, peneliti akan melakukan perbandingan dari data yang didapatkan dari hasil penelitian dengan teori yang sudah ada sebelumnya. Sehingga, peneliti akan mendapatkan teori yang baru.

Peneliti melakukan analisis data dengan cara membandingkan data yang didapatkan dengan data pada penelitian literatur yang sudah ada. Setelah itu, penelitian ini akan memunculkan teori baru atau tidak, serta menyangkal teori baru maupun tidak.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Pada tanggal 03 Januari tahun 1946 di Indonesia lahir institusi bernama Kementerian Agama. Saat ini hari kelahiran Kementerian Agama di Indonesia ini ditetapkan sebagai peringatan Hari Amal Bhakti Kementerian Agama. Di Kabupaten Tuban, pertama kali dibangun Kantor Kementerian Agama di lingkungan dekat Masjid Agung Kabupaten Tuban. Pada tahun 1965 Kementerian Agama Kabupaten Tuban berkembang menjadi gabungan beberapa dinas yang terbagi menjadi Kantor Jawatan Penerangan Agama Kabupaten Tuban, Kantor Pendidikan Agama Kabupaten Tuban, Kantor Urusan Agama Daerah Tingkat II Kabupaten Tuban, dan Kantor Pengadilan Agama Tuban.

Gabungan Kantor ini diubah menjadi Kantor Perdepag Kabupaten Tuban (Kantor Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Tuban) antara tahun 1973/1974 M. Pada tahun 1975 Sujuthi Cholil, BcHk. (1978-1983) dari Malang selaku kepala kantor Kandepag Kabupaten Tuban (Kantor Departemen Agama Kabupaten Tuban), dan didampingi oleh Kasubbag TU, KaSi Urais, KaSi Penais, KaSi Pendais, KaSi Pergurais, dan PBU Haji. Semua kantor bertempat di Masjid Agung Tuban, kecuali Pendais di Jl. KH. Musta'in Tuban (dulu terkenal dengan jalan Glender Tuban).

Kantor Departemen Agama Kabupaten Tuban pindah tempat di Jl. Dr. Wahidin

Sudirohusodo No.47 Tuban pada tahun 1978. PLH. Moh. Sholeh menjadi Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Tuban yang pertama kali, kemudian berturut-turut berganti oleh :

- 1) M. Ali Sutrisno, Masa Bhakti 1978-1983
- 2) Moh. Hasan AS, Masa Bhakti 1983-1988
- 3) Abd. Mu'in, Masa Bhakti 1988-1994
- 4) Saifullah, Masa Bhakti 1994-1997
- 5) Moh. Farchan, Msi., Masa Bhakti 1997-2005
- 6) Sutrisno, SE, MPd., Masa Bhakti 2005-2009
- 7) Ahmad Rodli, MA., Masa Bhakti 2009-2010
- 8) Leksono, MPd.I., Masa Bhakti 2010-2014

Pada tahun 2010, Kantor Departemen Agama Kabupaten Tuban menjadi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Pada saat itu susunan organisasi di Kementerian Agama Kabupaten Tuban diatur di dalam Keputusan Menteri Agama No.13 Tahun 2012, yakni antara lain:

- 1) Kepala Kantor: Abdul Wahib, MPd.I. Masa Bhakti 2014 sampai 2017
- 2) Kasubbag Tata Usaha : Achmad Badrus Sholeh
- 3) Kepala Seksi Bimas Islam: –
- 4) Kepala Seksi Pendidikan Madrasah : Muchlisin Mufa, M.Pd.I.
- 5) Kepala Seksi Pendidikan dalam Pondok Pesantren : Siti Maulidiyah, S. H.

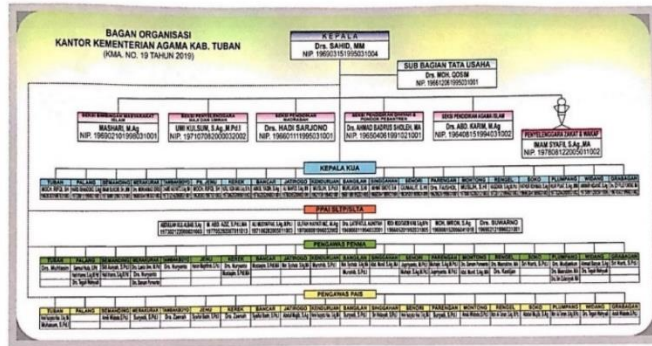
- 6) Kepala Seksi Penyelenggara Ibadah Haji dan Umrah : Abd. Ghofar, M. A.
- 7) Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam di Sekolah : –
- 8) Penyelenggara Syari'ah: Umi Kulsum, S. Ag, M.Pd.I.

2. Profil Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Kantor Kementerian Kabupaten Tuban ini berlokasi di Jalan Doktor Wahidin Sudirohusodo No. 47 Kabupaten Tuban. Kementerian Agama Kabupaten Tuban memiliki visi yakni terwujudnya masyarakat Kabupaten Tuban yang taat beragama, inklusif, toleran, rukun, berpendidikan, mandiri, sejahtera lahir dan batin. Kementerian Agama Kabupaten Tuban pun memiliki misi antara lain meningkatkan kualitas pembinaan kehidupan beragama, meningkatkan kualitas pembinaan wawasan keagamaan, meningkatkan kualitas pembinaan toleransi dalam kehidupan beragama, meningkatkan kualitas penyelenggaraan RA, Madrasah, Pendidikan Agama, dan Pendidikan Keagamaan, meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umrah, dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, integritas, bersih dan melayani.⁶⁵

⁶⁵ <https://kemenagtuban.com/profil/> Diakses pada 24/10/2021 pukul 14.28
WIB

3. Struktur Organisasi



Gambar 3. Struktur Organisasi di Kemenag Tuban

4. Tugas dan Fungsi dari Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah

Dalam setiap organisasi pemerintahan, tugas dan fungsi merupakan bagian integral dari keberadaan organisasi-organisasi ini. Definisi tugas utama dan fungsi unit organisasi menjadi dasar hukum untuk unit organisasi dalam kegiatannya, serta pedoman untuk pelaksanaan tugas dan koordinasi di tingkat aplikasi di tempat. Pada Kementerian Agama Kabupaten Tuban, khususnya di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah tugas pokok dan fungsinya telah diatur sebagaimana dalam Pasal 9 huruf e. Bentuk tugas Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah yakni bertugas melaksanakan penyusunan bahan dan pelaksanaan kebijakan teknis, pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, pengelolaan sistem informasi, dan penyusunan rencana, serta pelaporan di bidang penyelenggaraan haji dan umrah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala

Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi.⁶⁶ Sedangkan fungsi dari Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban yakni:

- Menetapkan dan merumuskan visi, misi, tujuan, sasaran, program, dan rencana Kerja Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah
- Melakukan pembagian tugas, mengerahkan, membimbing dan mengkoordinasi pelaksanaan tugas Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait
- Melakukan penyelesaian masalah yang timbul di lingkungan Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah
- Melakukan usaha pengembangan dan peningkatan sistem teknis pelaksanaan tugas sesuai dengan aturan dan perundang-undangan yang berlaku.⁶⁷

B. Penyajian Data

Pada penyajian data, peneliti menjabarkan data dan fakta yang terkait dengan permasalahan yang telah diperoleh selama melakukan penelitian di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Peneliti menyajikan data serta fakta yang sudah diperoleh melalui tahap observasi, dokumentasi dan wawancara secara langsung pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama

⁶⁶<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/121471/Permenag%20Nomor%2019%20tahun%202019.pdf>

⁶⁷https://kemenagdairi.com/?page_id=883#:~:text=Seksi%20Penyelenggara an%20Haji%20dan%20Umrah%20mempunyai%20tugas%20sebagai%20be rikut%3A%E2%80%9DMerencanakan,teknis%20kepala%20Kantor%20Ke menterian%20Agama

Kabupaten Tuban. Peneliti melakukan kategorisasi atau *coding* agar data yang diperoleh tertata sesuai identifikasi tema yang dibutuhkan. Adapun deskripsi pengkodean adalah sebagai berikut:

