

**PENERAPAN FUNGSI *CONTROLLING*
DALAM PELAKSANAAN PROGRAM KERJA
DI YAYASAN TA'MIRUL MASJID KEMAYORAN
SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan
Program Sarjana Sosial Islam (S.Sos.I)



PERPUSTAKAAN	
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
KLAS	No. REG ID-2006/MD/042
K	ASAL BUKU:
D-2006	TANGGAL 1
042	
MD	

Oleh :

FARIDA HANIM
NIM : BO.4302016

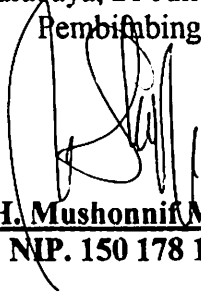
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS DAKWAH
JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
2006**

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh Farida Hanim ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 21 Juli 2006

Pembimbing,



Drs. H. Mushonnif Marsholly
NIP. 150 178 179

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **Farida Hanim** telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 09 Agustus 2006

Mengesahkan,
Fakultas Dakwah
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Dekan,

DR. H. Shonhadji Sholeh, Dip.Is.

NIP. 150 194 059

Ketua,

Drs. H. Mushonef Marsholy

NIP. 150 178 179

Sekretaris,

Hadi Susanto, S.Ag., M.Si.

NIP. 150 327 219

Penguji I,

Drs. H. A. Isa Anshori, M.Si.

NIP. 150 187 685

Penguji II,

Drs. H. M. Sja'roni, M.Ag.

NIP. 150 174 411

ABSTRAKSI

Farida Hanim, 2006. Penerapan Fungsi Controlling Dalam Pelaksanaan Program Kerja Di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

Masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah (1) Bagaimana penerapan fungsi controlling dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, (2) Apa faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

Dalam menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang dimaksudkan metode deskriptif kualitatif yang dimaksudkan untuk memaparkan atau menggambarkan keadaan atau fenomena sebagaimana adanya pada saat penelitian dilakukan, yaitu untuk memaparkan data tentang penerapan fungsi controlling dalam pelaksanaan program kerja.

Sesuai dengan masalah di atas, data yang digunakan berupa data lokasi Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, visi dan misi, struktur lembaga, program kerja. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya telah melakukan penerapan fungsi controlling. Hal ini dapat dilihat dari keberhasilan menjalankan program kerja sesuai rencana dan tujuan.

Di sini disarankan kepada Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya untuk lebih meningkatkan fungsi control agar program kerja sesuai dengan tujuan.

Berdasarkan masalah dan kesimpulan tersebut, peneliti belum menjawab lebih jauh mengenai hal tersebut, melainkan hanya untuk bahan rujukan atau pengetahuan saja. Kiranya tema ini dapat dijadikan masalah penelitian berikutnya.

PERPUSTAKAAN	
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS	No. REG 10-2006/MD/642
	ASAS BUKTI:
	TANGGAL 1

DAFTAR ISI

JUDUL PENELITIAN	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR DIAGRAM	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Kontek Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Definisi Konsep	8
F. Sistematika Pembahasan	11
BAB II PERPEKTIF TEORITIS	
A. Kajian Kepustakaan Konseptual	12
1. Manajemen Dan Pengawasan (<i>Controlling</i>)	12
a. Pengertian Manajemen	12
b. Unsur-Unsur Manajemen	15
c. Urgensi Manajemen	17
d. Fungsi-Fungsi Manajemen	18

2. .Pengertian Fungsi <i>Controlling</i>	21
.a. Tujuan <i>Controlling</i>	24
.b. Prinsip-Prinsip <i>Controlling</i>	26
.c. Tipe-Tipe Pengawasan	28
.d. Tahap-Tahap Dalam Proses Pengawasan	30
.e. Jenis-Jenis Pengawasan	35
.f. Syarat-Syarat Pengawasan	37
.g. Teknik-Teknik Pengawasan	39
3. Konsep Program Kerja	40
a. Pengertian Program Kerja	40
b. Tujuan Program Kerja	42
c. Manfaat Program Kerja	42
d. Ruang Lingkup Program Kerja	43
e. Membuat Rencana Tindakan (Plan of Action)	45
f. Sistem Penyusunan Program Kerja	46
B. Kajian Kepustakaan Penelitian	50

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	52
B. Wilayah Penelitian	56
C. Jenis Dan Sumber Data	56
D. Tahap-Tahap Penelitian	58
E. Teknik Pengumpulan Data	62
F. Teknik Analisis Data	64
G. Teknik Keabsahan Data	

BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah Berdirinya Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya	69
B. Perkembangan Masjid Kemayoran Surabaya	72

C. Letak Geografis	75
D. Visi Dan Misi	76
E. Struktur Organisasi	77
F. Program Kerja	85
G. Kegiatan (Aktivitas)	87

BAB V PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Penyajian Data	97
B. Analisis Data	106

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	115
B. Rekomendasi	116

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR DIAGRAM

Tipe-Tipe Pengawasan	30
Proses Pengawasan	31

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id



BAB I

PENDAHULUAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Konteks Penelitian

Di era globalisasi ini, dalam suatu organisasi yang semakin maju, manajemen menjadi sangat penting, sebab lembaga yang maju ditandai dengan semakin meningkatnya kecerdasaran pengetahuan teknologi. Sehingga telah dapat dirasionalitaskan efektif dan efisien sebagai nilai moral yang tinggi, jika keadaan tersebut didukung oleh manajemen yang baik diharapkan lembaga tersebut dapat mencapai tujuan yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan secara lebih lanjut.

Menurut G.R. Terry dan L.W. Rue, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.¹

Salah satu fungsi manajemen yang sangat berpengaruh adalah fungsi *controlling*. Suatu organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan jika tidak disertai dengan penerapan fungsi *controlling* yang tepat, betapa pun bagus program kerja yang ada di organisasi itu. Dengan fungsi *controlling*, pengelolaan organisasi akan dapat menjalankan program kerja yang direncanakan secara bertahap, berkesinambungan di dalam menyelenggarakan organisasi.

¹ G.R. Terry dan L.W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 1

Berbagai program kerja yang direncanakan oleh suatu organisasi jika tidak menerapkan fungsi *controlling*, tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Fungsi ini merupakan fungsi terakhir setelah fungsi-fungsi merencanakan, mengorganisir, menyusun tenaga kerja, memberi perintah, fungsi ini merupakan fungsi pemimpin yang berhubungan dengan usaha menyelamatkan jalannya perusahaan ke arah pulau cita-cita yakni tujuan yang direncanakan.²

Controlling didefinisikan sebagai suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standart prestasi pada sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang terlebih baik dahulu ditetapkan itu, menentukan apakah ada penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya sasaran-sasaran.³

Dari paparan definisi di atas terlihat bahwa fungsi *controlling* merupakan bagian yang sangat penting dalam pelaksanaan sebuah organisasi. Fungsi ini menjadi penting karena di dalamnya terdapat proses pengendalian program kerja bagi kemajuan organisasi itu. Dan pengawasan (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, kekosongan kegiatan, tidak terselesainya suatu penugasan, tidak ditepatinya waktu penyelesaian (*deadline*) dan kegiatan-kegiatan lain yang

² Drs. M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 1998), h. 171

³ Prof. Dr. A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996), h. 132

menyimpang dari rencana, dengan jalan kerjasama yang teratur dalam usaha mencapai tujuan bersama atau organisasi. Kasus-kasus seperti di atas sering terjadi sebaiknya dapat pula terjadi pelaksanaan kerja yang sesuai atau bahkan melebihi dari rencana yang telah ditetapkan. Situasi tersebut akan diketahui melalui fungsi kontrol yang dilaksanakan oleh manajer atau pimpinan.

Walaupun perencanaan, menyusun organisasi, mengkoordinasi pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik. Namun tetap perlu bagi manajemen untuk mengadakan *control* pengawasan dan penelitian atas segala macam pekerjaan itu.⁴

Pengawasan atau *controlling* merupakan kewajiban setiap orang dalam organisasi secara terus menerus, memperhatikan dan mengawasi jalannya tugas masing-masing bidang, sesuai dengan rencana semula. *Control* juga harus dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Pada umumnya faktor-faktor intern dalam organisasi sangat berpengaruh juga pada pelaksanaan program kerja dan mendukung pelaksanaan kegiatan. Faktor tersebut mencakup masalah biografis, dana, tenaga, dan keterampilan yang biasanya dinyatakan dengan dana (*money*), bahan (*material*), sarana (*machines*), dan manusia (*man*), dalam istilah manajemen disebut dengan "*tools of management*" atau unsur-unsur manajemen. Selain itu faktor tersebut juga membutuhkan usaha-usaha, kegiatan-kegiatan dan tenaga yang profesional dalam proses mendapatkan hasil yang baik.

⁴ Penglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), h. 175

Apabila pelaksanaan kerja berjalan dengan baik sesuai dengan standart perencanaan, walaupun secara tidak sengaja tetap ke arah yang lebih baik, hal ini disebut lepas kontrol. Dengan demikian, melalui control dapat diawasi sejauh mana penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran di masa yang akan datang.

Keberhasilan program kerja tetap memerlukan evaluasi apakah program kerja itu dilanjutkan atau dihentikan, apakah diperlukan penghematan biaya atau prioritas program, apakah control dalam program itu mempunyai ukuran (standart), sehingga control dalam program kerja yang efektif sangat penting untuk dilakukan.