Narasumber 1 (NS 1) : Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah

Narasumber 2 (NS 2) : Penyusun Laporan Pengendalian BPS-BPIH

Narasumber 3 (NS 3) : Pengelolaan Data Bimbingan Pendaftaran

Narasumber 4 (NS 4) : Penyusun Bahan Pendaftaran dan Pembatalan Haji

Narasumber 5 (NS 5) : Pegawai Tidak Tetap

Peneliti mendapatkan data penelitian dan diuraikan lebih lanjut, dibawah ini :

1. Standar Pengawasan Oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Tahap pertama dalam proses pengawasan adalah penetapan standar. Standar ialah perjanjian terdokumentasi yang mencakupi antara lain spesifikasi secara teknis atau kriteria yang tepat yang berperan sebagai peraturan, pedoman, atau deskripsi tertentu untuk memastikan suatu produk, barang, layanan atau proses sesuai dengan apa yang telah ditetapkan pada perjanjian terdokumentasi tersebut.⁶⁸ Standar yang telah ditetapkan harus dilaksanakan agar supaya pekerjaan maupun hasilnya bisa dibilang dapat diterima oleh umum. Penggunaan standar atau ukuran ini ialah hasil kinerja dengan pihak yang berkepentingan dalam

⁶⁸ <http://eprints.polsri.ac.id/643/3/File%203%20BAB%20II.pdf>. Hal. 13

kelompok dimana perusahaan itu berada. Standar pengawasan adalah kesepakatan yang dijadikan pedoman untuk mengukur kinerja dan mengambil perbaikan dalam menyelesaikan tanggung jawab secara efektif. Adapun Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menetapkan standar pengawasan antara lain:

a. SKP (Sasaran Kinerja Pegawai)

Sasaran Kerja Pegawai ialah sebuah rencana pekerjaan dan target pencapaian dalam bentuk tertulis yang diajukan para Pegawai Negeri Sipil atau PNS. Di dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 8 Tahun 2021, dipaparkan bentuk dari sistem manajemen kerja. Sasaran Kinerja Pegawai ini memiliki tujuan untuk memadankan sasaran dan tujuan dari instansi atau unit kerja atau atasan secara langsung ke dalam Sasaran Kinerja Individu. Selanjutnya Sasaran Kinerja Pegawai ini akan menjadi landasan untuk mengukur, memantau, membina sebuah pekerjaan dan penilaian pekerjaan serta menindak lanjuti hasil dari penilaian pekerjaan tersebut. Di dalam Pasal 6, disampaikan bahwa penyusunan rencana Sasaran Kinerja Pegawai dilakukan secara bertahap dari pejabat pimpinan tinggi atau pejabat fungsional unit kerja mandiri ke pejabat administrasi dan pejabat fungsional.⁶⁹

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Perka BKN Nomor 1/2013

⁶⁹ <https://www.bkn.go.id/berita/per-1-juli-2021-pns-susun-skp-berdasarkan-peraturan-menteri-panrb-nomor-8-tahun-2021>. Diakses pada 21/12/2021 pukul 19.38 WIB

tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, maka PNS diwajibkan untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai dasar penilaian prestasi kerja pegawai.⁷⁰

“Jadi pertama semua sebelum memasuki awal tahun itu kan semua harus membuat sasaran kinerja pegawai (SKP) kemudian setiap bulan harus ada laporan bulanan untuk sasaran kinerjanya (para pegawai) selama sebulan, ...” (NS 1, 17/11/2021)

“Perencanaan TUSI itu diawal iya pada saat kita membuat SKP masing-masing.” (NS 2, 18/11/2021)

“Ya awalnya kita harus membuat SKP dulu...” (NS 3, 18/11/2021)

“... iya benar, ... membuat SKP di awal tahun ...” NS 4, 18/11/2021)

Berdasarkan keterangan dari narasumber 1, 2, 3, dan 4, mereka sepakat bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menetapkan standar pengawasan dengan SKP. Sasaran Kinerja Pegawai yang kemudian dilaporkan untuk laporan bulanan. Kegiatan atau kinerja pegawai Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian

⁷⁰ <https://sevima.com/mengenal-sasaran-kinerja-pegawai-skp-dan-penilaian-kinerja-dosen-pns/>

Agama Tuban dalam melayani calon jamaah haji harus bisa diuraikan secara jelas dan rinci. Melalui Sasaran Kinerja Pegawai ini diharapkan para pegawai memiliki pedoman serta batasan untuk melaksanakan pelayanan kegiatan ibadah haji dan umrah.

b. Peraturan Menteri Agama

Peraturan Menteri Agama adalah peraturan tertulis yang ditetapkan oleh Menteri Agama Republik Indonesia untuk mengatur segala hal tentang persoalan yang menyangkut Kementerian Agama di Indonesia. Peraturan Menteri Agama sering dijadikan acuan untuk bertindak atau bekerja di lingkungan Kementerian Agama di Indonesia. Seperti halnya Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menjadikan Peraturan Menteri Agama sebagai salah satu acuan untuk menentukan tugas dan fungsi dari masing-masing pegawai. Tugas dan Fungsi pegawai masing-masing di tetapkan dengan berpacu pada pelayanan haji dan umrah. Tugas dan fungsi pegawai seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban telah diatur berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.

“... memang untuk tusi haji itu sudah ada PMAnya, ini bagian apa itu bagian apa itu sudah ada semuanya yaa, jadi ya kita lihat. ...” (NS 1, 17/11/2021)

Berdasarkan informasi dari narasumber 1, bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menetapkan tugas dan fungsi pegawai dengan berlandaskan aturan dari Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama. Dengan begitu, pegawai Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban bekerja untuk melayani calon jamaah haji dan umrah harus sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan oleh atasannya.

“... sesuai TuSi masing-masing pegawai”
(NS 5, 18/11/2021)

“... standarnya ya sesuai TUSI sebagai pegawai. ...” (NS 2, 18/11/2021)

“Kalau kiblatnya tugas pelayanan haji itu ya dari PMA. ...” (NS 3, 18/11/2021)

“Sesuai KMA dan PMA tentang organisasi gitu ...” (NS 4, 18/11/2021)

Informasi narasumber 1 di atas diperkuat oleh informasi dari narasumber 5, 2, 3, dan 4 yang menyatakan bahwa tugas dan fungsi pegawai dalam pelayanan haji dan umrah di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban diatur pada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 tentang

Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.

c. Jabatan Fungsional Umum

Jabatan fungsional umum ialah bentuk kedudukan yang menetapkan sebuah tugas, bentuk tanggung jawab, sertawewenang, dan berbagai hak seorang Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada suatu satuan organisasi. Pegawai Negeri Sipil melaksanakan tugasnya berdasarkan keterampilan dan atau keahlian yang spesifik serta memiliki sifat mandiri. Hal ini dijelaskan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.

Jadi, Jabatan Fungsional Umum ialah ketentuan jabatan seseorang yang berada di dalam susunan suatu organisasi. Jabatan fungsional berfungsi untuk penggerak daripada fungsi suatu organisasi itu serta ditetapkan melalui suatu keahlian ataupun keterampilan secara spesifik.⁷¹

Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menjadikan Jabatan Fungsional Umum sebagai landasan dalam kegiatan pengawasan kinerja pegawai pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

⁷¹ Hasil Wawancara dengan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban pada tanggal 17 November 2021 pukul 13.18 WIB.

“... melalui JFU masing-masing pegawai”
(NS 4, 18/11/2021)

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari narasumber 4, bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menjadikan data dari Jabatan Fungsional Umum sebagai standar dalam pengawasan kinerja pegawai dalam pelayanan ibadah Haji dan Umrah.