Allah berfirman dalam al-Qur'an surat Asy-Syura ayat 48 sebagai berikut:

فَإِنْ أَعْرَضُوا فَمَا أَرْسَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا إِنْ إِلَّا الْبَلَاغُ وَإِنَّا إِذَا أَذَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنَّا رَحْمَةً فَرِحَ بِهَا وَإِنْ تُصِيبُهُمْ سَيِّئَةٌ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيهِمْ فَإِنَّ الْإِنْسَانَ كَفُورٌ

Artinya: *"Jika mereka berpaling maka Kami tidak mengutus kamu sebagai pengawas bagi mereka. Kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). Sesungguhnya apabila Kami merasakan kepada manusia sesuatu rahmat dari Kami dia bergembira ria karena rahmat itu. Dan jika mereka ditimpa kesusahan disebabkan perbuatan tangan mereka sendiri (niscaya mereka ingkar) karena sesungguhnya manusia itu amat ingkar (kepada ni`mat)".*

Melihat uraian di atas apabila di korelasikan maka penerapan controlling dalam pelaksanaan program kerja sangat diperlukan sekali dalam rangka mengimplementasikan aktivitas dalam kesehariannya sesuai dengan tujuan yayasan tersebut.

Control tidaklah berarti mengontrol saja, ia juga aspek penelitian, apakah yang dicapai itu sesuai dengan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan lengkap dengan rencananya, kebijaksanaan, program kerja dan lain-lain.⁵

Dengan perkataan lain, pengawasan dan penelitian diperlukan untuk menjamin, bahwa pelaksanaan program kerja tidak terlalu menyimpang dari rencana, dan jika ada penyimpangan, maka itu dapat diterima secara rasional dan efisien, menurut literatur, maka “controlling” ini dapat kita lihat dari tiga sudut, yakni:

1. Menyeleksi standart dan titik-titik strategi (*selecting standart on strategic points*)
2. Pemeriksaan dan memberikan laporan akan pelaksanaan yang lalu.
3. mengambil tindakan-tindakan korektif (sesuatu yang akan diperbaiki keadaan yang buruk).⁶

Dari pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi controlling merupakan suatu proses untuk mengawasi segala kegiatan yang tertuju pada sasarnya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, serta merupakan tindakan perbaikan dalam pelaksanaan program kerja agar segala kegiatan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

⁵ Ibid, h. 175

⁶ Penglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), h. 176

Dengan kata lain keterangan di atas, maka perlu bagi sebuah yayasan menerapkan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja sesuai dengan tujuan.

Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya adalah sebuah organisasi kemasjidan yang sudah lama berdiri dan memakmurkan masjidnya dengan mendirikan suatu lembaga pendidikan dengan nama Ta'miriyah, dengan mengelola jenjang pendidikan dari tingkat TK sampai SLTA.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah tentang pengawasan yang dikerjakan oleh pimpinan yayasan tersebut, yang dituntut untuk memenuhi apa yang dilakukan oleh setiap unitnya. Dan semua itu tidak mudah dilakukan oleh seorang pengawas. Untuk itu peneliti mencoba meneliti lebih lanjut proses penerapan fungsi *controlling* dan faktor pendukung dan penghambat penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja yang ada di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

B. Fokus Penelitian

Penelitian diperlukan adanya pengembangan pada kemampuan yang berpijak pada pertanyaan dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka masalah penelitian hanya sebatas dengan pertanyaan dasar yaitu:

1. Bagaimana penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja jangka pendek di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya?

2. Apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambat penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja jangka pendek di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui lebih mendalam penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmuwan dan penerapan fungsi *controlling*.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan atau masukan dalam penerapan fungsi *controlling* bagi Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

E. Definisi Konsep

Pada intinya pengertian dasar dari konsep itu merupakan unsure pokok dari suatu penelitian, menentukan konsep sangat penting supaya persoalan tidak menjadi kabur, penegasan dari pada konsep yaitu terpilih sangat perlu untuk menghindarkan salah pengertian arti konsep yang digunakan.

Maka dari itu sebuah skripsi yang baik diharapkan tidak hanya berguna bagi peneliti sendiri, akan tetapi berguna bagi siapa saja yang membutuhkannya. Oleh karena itu perlu adanya penjelasan tentang istilah-istilah yang terdapat pada judul penelitian, dengan begitu tidak akan terjadi salah tafsir pada judul penelitian tersebut.

Adapun beberapa konsep yang perlu peneliti jelaskan adalah sebagai berikut:

1. Fungsi *controlling*

Mengevaluasi pelaksanaan kerja dan jika perlu, memperbaiki apa yang sedang dikerjakan untuk menjamin tercapainya hasil-hasil menurut rencana.⁷

2. Program Kerja

Program kerja sebenarnya mempunyai ruang lingkup yang lebih besar, bila program ini diterapkan, ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua fungsi dari sebuah organisasi, program ini akan menjamah semua elemen, unsur yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kerja organisasi tersebut.

⁷ GR. Terry dan L.W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 232

Program kerja adalah aktivitas yang menggambarkan dimuka bagian mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan berikut petunjuk-petunjuk mengenai cara pelaksanaannya. Aktivitas menggambarkan dimuka biasanya menyangkut juga jangka waktu penyelesaiannya, penggunaan material dan peralatan yang diperlukan, pembagian wewenang dan tanggung jawab serta kejelasan lainnya yang dianggap perlu.⁸

Fungsi manajemen sangat berpengaruh dalam proses pengembangan suatu organisasi terutama fungsi *controlling* karena pengawasan disini berperan menentukan dalam mencapai tujuan, melalui pelaksanaan program kerja yang ada.

3. Pengertian Yayasan

Dalam UU Pemerintahan No. 16 tahun 2001 tentang yayasan, disebutkan bahwa yayasan adalah badan hukum yang terjadi atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukan untuk mencapai tujuan tertentu dengan bidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota (UU No. 16 tahun 2001 bab 1 pasal 1 ayat 1). Dijelaskan pula bahwa yayasan mempunyai organisasi yang terdiri atas pembina, pengurus, dan pengawas. (bab 1 pasal 2).

⁸ Pranata Westa, Sutarto, Ibnu Syamsi, *Ensiklopedia Administrasi*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1989), h. 357

4. Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

Adalah sebuah organisasi kemasjidan yang berada di jalan Indrapura No.2 Surabaya.

Jadi maksud dari judul di atas adalah menerapkan pengevaluasian program kerja dan jika perlu, memperbaiki apa yang sedang dikerjakan untuk menjamin tercapainya hasil-hasil menurut rencana dalam aktivitas yang menggambarkan dimuka bagian mengenai pelaksanaan, yang menyangkut jangka waktu penyelesaiannya, penggunaan material dan peralatan yang diperlukan serta pembagian wewenang dan tanggung jawab di dalam sebuah Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh pemahaman skripsi ini, maka penulis membagi skripsi ini dalam beberapa bab yang di dalamnya terdiri dari VI Bab yang disusun secara teratur dan sistematis.

Bab I : Pendahuluan yang menguraikan beberapa unsur yang terdiri dari konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, telaah kepustakaan, sistematika pembahasan.

Bab II : Merupakan kajian konseptual kepustakaan dan kajian penelitian. Kajian konseptual kepustakaan terdiri dari konsep manajemen dan controlling.

Bab III : Metode Penelitian

Membahas dan menjelaskan tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan teknik keabsahan data.

Bab IV : Deskripsi Lokasi Penelitian

Menjelaskan tentang sejarah berdirinya Yayasan Ta'mirul Masjid, lokasi yayasan, visi dan misi, struktur organisasi yang terbaru, program kerja selama setahun terakhir.

Bab V : Penyajian dan Analisis Data

Yang berisi pembahasan tentang penerapan fungsi controlling dalam pelaksanaan program kerja.

Bab VI : Penutup

Yang terdiri dari kesimpulan dan saran

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB II

PERSPEKTIF TEORITIS

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. KAJIAN KONSEPTUAL

1. Manajemen dan Pengawasan (*Controlling*)

a. Pengertian Manajemen

Untuk memperluas pengertian manajemen, dapat diperhatikan beberapa pendapat para ahli yang diharapkan dapat diperoleh pandangan yang jelas tentang pengertian manajemen.

Arti manajemen secara etimologi berasal dari kata "*to manage*" yang diberi arti *to direct and control* (membimbing dan mengawasi), *to treat with care* (memperlakukan dengan seksama), *to carry on business or affair* (mengurus perniagaan atau urusan-urusan atau persoalan-persoalan), *to achieve one's purpose* (mencapai tujuan tertentu). Dengan kata lain manajemen di sini adalah berbicara tentang pencapaian tujuan dari pada suatu usaha baik niaga, pemerintahan atau urusan-urusan lain secara seksama disertai pembimbingan dan pengawasan.¹

Manajemen adalah proses dari memimpin, membimbing dan memberikan fasilitas dari usaha-usaha orang lain yang terorganisir di dalam organisasi-organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

¹ Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), h.1

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.²

Adapun pengertian istilah manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1) Menurut George R. Terry

Manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.³

2) Oey Liang Lie

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrol dari "*human and natural resources*" (terutama human resources untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu).⁴

3) Ahli Ekonomi dan sosiologi

Manajemen adalah salah satu faktor produksi bersama dengan tanah, tenaga kerja, dan modal.

Manajemen adalah suatu sistem kelas dan status. Perkembangan didalam kompleksitas hubungan dalam masyarakat modern menuntut para menejer menjadi kelompok elit pemikir dan pendidikan.⁵

² A.W. Widjaja, M. Arsyik Hawab, *Komunikasi Administrasi Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h. 41

³ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 1998), h. 16

⁴ Domi C. Matutina, dkk, *Manajemen Personalialia*, penerbit rieneka cipta h 1

⁵ Joseph L. Massie, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Penerbit Erlangga) h 5

Dari ketiga definisi di atas, maka penulis dapat disimpulkan:

- a) Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai.
- b) Manajemen sebagai proses koordinasi.
- c) Kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.
- d) Manajemen berdasarkan atas pembagian kerja.
- e) Manajemen sendiri terdiri dari beberapa fungsi

Dari definisi di atas, dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa pada pokoknya manajemen adalah suatu proses atau usaha pencapaian tujuan tertentu dengan melalui kerjasama orang banyak. Tujuan yang dikehendaki akan tercapai dengan mengadakan usaha-usaha kearah pencapaian tujuan.