“... sekarang itu pegawai sudah menjadi JFU (jabatan fungsional umum) dan semua sudah mempunyai tuisi, ...” (NS 1, 17/11/2021)

“... salah satunya JFU, jabatan fungsional umum itu” (NS 2, 18/11/2021)

Informasi dari narasumber 4 dikuatkan dengan adanya informasi dari narasumber 1 dan 2, bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menjadikan jabatan fungsional umum sebagai salah satu standar pengawasan terhadap kinerja pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah dalam melakukan pelayanan ibadah Haji dan Umrah.

d. Undang-Undang Perhajian

Undang-Undang perhajian merupakan dasar hukum yang digunakan sebagai landasan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah. Undang-Undang bersifat tertulis dan singkat. Undang-Undang berfungsi sebagai alat kontrol, pengatur, dan penentu suatu pelaksanaan

kegiatan. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan Undang-Undang perhajian sebagai landasan dalam penetapan standar pengawasan untuk mengawasi kinerja pegawai dalam kegiatan pelayanan kepada para calon jamaah haji dan umrah.

“... dari UU perhajian, termasuk surat edaran dari kanwil, dari atasan beliau, juga dari Kakankemenag...” (NS 3, 18/11/2021)

Berdasarkan keterangan narasumber 3, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban Undang-Undang perhajian untuk dijadikan sebagai landasan dalam penetapan standar pengawasannya.

“... itu diatur dalam UU perhajian, utusan resmi dari bapak juga.” (NS 2, 18/11/2021)

“Ya kita laksanakan sesuai dengan ketentuan, seperti UU haji, surat tugas dan sebagainya...” (NS 3, 18/11/2021)

Berdasarkan keterangan dari narasumber 3, peneliti juga mendapatkan pendapat yang serupa dari narasumber 2 dan 3. Kedua narasumber sependapat bahwa salah satu landasan yang digunakan kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah sebagai standar pengawasannya adalah Undang-Undang perhajian. Undang-Undang perhajian yang digunakan adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 Tentang

Penyelenggaraan Ibadah Haji Dan Umrah. Undang-Undang ini digunakan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban sebagai standar pengawasan kinerja yang di lakukan oleh pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

e. Surat Edaran dari Kantor Wilayah

Surat edaran dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur adalah sebuah surat yang memuat suatu penjelasan ataupun pesan tentang suatu hal. Surat edaran ini memiliki sifat resmi pada sebuah instansi, organisasi ataupun lembaga yakni Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur. Surat edaran menjelaskan suatu hal baru seperti adanya kebijakan baru ataupun peraturan baru.

“... dari UU perhajian, termasuk surat edaran dari kanwil, dari atasan beliau, juga dari Kakankemenag...” (NS 3, 18/11/2021)

Berdasarkan keterangan narasumber 3, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban juga menggunakan surat edaran dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur untuk dijadikan sebagai landasan dalam penetapan standar pengawasan terhadap kinerja pegawai di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah.

“... ada edaran, ya contohnya surat tugas dari atasan itu ...” (NS 1, 17/11/2021)

“... itu diatur dalam UU perhajian, utusan resmi dari bapak juga.” (NS 2, 18/11/2021)

“Ya kita laksanakan sesuai dengan ketentuan.” (NS 3, 18/11/2021)

Berdasarkan keterangan dari narasumber 3, peneliti juga mendapatkan pendapat yang serupa dari narasumber 1 dan 2. Ketiga narasumber sependapat bahwa salah satu landasan yang digunakan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah sebagai standar pengawasannya adalah Surat Edaran dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur.

f. Surat Utusan dari Kepala Kantor

Surat tugas merupakan surat yang memiliki sifat resmi yang dikeluarkan oleh atasan kepada para bawahan. Surat tugas atau surat utusan ini diberlakukan pada suatu instansi atau lembaga untuk melaksanakan tugas tertentu. Surat utusan atau surat tugas ini memiliki sifat yang konkret, individual dan final.

“... dari UU perhajian, termasuk surat edaran dari kanwil, dari atasan beliau, juga dari Kakankemenag...” (NS 3, 18/11/2021)

Berdasarkan keterangan narasumber 3, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan surat tugas atau surat utusan dari atasannya untuk dijadikan sebagai landasan dalam penetapan standar pengawasan untuk mengawasi kinerja pegawai dalam kegiatan

pelayanan kepada para calon jamaah haji dan umrah.

“... ada surat tugas dari atasan...” (NS 1, 17/11/2021)

“... itu diatur dalam UU perhajian, utusan resmi dari bapak juga.” (NS 2, 18/11/2021)

“Ya kita laksanakan sesuai dengan ketentuan.” (NS 3, 18/11/2021)

Berdasarkan keterangan dari narasumber 3, peneliti juga mendapatkan pendapat yang serupa dari narasumber 1 dan 2. Ketiga narasumber sependapat bahwa salah satu landasan yang digunakan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah sebagai standar pengawasannya adalah surat utusan atau surat tugas langsung dari Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Jadi, berdasarkan informasi yang dipaparkan oleh narasumber 1, 2, 3, 4, dan 5, peneliti mendapatkan data mengenai landasan penetapan standar pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Landasan tersebut bersumber dari Sasaran Kinerja Pegawai, Jabatan Fungsional Umum, Tugas dan Fungsi yang diatur oleh Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, Undang-Undang Perhajian serta surat edaran dari Kanwil dan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

2. Pelaksanaan Evaluasi Oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Evaluasi atau perbandingan antara tugas dan standar adalah tahap kedua dalam melakukan pengawasan. Seorang pemimpin harus dapat menilai atau membandingkan dengan baik, agar dapat memberikan evaluasi dan perbaikan untuk kedepannya. Teknik evaluasi yang dilakukan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban terhadap para pegawainya yakni evaluasi secara langsung dan evaluasi secara tidak langsung. Selain teknik evaluasi secara langsung dan tidak langsung, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban juga menjadwalkan pelaksanaan evaluasi.

a. Evaluasi Langsung

Proses penilaian atau perbandingan kinerja secara langsung adalah tahap evaluasi dalam pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada waktu kegiatan-kegiatan sedang berjalan. Pengawasan langsung contohnya inspeksi langsung, observasi di tempat, laporan di tempat, dan apabila perlu bisa pula dengan penyampaian keputusan di tempat.

“Ya langsung. Kalo setiap hari kita jelas melakukan pengawasan yaa sampe dimana ... contohnya pendaftaran (hari ini ada nggak permasalahan, berapa yang mendaftarkan di haji), trus untuk pelimpahan porsi (brapa yang melakukan

pelimpahan porsi, ada yang bermasalah ndak? ... Seperti itu.” (NS 1, 17/11/2021)

Berdasarkan informasi dari narasumber 1, teknik evaluasi oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah adalah secara langsung. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban ini mengawasi langsung pelayanan haji seperti pada saat pendaftaran hingga pelimpahan porsi. Hal ini dapat dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban karena tempat pelayanan haji sudah termasuk dalam pelayanan satu atap. Sehingga Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah dapat mengawasi secara langsung.

“Contohnya dalam hal pelayanan di depan, kok bu KaSi pas lewat, trus ternyata kita pas salah memberikan informasi, nah nanti kita akan langsung ditegur.” (NS 2, 18/11/2021)

“... kalo secara langsung itu beliau datang ke ruangan melihat bagaimana kinerja bawahan itu kaya apa. Contohnya ya seperti di bagian administrasi, ...” (NS 3, 18/11/2021)

Menurut pemaparan narasumber 2 dan 3, mereka sependapat dengan pendapat dari narasumber 1. Berdasarkan informasi dari ketiga narasumber, peneliti mengetahui bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

melakukan pengawasan evaluasi secara langsung. Pengawasan langsung yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban adalah pengawasan yang dilakukan dengan melakukan kunjungan untuk melihat kegiatan, mengobservasi langsung dan meminta laporan secara langsung untuk mendapatkan data yang diperlukan.

“...Bimbingan (manasik haji) otomatis perlu diawasi sampe dimana gitu, ... paling tidak kita mengajak pegawai untuk turun juga yaa, mengikuti sejauh mana yang telah dilakukan oleh mitra kita KBIH yaa ...” (NS 1, 17/11/2021)

Berdasarkan pemaparan narasumber 1, contoh evaluasi langsung yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah adalah seperti proses bimbingan calon jamaah atau pada saat manasik haji. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah juga mengajak pegawai untuk langsung terjun pada proses bimbingan agar masing-masing pegawai mengetahui tolak ukur kinerja pegawai selama ini telah sesuai dengan arahan kepada mitranya atau tidak.

b. Evaluasi Tidak Langsung

Evaluasi tidak langsung adalah tahap perbandingan kinerja pegawai dari jarak jauh melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan ini dapat berbentuk laporan lisan dan laporan tertulis.

1) Laporan Lisan

Laporan lisan ialah suatu bentuk pelaporan kinerja yang dilakukan secara lisan. Laporan lisan dapat berupa laporan langsung dari sudut pandang pertama maupun berupa laporan tidak langsung yang berasan dari sudut pandang ketiga.

“Pada saat kita koordinasi dengan kasi, nanti akan ‘kemarin seperti ini, harusnya seperti ini’ gitu” (NS 2, 18/11/2021)

“Bu Kasi mendengar laporan-laporan dari orang lain, ...” (NS 3, 18/11/2021)

“... misalnya pada pelimpahan porsi, sejauh mana jamaah pelimpahan porsi itu bisa terlayani dengan baik, apakah mereka banyak mengeluh, atau melaporkan ke Bu Kasi ...” (NS 2, 18/11/2021)

Berdasarkan informasi dari narasumber 2 dan 3, bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan evaluasi tidak langsung secara lisan. Evaluasi tidak langsung secara lisan ini dilakukan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban dengan memanggil dan bertanya kepada pegawai mengenai progres pelayanan haji yang telah dilakukan beberapa hari yang lalu

2) Laporan Tertulis

Laporan tertulis ialah suatu bentuk pelaporan hasil kinerja dalam bentuk tulisan. Laporan ini digunakan untuk membandingkan hasil kinerja dengan standar kinerja secara subjektif.

“... pengawasannya maksimal juga. Maksimalnya begini kalo kita laporan dari masing-masing pegawainya itu kita melalui laporan bulanan. ...” (NS 4, 18/11/2021)

“Tentang pendataan, calon jamaah haji. Termasuk yang mau berangkat atau baru mendaftar.” (NS 3, 18/11/2021)

“ Tidak langsung juga pernah, contohnya untuk pengelolaan anggaran, kan tidak harus setiap hari diawasi, kita kan mengerjakannya sesuai dengan jadwal atau DIPA yang ada yang harus ditangani.” (NS 5, 18/11/2021)

Berdasarkan informasi dari narasumber 4, 3, dan 5, bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan penilaian tugas dan kinerja pegawai dengan penilaian tidak langsung. Penilaian tidak langsung yang dilakukan berupa mengevaluasi laporan tertulis yang telah disusun oleh masing-masing pegawai Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

Beberapa contoh laporan tertulis yang dievaluasi oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban adalah dengan meminta atau mengidentifikasi hasil laporan-laporan kegiatan yang diserahkan para pegawai seperti pengelolaan anggaran ataupun DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran), pendataan pemberangkatan, pembatalan, dan pelimpahan porsi calon jamaah haji.

c. Penjadwalan Evaluasi

Evaluasi sering dilaksanakan pada sebuah organisasi, perusahaan, ataupun komunitas setelah melakukan suatu kegiatan. Tujuan evaluasi yaitu untuk meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan haji yang dilakukan oleh pegawai Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

“ pekerjaan yang setiap hari harus dilaporkan, ... dan adanya evaluasi setiap minggunya ...” (NS 1, 17/11/2021)

Berdasarkan pendapat narasumber 1, bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menjadwalkan evaluasi kinerja pegawai rutin seminggu sekali. Hal ini dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban agar menumbuhkan sikap disiplin kepada para pegawai serta meminimalisir kendala-kendala

pelayanan haji yang tidak diinginkan sedini mungkin.

“Kondisional, pas lagi ada kasus dan segera diselesaikan itu kita pasti ada rapat, ...” (NS 2, 18/11/2021)

“Yang bulanan ada, yang kondisional itu ada, perseorangan juga ada.” (NS 3, 18/11/2021)

“Ya itu kondisional sesuai yang dibutuhkan oleh bu KaSi, kita menyesuaikan saja” (NS 5, 18/11/2021)

Sedangkan menurut informasi dari narasumber 2, 3, dan 5, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan evaluasi ini secara kondisional. Menurut mereka, dengan evaluasi yang secara kondisional ini, lebih bisa meminimalisir kendala dan hambatan, serta lebih cepat untuk menemukan solusi jika ditemukan suatu permasalahan pada saat pelayanan haji di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

Jadi, evaluasi kinerja merupakan proses perbandingan antara seberapa baik pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban mengerjakan pekerjaan mereka dengan standar-standar kinerja atau tugas yang telah ditetapkan dari awal yang kemudian dapat ditemukan masalah serta kendala dalam proses pelayanan haji dan umrah. Berdasarkan informasi dari

narasumber 1, 2, 3, 4, dan 5, evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban adalah secara langsung dan tidak langsung. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan penilaian kinerja secara langsung dengan mendatangi pegawai saat proses pelayanan calon jamaah haji hingga mengajak para pegawai untuk turun tangan dalam proses bimbingan oleh mitra Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban, yaitu KBIH sampai dengan para travel Haji dan Umrah. Sedangkan dalam pengevaluasian tidak langsung, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban meminta laporan tertulis dari para pegawai untuk membandingkan secara tertulis antara kinerja pelayanan dengan standar pelayanan yang telah diatur dan ditetapkan pada proses perencanaan. Penilaian kinerja tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang selanjutnya dapat dilakukan perbaikan atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

3. Upaya Perbaikan dalam pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Proses akhir dari pengawasan adalah tindakan perbaikan (*corrective*). Upaya perbaikan dilakukan ketika ditemukannya suatu permasalahan yang dapat

menjadi suatu kendala maupun hambatan. Fase terakhir ini hanya dilaksanakan, bila pada fase sebelumnya dipastikan telah terjadi penyimpangan.

a. Permasalahan

Dalam proses mengelola organisasi tentu tidak selalu berjalan dengan baik. Baik pimpinan maupun anggota pasti pernah mengalami kesulitan sehingga menimbulkan masalah dalam mencapai tujuan. Permasalahan dalam proses pengawasan di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban dijelaskan sebagai berikut:

1) Kurangnya Wawasan Terhadap Regulasi Terbaru.

Hadirnya regulasi-regulasi terbaru mengenai tugas pelayanan ibadah haji dan umrah, menuntut para pegawai untuk selalu *update*. Pegawai pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban tidak semua memiliki pengetahuan dan materi pendukung untuk selalu *update* mengenai regulasi-regulasi pelayanan penyelenggara haji dan umrah dari pusat. Hal tersebut menjadi salah satu kendala pada proses pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

“...mengenai regulasi terbaru dan para pegawai belum tau. Trus pas juga mereka melayani jamaah, dan nggak nyampein ke jamaah regulasi terbaru itu.

Setelah tau masalah itu, ya saya langsung bertindak untuk memberikan wawasan regulasi terbaru itu ...” (NS 1, 17/11/2021)

“... Jadi kadang regulasi itu sudah keluar, salah satu dari kita itu belum tau kalo ada regulasi baru, dan saat itu bu kasi langsung memberi wawasan kalo ada regulasi terbaru dalam pelayanan haji dan umrah.” (NS 5, 18/11/2021)

Berdasarkan informasi dari narasumber 1 dan 5, sepakat bahwa masalah yang dihadapi pada proses pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban adalah kurangnya wawasan pegawai mengenai regulasi terbaru pada saat melayani calon jamaah haji dan umrah.

2) Kelalaian Pegawai

Dalam melayani calon jamaah haji dan umrah, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban telah memberikan pengarahan mengenai segala regulasi dan cara pelayanan ibadah haji dan umrah kepada para pegawai. Salah satu pengarahan tersebut yaitu tidak boleh mencantumkan tanggal pendaftaran ketika ada PPIU yang mendaftarkan calon jamaah umrahnya. Namun, masih didapati pegawai

Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah yang lalai terhadap pengarahan tersebut.