Dalam hal ini diperlukan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan maksud jika tujuan atau cita-cita dikehendaki telah jelas, kemudian di susul dengan persiapan permulaan kearah pencapaian tujuan, maka organisasi akan lebih mudah dalam mencapai tujuannya.

Dengan menerapkan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan akan memudahkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

b. Unsur-Unsur Manajemen

Zaini Muchtarom mengartikan unsur manajemen sebagai sarana manajemen, manajemen yang selalu dikaitkan dengan usaha bersama sekelompok manusia dengan menggunakan sarana-sarana yang diperlukan, maka manajer menggunakan 6 M untuk mencapai tujuan, diantaranya *man* (manusia), *money* (uang), *material* (barang), *machine* (mesin), *method* (metode), *market* (pasar).⁶

1) *Man* (manusia)

Manusia merupakan sarana terpenting dalam manajemen, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Berbagai macam aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitas itu dapat kita tinjau dari sudut fungsi seperti *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling*, tanpa manusia tidak mungkin manajer mencapai tujuannya, harus di ingat bahwa manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang lain.

2) *Money* (uang)

Untuk melakukan aktivitas diperlukan yang seperti: upah atau gaji orang yang membuat rencana, mengadakan pengawasan, bahwa dalam kantor atau suatu organisasi, diperlukan banyak peralatan dan itu semua dengan uang, kegagalan atau ketidاكلancaran proses

⁶ Zaini Muchtarom, MA, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, h. 42-43

manajemen banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian penggunaan uang.

3) *Material* (barang)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material (barang) karena dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan, demikian pula sebagai sarana dalam proses pelaksanaan kegiatan, terlebih kemajuan teknologi.

4) *Machine* (mesin)

Dewasa ini semua sudah berubah manusia tidak lagi sebagai pembantu mesin tapi sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya sebagai pembantu bagi manusia. Sehingga bisa meringankan pekerjaan manusia, dan manusia hanya tinggal merencanakan, menjalankan dan mengontrol hasilnya saja.

5) *Method* (metode)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna, maka manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode (cara) melakukan pekerjaan, oleh karena itu metode atau cara dianggap pula sebagai sarana manajemen untuk mencapai tujuan, misalnya telah dikenal berbagai metode atau cara seperti: ceramah bervariasi, metode kasus, metode berbeda daya guna dan hasil guna untuk mencapai tujuan.

6) *Market* (pasar)

Bagi badan yang bergerak di bidang industri, maka sarana manajemen penting lainnya adalah market, tanpa adanya market (pasar) bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri akan tidak mungkin tercapai.

c. Urgensi Manajemen

Manajemen memerlukan koordinasi sumber daya manusia dan material kearah tercapainya tujuan. Definisi yang lazim mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan kegiatan pengawasan. Sebagian orang menambah jumlah sub proses ini dengan memasukkan perakitan (*assembling*) sumber daya dan motivasi.

Manajemen adalah kunci dalam sistem organisasi, ia meliputi seluruh organisasi dan merupakan kekuatan vital yang menghubungkan semua sub sistem lainnya, manajemen mencakup hal-hal sebagai berikut:

- Mengkoordinir sumber daya manusia, material dan keuangan kearah tercapainya sasaran organisasi secara efektif dan efisien.
- Menghubungkan organisasi dengan lingkungan luar dan menanggapi kebutuhan masyarakat.
- Mengembangkan iklim organisasi, agar dapat mengejar sasaran perorangan dan sasaran bersama.

- Melaksanakan fungsi-fungsi yang ditetapkan seperti menentukan sasaran, merencanakan, merakit sumber daya, mengorganisir, melaksanakan dan mengawasi.
- Melaksanakan berbagai peranan antar pribadi, internasional dan memutuskan.

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan manajemen yang baik akan mudah terwujudnya tujuan organisasi.⁷

d. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen diartikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang menjadi kebutuhan yang dilakukan untuk menggerakkan fasilitas dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan.

Dalam pengelompokan fungsi manajemen diantara para ahli yang satu dengan yang lain tidak sama, akan tetapi isi dan maksud yang terkandung di dalamnya mempunyai kesamaan, tidak ada perbedaan yang prinsip hanya saja terletak pada penekanan masing-masing. Salah seorang diantara para pakar yang akan saya jadikan pegangan dalam penulisan ini adalah G.R. Terry, bahwa fungsi-fungsi pokok tersebut meliputi: *planning, organizing, actuating, controlling*, dan fungsi pokok tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

⁷ Melayu S.P. Hasibuan, *Manajemen SDM*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 1

1) *Planning* (Perencanaan)

Menentukan garis-garis besar untuk dapat memulai usaha, kebijaksanaan ditentukan, rencana kerja disusun, baik mengenai saat bila, maupun mengenai cara bagaimana usaha itu akan dikerjakan (*operation*). Fungsi ini menghendaki dari si manajer suatu pandangan ke depan dengan tujuan yang terang.

2) *Organizing* (Organisasi)

Setelah ditetapkan rencana, maka kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu di bagi-bagi antara anggota manajemen dan bawahannya, untuk itu diadakan penggolongan dengan tugas sendiri-sendiri dan masing-masing mendapat kekuasaan yang di deligir padanya dari atas. Alokasi dari pada tugas dan delegasi dari pada kekuasaan inilah yang dimaksudkan Terry dengan *organizing*.

3) *Actuating* (Menggerakkan untuk bekerja)

Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dan aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakan ke arah itu. Tindakan-tindakannya itu adalah seperti yang di sebut: *leadership* (kepemimpinan), perintah, instruksi, *communication* (hubung menghubungi) dan *counseling* (nasehat), ini bernama "*actuating*" artinya menggerakkan (seseorang) untuk beraksi (bekerja).

4) *Controlling* (Pengawasan dan penelitian)

Manajer pada umumnya menganggap perlu untuk mengecek apa yang telah dilakukan, guna dapat memastikan apakah pekerjaan orang-orangnya berjalan dengan memuaskan dan menuju kearah tujuan yang telah ditetapkan itu, mungkin pula ada perbedaan-perbedaan "*tunggakan*" dalam pekerjaan, kesalahfahaman di dalam melakukan tugas atau ada kalangan yang tiba-tiba muncul. Semua itu harus segera diketahui, agar supaya dapat diperbaiki sebelum terlambat. Fungsi manajemen itu dinamakan "*controlling*".⁸

Dalam buku "*Dasar-dasar manajemen*" karya GR. Terry dan L.W. Rue bahwa ada lima fungsi manajemen:

- *Planning* yaitu menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
- *Organizing* yaitu mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
- *Staffing* yaitu menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia pengarah, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

⁸ A.W. Widjaja, M. Arsyik Hawab, *Komunikasi Administrasi dan Manajemen dalam Pembangunan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h.44.

- Motivating yaitu mengarahkan atau menyalurkan perilaku-prilaku manusia kearah tujuan-tujuan.

- *Controlling* yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan korektif di mana perlu.⁹

2. Pengertian Fungsi *Controlling*

Controlling (pengawasan) ialah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.¹⁰

Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi actual dengan standar yang telah ditetapkan itu, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.¹¹

Pengawasan (*controlling*) dapat diartikan sebagai proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan

⁹ GR. Terry dan L.W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, 1996, h. 9-10 .

¹⁰ Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, (CV. Sinar Baru, Bandung), h. 175

¹¹ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung: Sinar Baru, 1991), h. 159

mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.¹²

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan dan sekaligus melakukan tindakan-tindakan perbaikan apabila penyimpangan sudah terjadi dari apa yang sudah direncanakan.

Dengan demikian kegiatan *controlling* mengusahakan agar pelaksanaan rencana sesuai dengan yang ditentukan dalam rencana.

Diantara beberapa fungsi manajemen, perencanaan dan pengendalian (*controlling*) mempunyai peran yang sangat penting dalam fungsi perencanaan menetapkan tentang apa yang harus dicapai pada periode tertentu, sedangkan dalam pengendalian (*controlling*) berusaha untuk mengevaluasi apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai, dan kalau tidak dapat dicapai dicari faktor penyebabnya, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan (*corrective action*).¹³

Oleh karena itu betapa eratnya hubungan antara perencanaan dan pengendalian. Dalam perencanaan aktivitas organisasi, tujuan utama dan sasaran serta metode untuk mencapainya ditetapkan dengan jelas. Dalam *controlling* mengukur kemajuan kearah tujuan tersebut dan memungkinkan

¹² M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 1998), h. 177

¹³ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, h. 158

pimpinan mendeteksi penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan tersebut tepat pada waktunya untuk melakukan tindakan sebelum penyimpangan menjadi lebih jauh.

Dengan perkataan lain pengawasan dan penelitian diperlukan untuk menjamin, bahwa pelaksanaan program kerja tidak terlalu menyimpang dari rencana, dan jika tidak ada penyimpangan, maka itu dapat diterima secara rasional dan efisien.

Dapat kita tarik kesimpulan bahwa fungsi *controlling* merupakan suatu proses untuk mengawasi segala kegiatan tertuju pada sasaran, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, serta merupakan tindakan perbaikan dalam pelaksanaan segala kegiatan program kerja yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Kata "Pengawasan" sering berkonotasi tidak menyenangkan, karena dianggap mengecam kebebasan dan otonomi pribadi, padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan, sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreativitas dan sebagainya. Yang akhirnya merugikan organisasi sendiri, sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat

menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.¹⁴

a. Tujuan *Controlling*

Dari berbagai batasan pengawasan (*controlling*), bahwa tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.¹⁵

Dalam proses pengawasan lebih banyak meliputi tindakan mencari sumber kesulitan dan mengoreksinya. Oleh sebab itu tujuan fungsi *control* antara lain adalah:

- 1) Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
- 2) Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.

¹⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, 1984, h. 367

¹⁵ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 1998), h 173

3) Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.

4) Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.

5) Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.¹⁶

Agar tujuan tersebut tercapai, maka akan lebih baik jika tindakan *control* dilakukan sebelum terjadi penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (*preventif control*) dibandingkan dengan tindakan *control* sesudah terjadi penyimpangan (*repressive control*).