“Kadang mereka (para pegawai) lupa kalo udah ada regulasi baru. Mereka kadang lupa kalo ada aturan baru.” (NS 1, 17/11/2021)

“Waktu pandemi ini pengajuan rekom PPIU yang pengajuan untuk jamaah Umrah itu tidak boleh mencantumkan tanggal, ternyata kadang kita lalai memberitahu pihak PPIUnya, sehingga PPIUnya mencantumkan tanggal. Dan ketika di koreksi oleh KaSi, disitu kita diingatkan beliau, gitu.” (NS 4, 18/11/2021)

“... contohnya itu pas pengajuan rekom PPIU, mereka mengajukan jamaah umrah, nah bu kasi tuh udah bilangi kalo gak usah nulis tanggal, tapi kita lupa ngasih tau hal itu ke PPIUnya ...” (NS 3, 18/11/2021)

Berdasarkan informasi dari narasumber 1, 3 dan 4, bahwa masalah yang dihadapi pada proses pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban adalah adanya kelalaian beberapa pegawai pada saat melayani calon jamaah haji dan umrah.

3) Ketidaksesuaian Hasil Kinerja

Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban sudah menetapkan standar untuk memberikan tugas dan hal apa saja yang harus dilakukan oleh para pegawai. Namun, pada proses pelayanan kepada para calon jamaah haji dan umrah, masih didapati ketumpang tindihan pekerjaan. Dimana hal tersebut terjadi karena ada pegawai yang bisa menarik hari calon jamaah haji dan ada pegawai yang belum bisa membuat calon jamaah haji dan umrah itu nyaman atas pelayanan yang diberikan.

“... Biasanya mereka ngadu kalo ngadep bu A, itu judes, kurang ramah, jadi enak ngadep dan konsultasi ke bu B aja bu, gitu mbak.”(NS 1, 17/11/2021)

“... kadang itu ada calon jamaah yang gak nyaman kalo sama pegawai A, jadi konsul apa-apa itu ke pegawai B. Kaya gitu kan namanya doble-doble pekerjaan to”. (NS 3, 18/11/2021)

Berdasarkan informasi dari narasumber 1 dan 3, bahwa masalah yang dihadapi pada proses pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban adalah ketidaksesuaian hasil kinerja.

b. Perbaikan yang Dilakukan

Dengan tindakan perbaikan diartikan, tindakan yang diambil untuk menyesuaikan

hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun tujuan dari tindakan perbaikan ini yaitu untuk memperbaiki jika terdapat kesalahan-kesalahan, agar tujuan dan standar yang telah ditentukan dapat tercapai dan pelaksanaan program kerja pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban dapat berjalan dengan lancar dan maksimal.

“... Jika ada permasalahan, baik langsung atau ketika temuan itu pada saat evaluasi segera kita benahi, apa kira2 masalahnya dan harus dicarikan solusinya.” (NS 1, 17/11/2021)

Berdasarkan pemaparan narasumber 1, tahap pengevaluasian dan perbaikan kinerja para pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban dilaksanakan langsung ketika kinerja pelayanan haji ditemukan sedikit permasalahan. Perbaikan yang dilakukan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban dengan mencari solusi untuk pemecahan masalahnya. Dari tindakan perbaikan ini, kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kabupaten Tuban dapat mengusahakan jika ada penyimpangan dapat langsung ditangani dengan cepat. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan perbaikan dengan cara menyusun kembali standar yang baru. Beberapa tindakan perbaikan yang

dilakukan oleh Kepala Penyelenggara Haji dan Umrah Kabupaten Tuban yakni :

1) Memberikan Wawasan

Menjadi Pegawai Negeri Sipil tentunya mereka telah lolos dalam kompetensi sosial kultural. Kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman bekerja yang berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya. Dengan lolos uji kompetensi sosial kultural artinya Pegawai Negeri Sipil telah memiliki wawasan yang memadai di bidangnya. Seiring berkembangnya pengetahuan dan regulasi pada pelayanan Haji dan Umrah di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban, maka jika ada sebuah kendala permasalahan, seorang kepala seksi harus memberikan wawasan sebagai tindakan perbaikan untuk bekerja lebih baik kedepannya.

“... saling nanti mencari solusi jika ada permasalahan, lalu nanti mencari terobosan jika harus ada nanti terkait dengan adanya inovasi dan lain sebagainya asal tidak berbenturan dengan regulasi yang sudah ada. ...”
(NS 1, 17/11/2021)

“... KaSi langsung bertindak teguran dan diberikan wawasan-wawasan dan pedoman-pedoman ...” (NS 5, 18/11/2021)

“Memberikan masukan², kita harus bagaimana dalam melayani jamaah”
(NS 2, 18/11/2021)

Berdasarkan pemaparan narasumber 1, 5, dan 2, bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban mengupayakan perbaikan dengan memberikan wawasan dan pedoman kepada para pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban ketika menghadapi suatu masalah. Wawasan dan pedoman yang diberikan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan umrah Kabupaten Tuban itu berasal dari landasan penetapan standar sejak perencanaan kegiatan pelayanan haji.

2) Saling Mengingat

Pada instansi pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur *Mandalam* organisasi juga tidak luput dari unsur salah dan lupa. Pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban, jika ada masalah yang terkait dengan daya ingat, maka seorang kepala seksi yang sejatinya menjadi pemimpin harus tanggap dalam mengingatkan sebagai tindakan perbaikan untuk bekerja lebih baik kedepannya. Tindakan untuk saling mengingatkan juga tidak hanya dilakukan oleh kepala seksi saja, namun juga dilakukan oleh seluruh pegawai disana.

“... kadang kala mengingatkan, dengan perkataan terkadang juga dengan perbuatan.” (NS 3, 18/11/2021)

“Waktu pandemi ini pengajuan rekom PPIU yang pengajuan untuk jamaah Umrah itu tidak boleh mencantumkan tanggal, ternyata kadang kita lalai memberitahu pihak PPIUnya, sehingga PPIUnya mencantumkan tanggal. Dan ketika di koreksi oleh KaSi, disitu kita diingatkan beliau, gitu.” (NS 4, 18/11/2021)

“... dalam rangka perbaikan kinerja, jadi saling mengingatkan, ...” (NS 1, 17/11/2021)

Berdasarkan informasi dari narasumber 3, 4, dan 1, bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban memperbaiki kinerja pegawai dengan saling mengingatkan antar pegawai disana. Tahap ini termasuk perbaikan secara langsung. Perbaikan secara langsung yang diterapkan adalah dengan memberikan perkataan dan memberikan contoh perbuatan secara langsung.

3) Pengecekan Laporan

Laporan merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi atas penggunaan anggaran dalam mencapai tujuan atau sasaran strategis.

Laporan juga sebagai perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pada pelaksanaan pelayanan haji dan umrah di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban kepada masyarakat.

“... laporan bulanan itu dicek i satu persatu tentang pendaftarannya tentang pengajuan rekom untuk jamaah Umrah, untuk konsultasi-konsultasi dan lain sebagainya.” (NS 4, 18/11/2021)

“... itu pasti di cek laporan-laporan kita secara tertulis” (NS 3, 18/11/2021)

“... ya melalui laporan bulanan ...” (NS 5, 18/11/2021)

“... KaSi melakukan pengecekan laporan yang sudah dibuat oleh masing-masing pegawai PHU” (NS 2, 18/11/2021)

Berdasarkan informasi dari narasumber 4, 3, 5, dan 2, upaya perbaikan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban juga dalam bentuk tidak langsung. Perbaikan secara tidak langsung yang dilakukan yaitu dengan mengecek laporan bulanan yang telah disusun oleh pegawai masing-masing. Laporan itu digunakan untuk memperbaiki kinerja yang belum

maksimal dengan cara konsultasi dan sebagainya.

Jadi, upaya perbaikan adalah tindakan koreksi yang dapat dilakukan sesuai dengan cara masing-masing. Berdasarkan informasi dari narasumber 1, 2, 3, 4, dan 5, bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban telah melakukan perbaikan. Perbaikan yang diterapkan ada yang secara langsung dan tidak langsung. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban mengupayakan perbaikan dalam bentuk memberikan wawasan, saling mengingatkan dengan bentuk perkataan dan perbuatan, dan mengecek hasil laporan bulanan dalam bentuk tertulis. Upaya perbaikan ini selanjutnya akan digunakan untuk penentuan standar dan pelaksanaan kedepannya lagi.