Control suatu sistem akan menjadi efektif:

- 1) Apabila keluaran yang sesungguhnya di ukur dengan tepat dan dibandingkan dengan keluaran yang diinginkan.
- 2) Apabila keputusan-keputusan tindakan yang diperlukan dilaksanakan.
- 3) Apabila umpan balik informasi cukup cepat untuk mengadakan perbaikan-perbaikan sebelum faktor-faktor dalam proses menjadi tidak sesuai dengan perbaikan-perbaikan yang di buat¹⁷

Ada dua tipe tindakan korektif yaitu:

- 1) Tindakan korektif segera (*immediate corrective action*) atau yang sering di lukiskan sebagai *putting out fires*, yaitu tindakan koreksi terhadap berbagai hal yang masih merupakan gejala-gejala.

¹⁶ Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, (CV. Sinar Baru, Bandung), h 181

¹⁷ Drs. Moekijat, *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*, Penerbit Rosdakarya, Bandung, h

- 2) Tindakan korektif mendasar (*basic corrective action*) yaitu tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi atau kasus-kasus. Dengan kata lain, melakukan tindakan koreksi terhadap deviasi (penyimpangan) yang terjadi dengan terlebih dahulu mencari serta mendapatkan sumber-sumber informasi yang menyebabkan terjadinya penyimpangan.¹⁸

Meskipun demikian, kegiatan pengawasan tidak selalu diakhiri dengan tindakan koreksi, sebab apabila proses pengawasan berlangsung dengan mengukur hasil kerja dengan membandingkan dengan standar, tetapi tidak menemukan adanya penyimpangan maka tindakan koreksi sudah tidak mempunyai arti lagi.

b. Prinsip-Prinsip Pengawasan

Untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan (*controlling*) yang efektif maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan, agar fungsi *control* mencapai hasil yang diharapkan, maka pimpinan organisasi atau unit organisasi yang melaksanakan fungsi pengawasan (*controlling*) harus mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip pengawasan.

Adapun prinsip-prinsip pengawasan

- 1) Pengawasan harus berlangsung terus menerus bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan.

¹⁸ Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, (CV. Sinar Baru, Bandung), h. 177

- 2) Pengawasan harus menemukan, menilai dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerjaan secara objektif.
- 3) Pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan tetapi juga mencari atau menemukan kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 4) Pengawasan harus memberi bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan.
- 5) Pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan tetapi harus menciptakan efisiensi (hasil guna).
- 6) Pengawasan harus fleksibel.
- 7) Pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (plan and objective oriented).
- 8) Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan atau *control by exception*.
- 9) Pengawasan harus membawa dan mempermudah melakukan tindakan perbaikan (*corrective action*).¹⁹

Selain prinsip-prinsip di atas, menurut Koontz dan O'donnel, maka suatu sistem pengawasan haruslah pula mengandung prinsip-prinsip berikut:

- 1) Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- 2) Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.

¹⁹ Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, (CV. Sinar Baru, Bandung), h. 178

- 3) Fleksibel.
- 4) Dapat merefleksir pola organisasi.
- 5) Ekonomis
- 6) Dapat dimengerti
- 7) Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.²⁰

Suatu pengawasan efektif, bilamana pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa sistem pengawasan itu tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan-perubahan terhadap rencana di luar dugaan.

c. Tipe-Tipe Pengawasan

Ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu (1) Pengawasan pendahuluan, (2) Pengawasan "*Concurrent*" dan (3) Pengawasan umpan balik.²¹

1) Pengawasan Pendahuluan

Pengawasan pendahuluan atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standart atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih efektif dan agresif, dengan

²⁰ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 1998), h.174

²¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, 1984, h. 361

mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktu tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

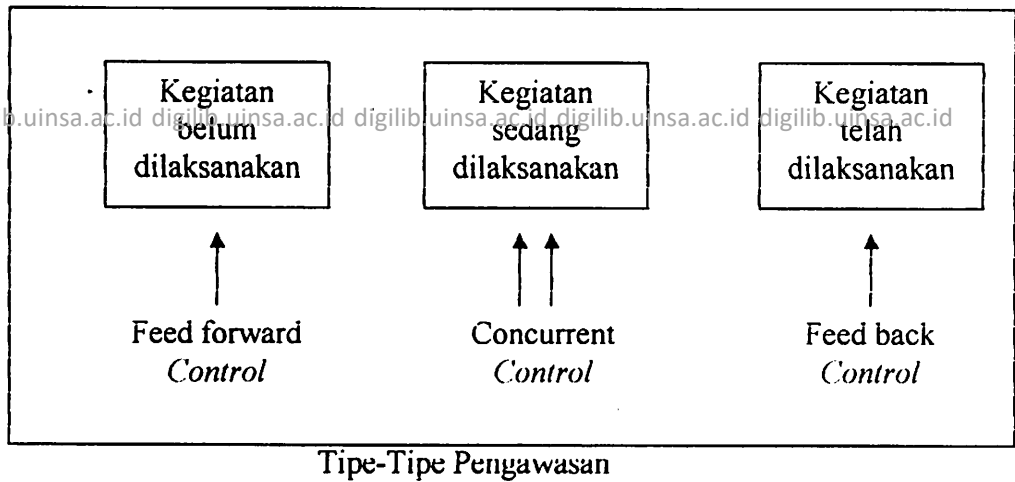
2) Pengawasan "*Concurrent*"

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*) pengawasan ini sering disebut pengawasan "ya-tidak", *screening control* atau "berhenti-terus", dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan "*double-check*" yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3) Pengawasan Umpan Balik

Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *past-action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standart ditentukan, dan penemuan-penemuan ditetapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang, pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

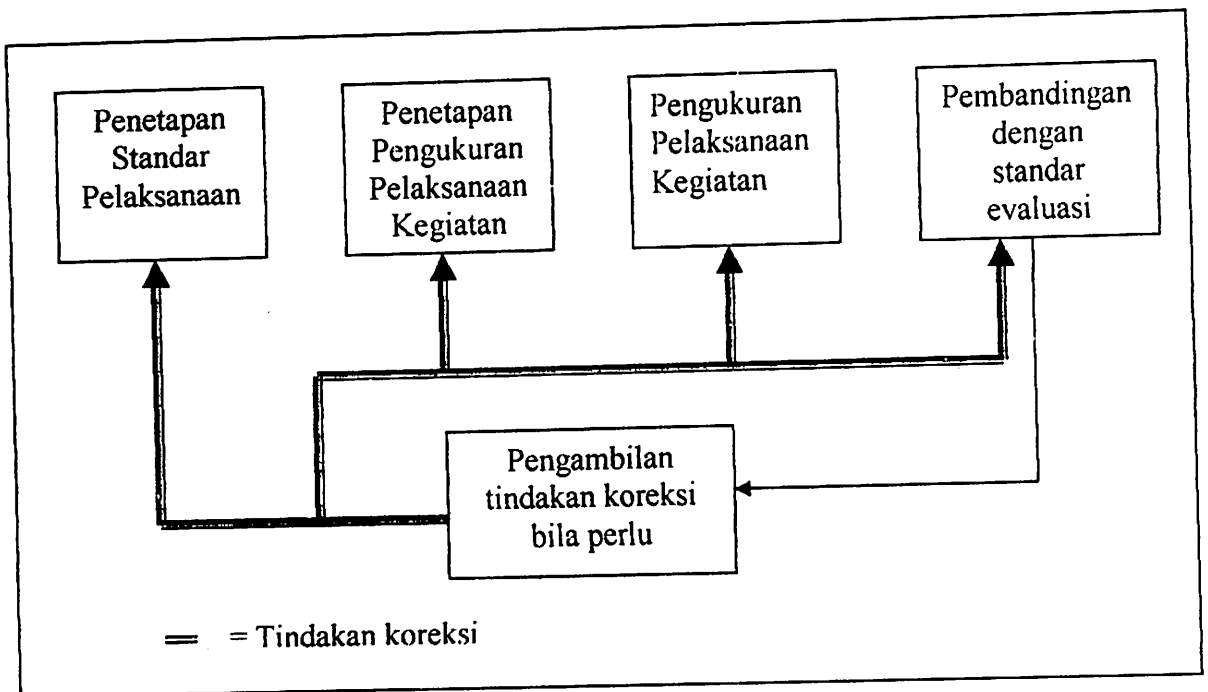


Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen pengawasan pendahuluan dan "berhenti-terus", cukup memadai untuk memungkinkan manajemen membuat tindakan koreksi dan tetap dapat mencapai tujuan. Tetapi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan disamping kegunaan dua bentuk pengawasan itu. Pertama, biaya keduanya mahal. Kedua, banyak kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor secara terus menerus. Ketiga, pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktifitas berkurang. Oleh karena itu, manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai bagi situasi tertentu.

d. Tahap-Tahap Dalam Proses Pengawasan

Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit terdiri lima tahap (langkah)

1) Penetapan standart pelaksanaan (perencanaan), 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, 3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata, 4) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standart dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, dan 5) Pengembalian tindakan koreksi bila perlu



Proses Pengawasan

Tahap 1 : Penetapan standart

Tahap pertama dalam pengawasan adalah pelaksanaan standart mengandung arti sebagai suatu satuan yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standart. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target anggaran, penjualan, margin keuntungan, keselamatan kerja dan sasaran produksi. Tiga bentuk standar umum adalah

- 1) Standar-standar fisik, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atas kualitas produk.
- 2) Standar-standar moneter, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya, tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan.
- 3) Standar-standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan diselesaikan.

Setiap tipe standart dapat dinyatakan dalam bentuk hasil yang dapat dihitung, ini memungkinkan untuk mengkomunikasikan pelaksanaan kerja yang diharapkan kepada para bawahan secara lebih jelas dan tahapan-tahapan lain dalam proses perencanaan dapat ditangani dengan lebih efektif, standart harus ditetapkan secara akurat dan diterima mereka.

Standart yang tidak dapat dihitung juga memainkan peranan penting dalam standar kualitatif lebih sulit dicapai, tetapi hal ini tetap penting untuk mencoba mengawasinya, misal standart kesehatan, promosi karyawan yang terbaik, sikap kerjasama, berpakaian yang pantas dalam bekerja.

Tahap 2 : Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penetapan standar adalah sisa-sisa bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu tahap ini adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang penting berikut ini dapat digunakan: beberapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur-setiap jam, harian, mingguan, bulanan. Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran dilakukan-laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telephone. Siapa (*who*) yang akan terlibat – manajer, staf departemen. Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal serta dapat diterangkan kepada para karyawan.

Tahap 3 : Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring di tentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai prosesi yang berulang-ulang dan terus menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu: 1) Pengamatan (observasi), 2) Laporan-laporan, baik lisan dan tertulis, 3) Metode-metode otomatis dan 4) Inspeksi, pengujian (test) atau dengan pengambilan sampel. Banyak perusahaan sekarang mempergunakan pemeriksaan intern (internal auditor) sebagai pelaksana pengukuran.

Tahap 4 : Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standart dan analisa penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi).

Tahap 5 : Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Tindakan-tindakan koreksi mungkin berupa:

- 1) Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah)
- 2) Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensi atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri).
- 3) Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.²²

²² T. Hani Handoko, *Manajemen*, 1984, h. 361-365

e. Jenis-Jenis Pengawasan

Ada empat macam dasar penggolongan jenis-jenis pengawasan yakni: 1) Waktu pengawasan, 2) Obyek pengawasan, 3) Subjek pengawasan, 4) Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan.²³

1) Waktu Pengawasan

Berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu disebabkan oleh:

- a) Pengawasan preventif dimaksudkan pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan-penyelewengan, kesalahan-kesalahan. Jadi diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari.
- b) Pengawasan represif dimaksudkan pengawasan setelah rencana sudah dijalankan dengan kata lain di ukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standart yang telah ditentukan terlebih dahulu

2) Obyek Pengawasan

Berdasarkan obyek pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang sebagai berikut: (1) Produksi, (2) Keuangan, (3) Waktu, (4) Manusia dengan kegiatan-kegiatannya dalam bidang produksi, maka pengawasan itu dapat ditunjukkan terhadap kuantitas hasil produksi.

²³M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 1998), h.176-178

Menurut Beishline, pengawasan berdasarkan objeknya dapat dibedakan atas (1) Kontrol administratif dan (2) Kontrol operatif. Kontrol operatif untuk bagian terbesar berurusan dengan tindakan, akan tetapi kontrol administratif berurusan baik dengan tindakan maupun pikiran.

Menurut William R. Spriegel, administratif *controls* meliputi lima aktivitas yaitu (1) Production planning and control, (2) Budgeting, (3) Inspection and quality control, (4) Standing orders dan (5) Polices.

3) Subjek pengawasan

Pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan itu dapat dibedakan (1) Pengawasan intern (2) Pengawasan ekstern. Dengan pengawasan intern dimaksudkan pengawasan yang dilakukan oleh atasan juga pengawasan vertikal atau formal disebut sebagai pengawasan formal karena melakukan pengawasan itu adalah orang-orang yang berwenang, pengawasan ekstern bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang di luar organisasi bersangkutan.

4) Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan maka pengawasan itu dapat digolongkan atas

- a) Personal observation
- b) Oral report (laporan lisan)
- c) Written report (laporan tertulis)
- d) *Control by exception*

f. Syarat-Syarat Pengawasan

Agar penawaran dapat berjalan efisien dan efektif perlu adanya sistem yang baik dari pada pengawasan tersebut, sistem yang baik menurut William H. Newman memerlukan beberapa syarat sebagai berikut:

- 1) Harus memperhatikan atau disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- 2) Harus mampu menjamin adanya tindakan perbaikan.
- 3) Harus luwes.
- 4) Harus memperhatikan faktor-faktor dan tata organisasi di dalam mana pengawasan akan dilaksanakan.
- 5) Harus ekonomis dalam hubungan dengan biaya.
- 6) Harus memperhatikan pula prasyarat sebelum pengawasan dimulai yaitu:

- a) Harus ada rencana yang jelas
- b) Pola atau tata organisasi yang jelas (jelas tugas-tugas dan kewenangan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan).²⁴

Di samping syarat-syarat di atas dapat pula dikemukakan hal-hal sebagai berikut: sebagai ciri atau sifat pengawasan yang baik:

- a) Pengawasan harus bersifat "*fact finding*" pengawasan harus menemukan tata fakta tentang tugas-tugas dijalankan dalam organisasi.
- b) Pengawasan harus bersifat preventif artinya harus dapat mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan dari rencana semula.
- c) Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang.
- d) Pengawasan hanya sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi dan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
- e) Karena pengawasan hanya sekedar alat administrasi pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan.
- f) Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menemukan siapa yang salah jika ada ketidak beresan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.

²⁴ Sarwanto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, h. 99

g) Pengawasan harus bersifat membimbing agar supaya para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan

yang telah ditentukan baginya.²⁵

g. Teknik-Teknik Pengawasan

Pengawasan dapat dilakukan dengan menggunakan cara-cara sebagai berikut.²⁶

1) Pengawasan langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan manajer pada waktu kegiatan yang sedang berjalan.

Pengawasan langsung dapat berbentuk:

- a) Inspeksi langsung.
- b) Observasi (pengamatan) di tempat.
- c) Laporan di tempat (*on the spot report*) yang berarti juga penyampaian keputusan tepat bila diperlukan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Karena mungkin kompleksnya tugas seorang manajer, pengawasan langsung tidak selalu dapat dijalankan dan sebagai gantinya sekarang dilakukan dengan pengawasan tidak langsung.

2) Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan dengan jarak jauh melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan.

²⁵ Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, h. 100

²⁶ *Ibid.*, h. 103

Laporan ini dapat berbentuk:

1. Laporan tertulis.

2. Laporan lisan.

Kelemahan dari bentuk ini adalah bahwa dalam laporan tersebut tidak jarang hanya dibuat laporan-laporan yang baik-baik saja yang diduga akan menyenangkan atasan. Manajer yang baik akan meminta laporan tentang hal-hal yang baik maupun yang tidak baik, sebab kalau laporan tersebut berlainan dengan kenyataan selain akan menyebabkan kesan yang berlainan juga pengambilan keputusan yang salah.

3. Konsep Program Kerja

a. Pengertian Program Kerja

Program mengandung pengertian “Rencana”.²⁷ Yaitu sederetan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Program bisa juga diartikan segala sesuatu yang dicoba dilakukan seseorang dengan harapan akan mendatangkan hasil atau pengaruh.²⁸ Jadi program kerja merupakan perumusan kegiatan yang menurut gambaran pekerjaan yang dilaksanakan disertai cara pelaksanaannya, fasilitas yang

²⁷ Parinata Westa, *Ensiklopedia Administrasi*, h. 356

²⁸ *Ibid.*, h. 356

diperlukan, waktu penggunaan dan ketentuan wewenang serta tanggung jawab pelaksanaan program.²⁹

Program merupakan jenis rencana yang komprehensif yang dihimpun dalam program ke dalam suatu bentuk gabungan dari berbagai rencana untuk masa yang akan datang yang berasal dari berbagai sumber di dalam sebuah organisasi atau lembaga yang mencakup bagian-bagian besar dari sebuah organisasi yang mana berhubungan dengan pekerjaan untuk mencapai tujuan.³⁰

Program bisa diartikan segala sesuatu yang dicoba dilakukan, bisa juga tidak dinamakan program apabila kegiatan yang akan dilaksanakan tanpa direncanakan terlebih dahulu, oleh karena itu suatu program merupakan kegiatan yang direncanakan yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan menggambarkan yang akan dilakukan organisasi dalam pelaksanaan strategi. Proses pelaksanaan program terdiri atas:

- 1) Persiapan dan analisis usulan program baru.
- 2) Analisis terhadap program yang sedang berjalan dengan sasaran memperbaiki profitabilitas dari program tersebut.
- 3) Sistem yang mengkoordinasikan program yang terpisah untuk mengoptimalkan program secara keseluruhan.

²⁹ Suharsimi Arikunto, *Penilaian Program Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1981) h.1

³⁰ Farida Yusuf, Thayiphobis, *Evaluasi Program*, h. 9

b. Tujuan Program Kerja

Mengenai tujuan program kerja yang ingin dicapai oleh organisasi antara lain:

- 1) Sebagai awal dalam menjalankan tugas dan meningkatkan prestasi kerja pengurus, baik secara individual maupun kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktivitas diri dalam kerangka penyampaian tujuan organisasi.
- 2) Peningkatkan prestasi pengurus secara perorangan dan pada gilirannya akan mendorong semangat kerja dan meraih prestasi kerja.
- 3) Merangsang minat dalam mengembangkan pribadi dengan tujuan meningkatkan kerja dan meraih prestasi kerja.
- 4) Membantu organisasi yang lebih tepat untuk mengembangkan organisasi di masa depan.
- 5) Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya, dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dengan demikian diharapkan proses kerja akan menggerakkan hubungan antara atasan dan bawahan

c. Manfaat Program Kerja

- 1) Menyusun program kerja pengembangan pengurus

Dengan adanya program kerja dapat diketahui atau didefinisikan siapa saja melaksanakan pengurus yang mempunyai

potensi untuk dikembangkan karirnya. Dicalonkan menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

2) Menyusun program kerja sukresi dan kaderisasi

Menyusun program kerja selayaknya juga dapat didefinisikan siapa saja melaksanakan program kerja yang mempunyai potensi untuk dikembangkan karirnya, dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.