C. Analisis Data

Pada penelitian kualitatif, tahap analisis data merupakan tahap yang memiliki manfaat untuk menganalisis data yang sudah didapatkan berdasarkan jawaban dari informan ketika pelaksanaan penelitian. Analisis data berguna untuk memaparkan penjelasan dan memastikan kebenaran dalam temuan penelitian. Pada sub-bab analisis data, peneliti akan memaparkan kesesuaian antara hasil penelitian dan temuan di lapangan dengan teori-teori yang telah ada.

Berikut peneliti akan memaparkan secara sistematis dan terperinci:

1. Standar pengawasan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Struktur organisasi di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban dipimpin oleh seorang kepala seksi dan delapan orang pegawai. Berdasarkan struktur organisasi disana bisadilihat bahwa seorang pimpinan mempunyai tanggung jawab terhadap semua pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Sebagai seorang pemimpin, seorang kepala seksi memiliki tanggung jawab untuk mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Hal tersebut bertujuan supaya hasil pelayanan yang dilakukan para pegawai sesuai dengan rencana.

Berdasarkan hasil penelitian, langkah pertama dalam pengawasan terhadap kinerja pegawai adalah penetapan standar kinerja. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Kabupaten Tuban menetapkan standar-standar pengawasan terhadap kinerja pegawai dari awal tahun setiap tahunnya. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menggunakan beberapa standar sebagai landasan dan batasan-batasan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat mengukur hasil kerja pegawai dalam kegiatan pelayanan ibadah haji dan umrah di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Hal ini sesuai dengan teori Kadarman yang mengemukakan bahwa langkah pertama pengawasan adalah

standarisasi. Langkah ini dilakukan sejak dari proses perencanaan. Standar adalah kriteria yang sederhana yang terpilih didalam seluruh program perencanaan untuk guna memberikan tanda kepada manager tentang perkembangan yang terjadi dalam perusahaan untuk proses pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.⁷²

Sebagaimana yang telah dipaparkan dalam penyajian data, standar pengawasan yang digunakan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban bersumber dari Sasaran Kinerja Pegawai, Jabatan Fungsional Umum, Tugas dan Fungsi pegawai yang telah diatur oleh Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, Undang-Undang Perhajian serta surat edaran dari Kanwil dan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Penetapan standar ini bertujuan untuk melandasi dan memberikan batasan kinerja pegawai dalam hal pelayanan haji dan umrah pada Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Aturan tersebut berguna sebagai tolak ukur keberhasilan kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban agar tidak keluar dari apa yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan teori R. Didi Djadjuli yang mengemukakan bahwa membuat

⁷²Endah Tri Wisudaningasih. 2018. "Controlling Organisasi dalam Perspektif Al-Qur'an". Probolinggo : *Humanistika, Volume 4, Nomor 2*. Hal. 42.

standar adalah langkah yang dilakukan untuk mengukur hasil sebuah pekerjaan.⁷³

2. Pelaksanaan Evaluasi Oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Mengevaluasi kinerja merupakan langkah kedua yang dilakukan dalam proses pengawasan. Langkah ini dimaksudkan untuk menilai serta membandingkan hasil-hasil yang telah dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut teori yang disampaikan oleh Kartono bahwa memberikan penilaian merupakan langkah kedua dalam pengawasan. Langkah ini merupakan upaya memberi nilai ke setiap pekerjaan yang diberikan kepada bawahan, apakah pekerjaannya baik atau jelek.⁷⁴ Menurut hasil penelitian, tahap pengevaluasian kinerja pegawai yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menjadi tahapan kedua dalam proses pengawasan. Hal ini sesuai dengan teori yang ada dalam penelitian ini.

Sondang P. Siagian menyatakan teknik pengawasan pada tahap evaluasi ini dapat dilakukan dengan cara evaluasi secara langsung dan evaluasi secara tidak langsung. Evaluasi langsung dilakukan oleh manajer pada saat kegiatan sedang berlangsung. Pengawasan langsung bisa berupa

⁷³R. Didi Djadjuli. "Pelaksanaan Pengawasan Oleh Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai" Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh : Ciamis. Hal. 570.

⁷⁴<http://repo.darmajaya.ac.id/320/4/7.%20BAB%20II.pdf> Diakses pada 25 September 2021 pukul 15.19 WIB

inspeksi langsung, observasi, laporan langsung, atau juga penyampaian keputusan di tempat secara langsung. Sedangkan evaluasi tidak langsung adalah tahap pengawasan dari jarak jauh melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan.⁷⁵ Menurut hasil penelitian, pelaksanaan evaluasi oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban terhadap kinerja pegawai dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan evaluasi kinerja secara langsung dengan mendatangi pegawai saat proses pelayanan calon jamaah haji hingga mengajak para pegawai untuk turun tangan dalam proses bimbingan oleh mitra Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban, yaitu KBIH dan para travel Haji dan Umrah di Kabupaten Tuban. Sedangkan dalam pengevaluasian secara tidak langsung, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban meminta laporan tertulis dari para pegawai untuk membandingkan hasil kinerja pelayanan haji dan umrah dengan standar pelayanan haji dan umrah yang telah diatur dan ditetapkan pada proses perencanaan. Hal ini sesuai dengan teori yang ada dalam penelitian ini.

Maman Ukas menyebutkan tiga tahapan yang terdapat dalam proses pengawasan. Ketigatahapan pengawasan tersebut adalah menetapkan ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk

⁷⁵Purwadi. 2017. "Pengaruh Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Pemukiman Prasarana Wilayah Kota Samarinda". *Jurnal AKUNTABEL, Volume 14, No. 2*. Hal. 189

yangdiminta, perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran, dan mengadakan kegiatan koreksi.⁷⁶ Teori Maman Ukas pada tahap ketiga dalam pengawasan ini sesuai dengan data hasil dari penelitian. Peneliti mendapati bahwa Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan penjadwalan dalam evaluasi yakni rutin seminggu sekali hingga secara kondisional. Penjadwalan evaluasi ini dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban guna menumbuhkan sikap disiplin kepada para pegawai serta meminimalisir kendala dalam proses pelayanan ibadah haji dan umrah yang tidak diinginkan sedini mungkin pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Evaluasi kinerja ini selanjutnya akan menjadi bahan masukan guna perbaikan atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

3. Upaya perbaikan dalam pengawasan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Langkah ketiga dalam proses pengawasan adalah mengupayakan perbaikan. Tindakan ini dilakukan ketika hasil kinerja dalam pelayanan calon jamaah haji dan umrah di bawah standar atau tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Teori yang disampaikan R. Didi Djadjuli bahwa tindakan

⁷⁶ Riska Suariesti. 2014. "Pengaruh Pengawasan Kepala Dinas Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cirebon" Universitas Pendidikan Indonesia . Hal. 23.

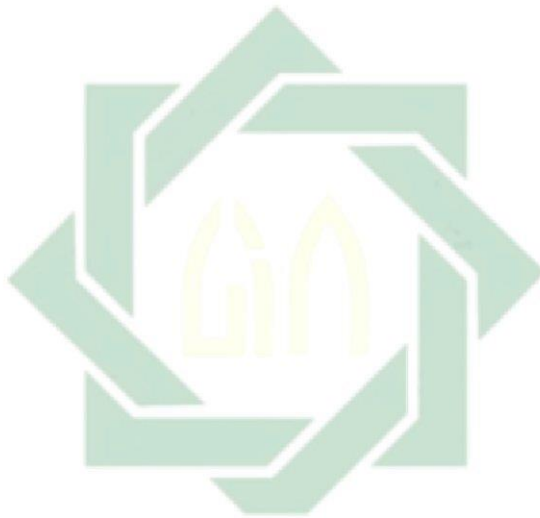
perbaikan dilakukan untuk memperbaiki aktifitas, kegiatan, atau kebijakan yang tidak sesuai dengan standarnya.⁷⁷ Sedangkan Kartono mengatakan bahwa pengadaan korektif ialah tindakan internal dengan mengevaluasi berbagai metode pengawasan yang ada seperti standar yang terlalu tinggi, dan tindakan eksternal dengan memberikan sanksi kepada bawahan.⁷⁸ Lalu Agus Maulana menyebutkan bahwa *review* atau tinjauan ulang yang terus menerus pada tahap pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa sistem tersebut memadai untuk pengendalian dan bahwa karyawan tidak berkeberatan terhadap sistem tersebut.⁷⁹ Ketiga teori yang telah dipaparkan ini sesuai dengan hasil data penelitian pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Upaya perbaikan adalah tindakan koreksi yang dapat dilakukan sesuai dengan cara masing-masing. Berdasarkan hasil penelitian, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban telah melakukan tindakan perbaikan dalam pengawasan kinerja pegawai. Perbaikan yang diterapkan yakni secara langsung dan tidak langsung. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban mengupayakan perbaikan dalam bentuk memberikan wawasan, saling mengingatkan dengan

⁷⁷ R. Didi Djadjuli. "Pelaksanaan Pengawasan Oleh Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai" Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh : Ciamis. Hal. 570.