3) Pembinaan pengurus

Pelaksanaan program kerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan pengurus untuk meningkatkan kerjanya, bila ternyata hambatannya bukan kemampuan, tetapi kemauan (motivasi dan sikap), maka program kerja yang tepat dapat dilakukan, mungkin berupa teguran atau konseling oleh atasannya langsung atau penasihat bila program kerja tidak dilaksanakan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

, Dengan demikian analisis program kerja merupakan bagian dari proses pengemabangan organisasi.³¹

d. Ruang Lingkup Program Kerja

Program sebenarnya mempunyai ruang lingkup yang lebih besar, bila program ini ditetapkan program bersifat menyeluruh / menggarap

³¹ Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002) h 7-23

semua fungsi dari sebuah organisasi (organization wide). Program kerja akan menjamah sebuah elemen / unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Elemen-elemen tersebut adalah teknologi, kualitas input, kualitas lingkungan fisik dan sistem kompensasi (imbangan)

Sasaran dan tindakan yang harus diambil untuk tiap elemen dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Sarana dan Prasarana
- 2) Proses kerja atau metode kerja.
- 3) Kemampuan sumber daya manusia.
- 4) Gairah kerja atau motivasi SDM.
- 5) Kualitas bahan baku dan bahan pembantu.³²

Sebuah program pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manajemen, proses tersebut pada garis besarnya terdiri dari lima kegiatan utama, yaitu:

- 1) Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seseorang karyawan dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dari karyawan tersebut. Langkah perumusan tersebut mencakup kegiatan menetapkan dalam hal atau bidang apa saja seseorang dituntut untuk memberikan kontribusi berupa hasil.

³² Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002) h. 8-10

- 2) Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu termasuk dalam tahap ini adalah penetapan standar prestasi tolok ukurnya.
- 3) Melakukan “*monitoring*” melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah
- 4) Menilai program kerja tersebut dengan cara membandingkan program kerja yang dicapai (aktual) dengan standart atau tolok ukur yang telah ditetapkan dalam langkah pertama.
- 5) Memberikan umpan balik terhadap program yang dinilai, dalam proses ini pimpinan dan staf karyawan membicarakan cara-cara untuk memperbaiki kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan program kerja pada periode-periode berikutnya

e. Membuat Rencana Tindakan (*Plan of Action*)

Suatu kegiatan yang sudah dilakukan bisa juga tidak dinamakan program apabila kegiatan yang akan dilaksanakan tanpa direncanakan terlebih dahulu, oleh karena itu suatu program merupakan kegiatan yang direncanakan yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Sebuah rencana akan menunjukkan pada kita akan tujuan dan sasaran yang harus dicapai dan menetapkan cara yang terbaik untuk mencapainya.

Di samping itu sebuah rencana yang disusun dengan baik akan memungkinkan kita untuk:

- 1) Memperoleh dan menggunakan sumber daya dan dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- 2) Melakukan kegiatan yang tepat dan dilakukan sejalan dengan tujuan dan sasaran yang dipilih dan mengikuti prosedur dan jadwal waktu yang ditetapkan.
- 3) Memantau dan mengukur kemajuan yang diperoleh dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan sehingga tindakan perbaikan dapat diambil bila kemajuan tersebut dianggap tidak memuaskan.³³

f. Sistem Penyusunan Program Kerja

Penyusunan program kerja didasarkan pada struktur organisasi yang dipakai oleh organisasi dalam menghasilkan nilai (*value*) bagi pelanggan (*customer*). Di dalam organisasi fungsional hierarkis, penyusunan program melibatkan berbagai fungsi yang terkait dengan program. Penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik tertentu beserta hak sumber daya yang diperlukan yang diperoleh dari langkah-langkah tersebut. Penyusunan program harus mencakup 4 perspektif yaitu

³³ Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002) h. 155

customer, proses intern, pembelajaran dan pertumbuhan.³⁴ Tahap-tahap dalam proses penyusunan program adalah:

- 1) Pembuatan asumsi dan panduan penyusunan program
- 2) Penyusunan program
- 3) Proyeksi program
- 4) Proyeksi keuangan
- 5) Review dan persetujuan program

Proses penyusunan program di mulai dari pembuatan asumsi dan panduan penyusunan program. Panduan penyusunan program terdiri atas:

- 1) Sasaran strategik yang akan dituju, target dan inisiatif strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran tersebut.
- 2) Asumsi tentang lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan.
- 3) Pernyataan tentang kebijakan yang harus diikuti dalam penyusunan program.
- 4) Pernyataan tentang kebijakan harus diikuti dalam penyusunan program

Penyusunan program bukan merupakan tahap yang berdiri sendiri. Penyusunan program merupakan mata rantai yang menghubungkan perencanaan strategik (strategic planning) dengan penyusunan anggaran (budgeting). Jadi langkah dalam penyusunan program yaitu perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan

³⁴ Mulyaai, *Balan Ced Scorecard*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 176

anggaran, implementasi dan pemantauan. Jadi antara penyusunan program dengan pemantauan atau kontrol sangat berhubungan.

Keberhasilan program diukur melalui ukuran hasil (*outcome measure*) yaitu persentase pendapatan dari customer baru, ukuran keberhasilan dan target yang hendak dicapai dalam memilih program yang digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik.

Menurut Cusio (1992), agar sebuah program kerja efektif dan mencapai keberhasilan hendaknya memenuhi faktor-faktor pendukung sebagai berikut:

- 1) *Relevance* : Hal-hal atau faktor yang diukur adalah relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu proses outputnya atau inputnya.
- 2) *Sensitivity* : Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan karakter antar karyawan.
- 3) *Reliability* : Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan dan dipercaya dengan menggunakan tolok ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.
- 4) *Acceptability* : Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.

5) *Practically* : Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan, oleh kedua

pinak, tidak rumit dan berbelit-belit.

Walaupun dapat melewati tahap awal yang sukses sebuah program dapat mengalami kegagalan, faktor-faktor yang menjadi penyebab penghambat yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan disebutkan Oliver (1985) yang dikutip Bressler (1994) sebagai berikut:

- 1) Tidak ada standart, berarti tidak terjadi penilaian yang objektif, yang ada hanyalah penilaian bersifat subjektif yang mengandalkan perkiraan dan perasaan.
- 2) Standar yang tidak relevan dan bersifat subjektif seharusnya ditetapkan melalui proses analisa untuk menetapkan out put yang diharapkan.
- 3) Standar yang tidak realistis, standart yang masuk akal dan menentang akan lebih berpotensi untuk merangsang motivasi.
- 4) Ukuran prestasi yang tidak tepat, obyektivitas dan perbandingan memerlukan bahwa kemajuan terhadap standart dan pencapaian standart dapat diukur dengan mudah dan transparan.
- 5) Kesalahan penilai yang termasuk dalam kesalahan penilaian adalah keberpihakan dan terpengaruh oleh yang dinilai (hello effect).
- 6) Pemberian umpan balik secara buruk.

³⁵ Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, h. 35-36

- 7) Komunikasi yang negatif, proses evaluasi terganggu oleh komunikasi yang didasari dengan sikap arogansi dan kekacauan pada pihak penilai dan sikap membela diri dan ketertutupan pihak yang dinilai.
- 8) Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian sehingga untuk mencegah kegagalan diperlukan perencanaan yang lebih baik.³⁶

B. KAJIAN KEPUSTAKAAN PENELITIAN

Dari penelitian yang terdahulu didapatkan penelitian yang sifatnya hampir sama hanya sudut pandang penelitian yang berbeda antara lain:

1. Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Di TPQ Al Mujahidin Perumahan Bugul Permai Pasuruan

Di mana penelitian ini di susun oleh Titik Herawati Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah pada tahun 2003, di mana penelitian ini membahas tentang fungsi-fungsi manajemen dalam penelitiannya.

Sedangkan dalam penelitian ini penulis berbeda dengan penulis yang lain karena penelitian disini hanya memfokuskan pada salah satu fungsi dari manajemen yakni fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya. Karena fungsi *controlling* adalah salah satu fungsi yang mempunyai peranan yang sangat vital dalam suatu organisasi meskipun perencanaan, pengorganisasian, pengerakan

³⁶ Ibid, h. 30-32

dilaksanakan dengan baik tetapi jika pengawasannya kurang, maka suatu organisasi tidak akan mengetahui seberapa besar target yang telah dicapai.

Dengan memanfaatkan pada fungsi *controlling* akan memudahkan peneliti dalam suatu penelitian karena penulis hanya meneliti tentang penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja.

2. a. **Fungsi Kontrol Dalam Organisasi Ibadah Haji Dan Umrah (Studi Kasus Di Kantor Cabang PT. Lima Mulia Abadi Surabaya)** disusun oleh Fadhila Alkaf Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah Tahun 2002.
- b. **Fungsi Kontrol Dan Program Kerja Dakwah Islam Di Pusat Pengembangan Islam Surabaya (*Islamic Center Surabaya*)** disusun oleh Musrifah Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah Tahun 2003

Di mana keduanya hampir sama dalam mengulas tentang pengertian *controlling*, bentuk, tipe, jenis, proses dan tujuan dari fungsi kontrol selain itu mereka menambahkan pada hubungan fungsi kontrol dengan konteks judul yang mereka teliti.

Namun dari jenis penelitian di atas yang berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan ialah ditunjukkan dari sudut pandang penelitian atau teorinya dimana penulis hanya memfokuskan pada penerapan fungsi *controlling*.

BAB III

METODE PENELITIAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Metode berarti cara yang digunakan untuk mencapai tujuan, oleh karena itu tujuan umum penelitian adalah untuk memecahkan masalah. Maka langkah yang ditempuh harus relevan dengan masalah yang dirumuskan.¹ Jadi metode dalam penelitian ini harus ditempuh dengan langkah-langkah yang relevan dalam merumuskan masalah.

Pada dasarnya sebuah penelitian dapat dinilai valid dan tidaknya dilihat dari penggunaan dapat berpengaruh terhadap kepercayaan hasil yang diperoleh. Penggunaan metode ini dimaksudkan sebagai proses atau prosedur pencarian data wawancara, studi, dokumentasi dan teknik analisa.²

Untuk melakukan penelitian seseorang dapat menggunakan metode-metode tertentu sesuai dengan masalah, tujuan, kegunaan, dan kemampuan yang dimilikinya.

¹ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: PT. Gadjaja Mada University Press, 2001), h. 61

² Wardi Bahtiar, *Metode Penelitian Dakwah*, h. 3

Untuk lebih jelasnya metode yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif

Pendekatan kualitatif ini lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antara fenomena yang diamati dengan menggunakan dukungan kuantitatif. Akan tetapi penekanannya tidak ada penekanan hipotesis melainkan usaha menjawab pertanyaan penelitian melalui cara-cara berpikir formal dan argumentatif.³

Dengan demikian juga Kirk dan Miller mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif sebagai tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.⁴

Dengan demikian berarti seorang peneliti harus secara integratif tertuju ke lokasi penelitian, sehingga data-data yang didapatkan nantinya benar-benar menyeluruh dan mendalam. Alasan peneliti menggunakan penelitian ini dengan pertimbangan, metode ini dirasa lebih peka dan sensitif, terhadap apa yang sedang diteliti dan juga memudahkan memahami keadaan yang terbatas jumlahnya dan dengan fokus yang mendalam serta rinci.

³ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Edisi I, Cet. Ke-4, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), h. 5

⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Kualitatif*, h. 3

Karena penelitian kualitatif salah satu metode untuk mendapatkan kebenaran dan tergolong sebagai bentuk penelitian ilmiah yang dibangun atas dasar empirik, sebab penelitian kualitatif ini dilakukan dalam setting alami di lapangan, bukan di laboratorium, menggunakan metode alami (observasi), interview, pikiran dan tulisan. Jadi kesimpulannya penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif.

Tujuan penelitian kualitatif diangkat sebagai metode untuk melihat proses penerapan fungsi *controlling* dalam rangka melaksanakan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya dan Penulis menggunakan pendekatan kualitatif ini didasarkan pada:

1. Dilakukan pada latar ilmiah atau obyek yang konteks (keutuhan) yaitu menggambarkan obyek yang diteliti (Yayasan Ta'mirul masjid Kamayoran Surabaya) termasuk tentang penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja. Dalam hal ini fungsi *controlling* sangat dibutuhkan, sehingga dengan demikian tindakan pengat sangat mempengaruhi terhadap apa yang diteliti.
2. Menggunakan manusia sebagai instrumen penelitian. Jadi peneliti di sini membutuhkan orang lain sebagai obyek penelitian, walaupun di sini tidak hanya beberapa manusia saja, bisa berupa dokumen/referensi buku-buku. Dipakainya manusia sebagai instrumen karena mempunyai ciri dan karakter yang memungkinkan dipakai dalam penelitian, sehingga peneliti sendiri yang aktif menghimpun data-data yang dibutuhkan. Jadi dalam penelitian kualitatif

bukan hanya menyajikan data apa adanya melainkan juga berusaha menginterpretasikan korelasi sebagai faktor yang ada dan dari sudut pandang ataupun nilai-nilai dalam proses yang sedang berlangsung.

Berangkat dari persepsi terminologi penelitian tersebut, maka penulis dalam menginterpretasikannya berdasarkan diskriptif.

Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah metode diskriptif. Metode diskriptif diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subyek/obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.⁵ Dengan maksud agar data atau informasi yang berkaitan dengan penerapan fungsi *controlling* dan faktor penghambat dan pendukung dalam penerapan fungsi *controlling* dapat dipahami dan dapat digambarkan secara sistematis dan argumentatif.

Di sini penulis berusaha mengungkapkan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya itu sendiri yang menyangkut pengawasan.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode diskriptif. Jadi jenis penelitian ini memakai pendekatan kualitatif karena melalui pendekatan tersebut lebih tepat untuk mengidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan judul

⁵ Hardi Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: PT. Gadjah Mada University Press, 2001), h. 61

penelitian yaitu penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

Maksud dari hasil penelitian ini adalah memberi gambaran secara utuh tentang penerapan fungsi *controlling*.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, hal ini didasarkan pada beberapa pertimbangan sebagai berikut:

1. Penelitian berguna untuk mendiskripsikan tentang penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan itu. Karena penelitian ini menitikberatkan pada fungsi *controlling*, maka pendekatan penelitian yang sesuai dan tepat adalah menggunakan pendekatan kualitatif.
2. Penelitian ini merupakan kecermatan dalam pemaparan, sehingga penelitian ini dapat dipahami secara menyeluruh pada hasil penelitian.

B. Wilayah Penelitian

Sehubungan dengan penelitian ini, peneliti menggunakan Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya yang terletak di Jalan Indrapura No. 2 Surabaya sebagai obyek penelitian.

C. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, ada beberapa jenis dan sumber data yang digunakan, akan tetapi pada penelitian ini hanya menggunakan jenis dan data dalam bentuk

kata-kata dan tindakan serta sumber data yang tertulis.⁶ Sedangkan sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁷

Berikut ini akan dijelaskan jenis-jenis data yang berbentuk kata-kata dan tindakan serta sumber data yang tertulis.

1. Kata-Kata dan Tindakan

Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati/diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui rekaman atau *audio tape*, pengambilan foto atau film.⁸

Dalam konteks ini, peneliti hanya menggunakan alat bantu (instrument penelitian) yang berupa *check list* dan pedoman wawancara saat melakukan proses wawancara (*interview*) dalam upaya menggali data atau informasi yang berkaitan dengan pembahasan dan penelitian ini.

2. Sumber Tertulis

Sumber tertulis dikatakan sebagai sumber kedua yang berasal dari luar sumber kata-kata dan tindakan. Dilihat dari segi sumber data, bahan tambahan

⁶ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), h.

⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 112

⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 112.

yang berasal dari sumber tertulis dapat dibagi atas sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumentasi pribadi dan dokumentasi resmi.⁹

Dalam konteks ini, upaya untuk mengetahui informasi yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, peneliti mencari sumber data tertulis untuk memperkuat hasil penelitian. Dalam hal ini peneliti menggunakan sumber data tertulis berupa dokumen resmi yang berkaitan dengan permasalahan yang dijadikan fokus penelitian.

D. Tahap-Tahap Penelitian

Sebelum peneliti mencari data di lapangan, peneliti harus melakukan persiapan-persiapan yang nantinya dibutuhkan di lapangan, agar dalam pencarian data, peneliti tidak kerepotan dan data yang didapatkan sesuai dengan yang dibutuhkan.

Dalam buku metodologi, penelitian kualitatif dijelaskan oleh Bagdan dan Tailor mengatakan bahwa ada tiga tahapan dalam penelitian yaitu:

1. Tahap pra lapangan
2. Tahap kerja lapangan
3. Tahap pengelolaan data.¹⁰

Pada dasarnya model tahapan adalah sama, semua bertujuan pada proses kerja peneliti sebelum di lapangan, penemuan masalah dengan fokusnya,

⁹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 113

¹⁰ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 84

penyusunan proposal, perizinan, pengumpulan data, analisis data dalam bentuk laporan.

Dalam penjelasan skripsi ini akan mengemukakan tahapan yang dikemukakan Bagdan dan Taylor, tahapan tersebut adalah:

1. Tahap Pra Lapangan

Ada 6 kegiatan yang harus dilaksanakan oleh peneliti dalam penelitian ini ditambah satu pertimbangan yang perlu dipahami yaitu etika penelitian lapangan, kegiatan dan pertimbangan tersebut:

a. Menyusun rancangan penelitian yang meliputi.¹¹

- 1) Latar belakang dan alasan pelaksanaan penelitian
- 2) Kajian kepustakaan
- 3) Penelitian lapangan
- 4) Penentuan jadwal lapangan
- 5) Pemilihan alat penelitian
- 6) Rancangan pengumpulan data
- 7) Rancangan prosedur analisa data
- 8) Rancangan pelengkap
- 9) Rancangan pengecek kebenaran data

b. Memilih lapangan penelitian

Dalam hal ini peneliti memilih lokasi penelitian di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya di Jalan Indra Pura No. 2.

¹¹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 86-99

c. Mengurus perizinan

Dalam mengurus perizinan, peneliti memulai dari Ketua Jurusan, lalu kepada Dekan Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, dan kemudian dilanjutkan kepada Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.

d. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan

Pada tahap ini peneliti datang ke lokasi untuk sedikit wawancara dengan pengurus serta mempelajari kebiasaan-kebiasaan yang terjadi di lapangan, apakah sesuai dengan masakh, hipotesis, teori substantif, seperti yang digambarkan dan dipikirkan oleh peneliti.

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Informan harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian dalam arti mengenal dan memahami situasi dan kondisi dari latar penelitian.

f. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Sejauh mungkin peneliti menyiapkan segala perlengkapan yang diperlukan sebelum terjun ke dalam kanca penelitian, seperti fisik, rancangan biaya, alat tulis, pembukuan dan lain-lain.

g. Persoalan etika peneliti

- 1) Bersikap jujur, sopan, dan terbuka
- 2) Menghargai orang-orang yang diteliti dan aturan-aturan yang berlaku
- 3) Memegang kerahasiaan dari informasi yang diberikan oleh subyek

4) Penulisan harus sesuai dengan keadaan atau kejadian yang sebenarnya

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Uraian tentang pekerjaan lapangan dibagi atas tiga bagian, antara lain:

a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri yang meliputi:

- 1) Pembahasan latar dan penelitian
- 2) Penampilan peneliti
- 3) Jumlah waktu studi

b. Memahami lapangan meliputi:

- 1) Keakraban lapangan
- 2) Mempelajari bahasa
- 3) Peranan peneliti

c. Berperan serta sambil mengumpulkan data meliputi:

Peranan peneliti pada lokasi penelitian memang harus dibatasi namun tidak menutup kemungkinan apabila ada waktu luang dan peneliti akan terlibat langsung dalam kegiatan yang sedang terjadi dalam lokasi penelitian, serta mengumpulkan data dan mencatat data yang diperlukan dan kemudian dianalisis secara intensif.