⁷⁸ <http://repo.darmajaya.ac.id/320/4/7.%20BAB%20II.pdf> Diakses pada 25 September 2021 pukul 15.19 WIB

⁷⁹ Ir. Agus Maulana MSM. 1992. "Sistem Pengendalian Manajemen". Jakarta : Erlangga. Hal.17

bentuk perkataan serta perbuatan, dan mengecek hasil laporan bulanan dalam bentuk tertulis. Upaya perbaikan ini selanjutnya akan digunakan untuk penentuan standar dan pelaksanaan kedepannya lagi.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil pemaparan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwasannya Kementerian Agama Kabupaten Tuban berwenang dalam melayani pelaksanaan ibadah haji dan umrah yang ditangani oleh Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Agar tujuan keberhasilan dan kepuasan calon jamaah dalam pelaksanaan ibadah haji dan umrah bisa tercapai, Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban harus melaksanakan pengawasan terhadap pelayanan pegawai terhadap ibadah haji dan umrah. Dalam proses pengawasan, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah melakukan tiga langkah yakni penetapan standar kinerja, pengevaluasian atau perbandingan kinerja, dan upaya perbaikan.

1. Penetapan Standar Kinerja

Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban menetapkan standar kinerja sebagai landasan dan batasan untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai dalam pelayanan ibadah haji dan umrah di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Standar pengawasan yang ditetapkan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban bersumber dari Sasaran Kinerja Pegawai, Jabatan Fungsional Umum, Tugas dan Fungsi yang diatur oleh Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, Undang-Undang Perhajian serta surat

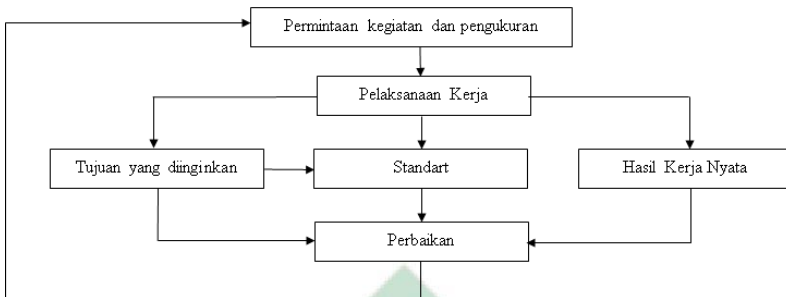
edaran dari Kanwil dan dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

2. Evaluasi Kinerja

Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai secara periodik, harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Pelaksanaan evaluasi secara langsung dilakukan dengan mendatangi pegawai saat memberikan pelayanan kepada calon jamaah haji dan jugamengajak para pegawai untuk turun tangan dalam proses bimbingan oleh mitra Penyelenggara Haji dan Umrah yaitu KBIH dan juga travel-travel Haji dan Umrah. Sedangkan Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban melaksanakan evaluasi secara tidak langsung dengan meminta laporan tertulis dari para pegawai untuk membandingkan antara hasil kinerja pelayanan dengan standar pelayanan yang telah diatur dan di tetapkan pada proses perencanaan.

3. Upaya Perbaikan dalam Pengawasan

Ada beberapa kendala yang dihadapi dalam proses pengawasan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban, di antaranya kurangnya wawasan mengenai regulasi terbaru, kelalaian pegawai, dan ketidaksesuaian hasil kinerja dengan standar yang ditentukan. Dengan adanya kendala tersebut, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah mengupayakan perbaikan dalam bentuk memberikan wawasan, saling mengingatkan dengan bentuk perkataan dan perbuatan, dan mengecek hasil laporan bulanan dalam bentuk tertulis.



Gambar 4. Pola Pengawasan

B. Rekomendasi

1. Untuk Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban

Menurut pendapat peneliti, Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban telah melakukan pengawasan kinerja pegawai sesuai dengan ketentuan yang dibuat. Para pegawai memberikan pelayanan kepada para calon jamaah haji dan umrah sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan. Hal ini harus dipertahankan untuk meminimalisir penyimpangan kinerja. Akan tetapi, langkah baiknya jika Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tuban lebih memperhatikan pegawainya agar dapat meminimalisir tumpang tindih pekerjaan antar pegawai.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyadari bahwa kesempurnaan hanya milik Sang Pencipta, dan penelitian ini jauh dari kata sempurna. Akan tetapi, peneliti menyarankan bagi peneliti selanjutnya agar dapat

meneliti lebih dalam seputar pengendalian pada sistem manajemen khususnya pengawasan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Sehingga dengan adanya pengawasan yang lebih transparan di Kementerian Agama Kabupaten Tuban, masyarakat dapat merasa lebih puas atas pelayanan yang diberikan oleh para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Tuban.

C. Keterbatasan Penelitian

Selama proses penelitian untuk tugas akhir ini, peneliti mengalami keterbatasan, yaitu peneliti merasa belum mendapatkan data secara detail perihal faktor pendukung dan faktor penghambat tentang pengawasan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. Hal ini disebabkan karena fokus penelitian masih sangat luas. Sehingga peneliti memiliki batasan dalam pembahasan yang akan diteliti.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Bukhori, Muhammad Bin Isma'il Bin Ibrohim Bin al-Mughiroh. "*Shohih al-Bukhori*" no. Hadits 6024 Bairut Amirullah, SE., MM. 2015. "Pengantar Manajemen". Jakarta : Mitra Wacana Media. Hal 239
- Feriyanto, Andri, dkk. 2015. "Pengantar Manajemen". Kebumen : Mediatara. Hal. 69
- Anwar, Sanusi.2003. *Metodologi Penelitian Praktis Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*. Malang : Buntara Media.
- Suryana, Asep. 2007. Tahap-Tahapan Penelitian Kualitatif Mata Kuliah Analisa Data Kualitatif Bandung : Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia. Hal. 6.
- Bozhinov V, Joecks J, Scharfenkamp K. 2021. "Gender spillovers from supervisory boards to management boards". *Manage Decis Econ*, 42: 1317–1331.
- Dakhi, Yohannes, SE, MM. 2016. "*Implementasi POAC Terhadap Kegiatan Organisasi Dalam Mencapai Tujuan Tertentu*". STIE Nias Selatan : Jurnal Warta Edisi : 50
- Darussalam. 2020. "*Urgensi Pengawasan Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMPN SERBAJADI Aceh Timur*" Peureulak : Al-Qiraah Volume 14 Nomor 2.
- Effendi, Usman. 2004. "*Asas-Asas Manajemen*". Jakarta : Rajawali Press.
- Nielwaty, Elly, dkk. 2017. "Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau". Pekanbaru : *Jurnal Niara Vol. 10, No. 1 Juli 2017*, Hal. 1-5
- Endah Tri Wisudaningsih. 2018. "Controlling Organisasi dalam Perspektif Al-Qur'an". Probolinggo : Humanistika, Volume 4, Nomor 2. Hal. 42.

- Ernawati. 2018. *“Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Baraka Kabupaten Enrekang”*. Makassar : Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
- Feriyanto, Andri, dkk. 2015. *“Pengantar Manajemen”*. Kebumen : Mediaterra
- Gatfield, Terry dan Frank Alpert. 2002. *“The Supervisory Management Styles Model”*. Brisbane Australia : HERDSA.
- Glendoh, Sentot Harman. 2000. *“Fungsi Pengawasan dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi”*. Universitas Kristen Petra : Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 2, No. 1.
- Hasibuan, Malayu. 2014. *“Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah”*. Jakarta : PR Bumi Aksara.
- Hidayah, Khoirul. 2015. *“Optimalisasi Pengawasan Ketenaga Kerjaan Di Kota Malang”*. Malang : de Jure, Jurnal Syariah dan Hukum.
<http://eprints.polsri.ac.id/643/3/File%203%20BAB%20II.pdf>.
 Hal. 13
<http://etheses.iainkediri.ac.id/573/3/933500307-abayusaputra-2012%20bab%202.pdf>
<http://repo.darmajaya.ac.id/271/3/BAB%20II.pdf> Hal 4.
 Diakses pada 25 September 2021 pukul 15.04 WIB
http://repository.upi.edu/10083/4/t_pk_0704817_chapter3.pdf
 Hal. 88
- <https://jurnalmanajemen.com/pengertian-pengawasan/>. Diakses pada 29 Agustus 2021 22.43 WIB
- <https://kbbi.web.id/pola> Diakses pada 25 September 2021 pukul 15.07 WIB
- <https://kemenagtuban.com/profil/> Diakses pada 24/10/2021 pukul 14.28 WIB

<https://raypratama.blogspot.com/2012/02/definisi-pengawasan-dan-anggaran.html>. Diakses pada 29 Agustus 2021 22.39 WIB.

<https://risalahmuslim.id/quran/al-maaidah/5-117/> Diakses pada 13 Oktober 2021 pukul 11.47 WIB

<https://sevima.com/mengenal-sasaran-kinerja-pegawai-skp-dan-penilaian-kinerja-dosen-pns/>

<https://tafsirweb.com/9096-quran-surat-asy-syura-ayat-6.html>
Diakses pada 28 September 2021 pukul 13.34 WIB

<https://www.bkn.go.id/berita/per-1-juli-2021-pns-susun-skp-berdasarkan-peraturan-menteri-panrb-nomor-8-tahun-2021>. Diakses pada 21/12/2021 pukul 19.38 WIB

Maulana, Ir. Agus MSM. 1992. “Sistem Pengendalian Manajemen”. Jakarta : Erlangga. Hal.17-18

Iva Listianty. 2020. “Manajemen Controlling Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru untuk Meningkatkan Pelayanan pada Siswa (Studi Kasus di SMK Ma’arif Al-Mizan Kabupaten Majalengka)”. Cirebon : Edulead : Journal of Education Management Volume 2 Nomor 2. Hal. 14

Karyoto. 2016. “Dasar-Dasar Manajemen-Teori, Definisi dan Konsep” Yogyakarta : ANDI. Hal. 119

Hidayah, Khoirul. 2015. “Optimalisasi Pengawasan Ketenaga Kerjaan Di Kota Malang”. Malang : de Jure, Jurnal Syariah dan Hukum. Hal 101.

Malayu Hasibuan. 2014. “Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah”. Jakarta : PR Bumi Aksara. Hal. 248.

Muhammad Bin Isma’il Bin Ibrohim Bin al-Mughiroh al-Bukhori. “Shohih al-Bukhori” no. Hadits 6024 : Beirut. Hal. 1850.

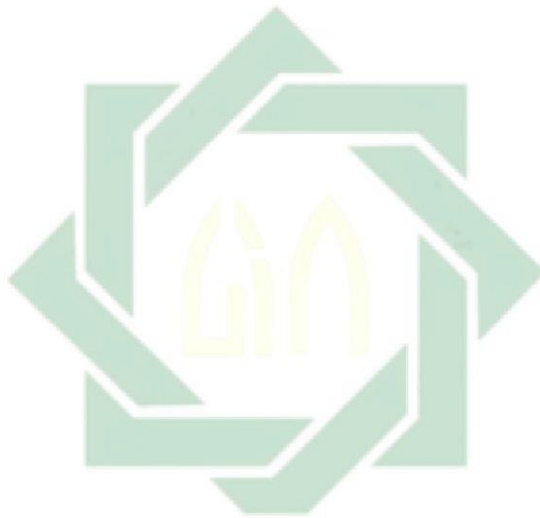
Muhfizar, dkk. 2021. “Pengantar Manajemen” Bandung : Media Sains Indonesia. Hal 8

Noer Rohmah. 2019. “Pengawasan Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur’an dan Hadits”. Malang : Tarbiyatuna : Jurnal Pendidikan Ilmiah Vol. 4 No. 2. Hal. 33.

- NurgraHa, Erwin. 2015. *“Pelaksanaan Pengawasan oleh Camat Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis”*. Ciamis : Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Galuh.
- Nuri Ulwati. 2017. *“Manajemen Pengawasan Sumber Daya Manusia Rumah Yatim di Bandar Lampung”*. Bandar Lampung : FDIK UIN Raden Intan Lampung
- Pramono, Puguh Adi. 2016. *“Sistem Perencanaan Dan Pelaksanaan Panitia Penyelenggara Ibadah Haji (PPIH) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.”* Surabaya : UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Prof Dr. H. Mudjia Rahardjo, 2010. *Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif*, Jakarta: GEMA.
- Purwadi. 2017. *“Pengaruh Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Pemukiman Prasarana Wilayah Kota Samarinda”*. Jurnal AKUNTABEL, Volume 14, No. 2. Hal. 189
- Putra, Krisna Pramesti, Dkk. 2019. *“Optimalisasi Pengawasan Perizinan dan Perpanjangan Trayek Angkutan Kota (Studi di Kabupaten Banjarnegara)”*. Purwokerto : Kosmik Hukum Vol. 19 No. 2.
- R. Didi Djadjuli. *“Pelaksanaan Pengawasan Oleh Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”* Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh : Ciamis. Hal. 570.
- Rahardjo, Prof Dr. H. Mudjia. 2010. *“Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif”*, Jakarta: GEMA.
- Riska Suariesti. 2014. *“Pengaruh Pengawasan Kepala Dinas Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cirebon”* Universitas Pendidikan Indonesia . Hal. 23.

- Rohmah, Noer. 2019. "Pengawasan Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadits". Malang : Tarbiyatuna : Jurnal Pendidikan Ilmiah Vol. 4 No. 2.
- Sanusi Anwar. 2003. Metodologi Penelitian Praktis Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi. Malang : Buntara Media. Hal. 88.
- Sari, Nurma. 2014. "Model Pengawasan Pembiayaan di BMT Mujahidin Pontianak". Pontianak : Jurnal Muqtasid Volume 5 Nomor 1.
- Sentot Harman Glendoh. 2000. "Fungsi Pengawasan dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi". Universitas Kristen Petra : Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 2, No. 1. Hal. 45.
- Sri Larasati. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Deepublish. Hal 1-2
- Sugiono, 2009. "Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif". Bandung: Alfabeta. Hal 253.
- Suryana, Asep, 2007. "Tahap-Tahapan Penelitian Kualitatif Mata Kuliah Analisa Data Kualitatif" Bandung : Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia
- Terry Gatfield dan Frank Alpert. 2002. "The Supervisory Management Styles Model". Brisbane Australia : HERDSA. Hal. 263.
- Undang-Undang No 17 Tahun 1999 Pasal 5 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan ibadah haji pasal 1 ayat 2 dan pasal 3
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 1999 Pasal 5 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji
- Usman Effendi. 2004. "Asas-Asas Manajemen". Jakarta : Rajawali Press. Hal. 210-211
- Wisudaningsih, Endah Tri. 2018. "Controlling Organisasi dalam Perspektif Al-Qur'an". Probolinggo : Humanistika, Volume 4, Nomor 2.

Yohannes Dakhi, SE, MM. 2016. “Implementasi POAC Terhadap Kegiatan Organisasi Dalam Mencapai Tujuan Tertentu”. STIE Nias Selatan : Jurnal Warta Edisi : 50. Hal. 2.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A