3. Tahap Analisa Data

Yang diuraikan pada analisa data di sini meliputi 3 pokok persoalan, antara lain:

- a. Konsep dasar analisa data
- b. Menentukan tema dan merumuskan hipotesis

c. Menganalisa berdasarkan hipotesa¹²

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan pekerjaan penting dalam penelitian, oleh karena itu pengumpulan data harus ditangani secara serius. Dalam hal ini peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Pengamatan (Observasi)

Observasi adalah mengamati secara langsung atau sendiri kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya untuk memperoleh keyakinan tentang keabsahan data.¹³

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Maksud mengadakan wawancara, seperti ditegaskan oleh Licoln dan Guba antara lain mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, kepedulian, dan lain-lain.¹⁴

Interview ini bertujuan agar mendapat data yang valid dari informan, sejauh mana program yang telah direalisasikan oleh Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran ini.

¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hh 103-105

¹³ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kalitatif*, h. 125

¹⁴ Ibid, h 135

Dalam teknik wawancara, penulis menggunakan bentuk “*semi structured*”, artinya mua-mula (*interview*) menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu di dalam mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban diperoleh bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.¹⁵

Teknik wawancara digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data tentang:

- a. Sejarah berdirinya Yayasan Ta’mirul Masjid Kemayoran Surabaya
- b. Program kerja yang ada di yayasan ini
- c. Peneranan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja
- d. Apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja
- e. serta informasi-informasi lain yang berkaitan dengan masalah yang dijadikan fokus permasalahan dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal/variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar/majalah, prasasti, notulen, rapat, lengger, agenda, dan sebagainya.¹⁶

Teknik dokumentasi ini digunakan peneliti untuk mendapatkan data yang berasal dari catatan buku, surat kabar, dan sebagainya yang berkaitan

¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Proses Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, hb. 231-232

¹⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, h. 236

dengan masalah penelitian dalam rangka untuk menunjang penelitian. Peneliti memperoleh data yang diperoleh peneliti mengenai sejarah berdirinya, status kedudukan, visi dan misi, orientasi dan peran, dan lain-lain.

Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel I

No	Jenis Data	Sumber Data	TPD
1.	Kedaaan Obyek Penelitian a. Gambaran tentang latar belakang yayasan b. Gambaran tentang struktur organisasi c. Program kerja d. Pelaksanaan program kerja e. Kegiatan organisasi f. Keadaan pengurus	Dokumen, Informan	D+O+W
2.	Penerapan Fungsi Controlling	Informan dokumen	W+D

Keterangan:

TPD : Teknik Pengumpulan Data

W : Wawancara

O : Observasi

D : Dokumentasi

F. Teknik Analisa Data

Konsep dasar dalam hal ini akan mempersoalkan pengertian, waktu, pelaksanaan, maksud, tujuan, serta kedudukan analisa data.

Analisa data menurut Patton yang dikutip dari Lexy adalah prosedur mengatur urutan data mengorganisasikan ke dalam satu pola, kategori dan data uraian dasar. Ia membedakan dengan penafsiran yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisa, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian.

Dari rumusan tersebut di atas dapatlah kita menarik garis, bahwa analisis data bermaksud pertama-tama mengorganisasikan data. Data yang terkumpul banyak sekali dan terdiri dari catatan lapangan dan komentar peneliti, gambar, foto, dokumen berupa laporan dan sebagainya. Pekerjaan analisis dalam hal ini adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan dan mengkategorikannya.

Proses analisa data dengan meneliti secara menyeluruh subyek peneliti dengan menggunakan metode wawancara (*interview*) dan pengamatan (*observasi*) yang sudah ditulis dari catatan lapangan dan diperkuat dengan dokumentasi, baik pribadi ataupun resmi dari yayasan. Setelah itu, langkah berikutnya mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi dan membuat rangkuman yang intinya berisi proses dan pertanyaan, dan selanjutnya adalah menyusun dalam satuan kemudian dikategorikan pada langkah berikutnya yang kemudian dianalisa, setelah tahap ini mulailah pada tahap penafsiran data dalam mengelola hasil menjadi substantif dengan menggunakan metode tertentu.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dengan demikian penelitian akan diberi kutipan data dari rangkaian wawancara, catatan lapangan, memori pribadi, dan lain sebagainya, baru kemudian dianalisa apakah penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya di lapangan sesuai dengan teori *controlling* (empiris dengan teorinya)

G. Teknik Keabsahan Data

Ada beberapa teknik keabsahan data yang dirumuskan oleh Lexy J. Moleong dalam bukunya yang berjudul "Metodologi Penelitian Kualitatif".

Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan teknik keabsahan yang sesuai dengan konteks penelitian dan pernah dilakukan oleh peneliti dalam rangka penyempurnaan hasil penelitian. Berikut ini akan dijelaskan teknik keabsahan data yang digunakan peneliti dalam pembahasan penelitian ini, yaitu:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian.

Dalam konteks ini, upaya untuk menggali data atau informasi yang berkaitan dengan penelitian, peneliti selalu ikut serta dengan informan utama dalam upaya menggali informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian.¹⁷

2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dilakukan dengan maksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan/isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

Dalam konteks ini, peneliti melakukan pengamatan terlebih dahulu secara tekun sebelum mengambil pembatasan penelitian. Kemudian peneliti

¹⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, hh. 175-179

menemukan masalah yang menarik untuk dicedah, yaitu masalah penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan/ sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Denzim (1978) membedakan empat macam triangulasi sebagai pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.

Dalam konteks ini, upaya penggalian data yang dilakukan oleh peneliti dalam pengecekan data yaitu dengan menggunakan sumber data primer maupun sekunder. Sumber data primer berupa hasil wawancara, sedangkan sumber data sekunder berupa buku dan dokumentasi. Metode yang digunakan peneliti dalam pemeriksaan keabsahan data ialah metode diskriptif kualitatif. Artinya setelah data berhasil dikumpulkan, kemudian peneliti melakukan analisis yang didukung dengan referensi/literatur yang ada, yang disusun secara sistematis dan argumentatif. Setelah itu yang dilakukan peneliti adalah membandingkan/mengorelasikan hasil penelitian dengan teori yang ada. Hal ini dilakukan untuk mencari perbandingan/hubungan antara hasil penelitian dengan teori yang ada.

4. Pemeriksaan Sejawat Melalui Diskusi

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspor hasil sementara hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

Dalam konteks ini, upaya untuk melakukan sosialisasi dan penyempurnaan hasil penelitian, peneliti melakukan diskusi dengan rekan sejawat melalui ujian proposal penelitian (skripsi) yang dihadiri rekan sejawat serta didampingi oleh Dosen Penguji Proposal Penelitian. Hal ini dilakukan dengan maksud agar hasil penelitian nantinya dapat menjadi lebih baik.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB IV

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Sejarah Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

Masjid Kemayoran Surabaya adalah salah satu masjid tertua di Surabaya, yang dibangun umat Islam secara gotong-royong sebelum tahun 1772 yang terletak di Surapringgo (Surabaya) yang kini menjadi Tugu Pahlawan. Setelah beberapa tahun, kemudian pemerintah Hindia-Belanda mendirikan Kantor Pusat Pemerintahan untuk daerah Jawa Timur, ketika itu dikenal dengan sebutan *Hoeve Kantoer* (Kantor Berar) dan oleh penduduk setempat disebut Kantor Gubernur.

Pada kurun waktu berikutnya pemerintah Hindia-Belanda menginginkan lokasi tanah tersebut (lokasi bangunan masjid) untuk didirikan Kantor Pengadilan Hindia-Belanda di Jawa Timur, karena letaknya yang sangat strategis berhadapan dengan gedung pemerintahan Hindia-Belanda (Kantor Gubernur).

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Keinginan pemerintah Hindia-Belanda tersebut mendapatkan tentangan secara spontan dari umat Islam yang diprakarsai Ulama (Kyai), sehingga terjadi bentrokan senjata. Perlawanan semakin memuncak setelah tertembaknya seorang pemimpin umat Islam yang bernama Kyai Badron, dan dikenal dengan sebutan Kyai Sedo, Sedo Masjid artinya seorang kyai yang gugur karena membela masjid. Untuk mengenang dan menghormati jasa-jasanya, umat Islam mengebumikan

jasadnya di sebelah lokasi masjid dan memberi nama Jalan Tembaan (Sedo) Jawa yang artinya meninggal dunia.

Pemerintahan Hindia-Belanda merasa kewalahan menghadapi perlawanan umat Islam. Untuk meluluhkan hati dan menarik simpati umat Islam, pemerintah Hindia-Belanda mendirikan masjid pengganti yang letaknya tidak jauh dari letak masjid semula yaitu di atas sebidang tanah, bekas rumah seorang Mayor Angkatan Darat pemerintah Hindia-Belanda, masyarakat setempat menyebutnya dengan nama “Kemayoran”. Oleh karena itu masjid yang dibangun di atas tanah tersebut diberi nama “Masjid Jami’ Kemayoran”.

Sejarah berdirinya Masjid Kemayoran Surabaya tersebut diperkuat dengan adanya prasasti yang terbuat dari logam berwarna kuning yang bertuliskan huruf Jawa dan berbahasa Jawa oleh pemerintah Hindia-Belanda pada masa pemerintahan Bupati Surabaya, Raden Tumenggung Kromojoyo Dinoro tahun 1772-1776. Secara utuh prasasti tersebut berbunyi:

“Prasasti ing Masjid Kemayoran Surabaya puniko sih peparinganipun Kanjeng Gubernur Canda dumateng sarupining bongso Islam. Kala pinaringaken wau duk nalika panjenganipun Kanjeng Tuan ingkang wicaksana jon wakob rengung sing guanjur jendral ing tanah Nederland Hindia Mister Daniel Frank Swawilam di tempat reside: ing Surapringga, lan Rayan Tumenggung Krama Saya Dirana bupati ing negeri Suprapringga kala kayasa pinuju warsa 1772-1776 M, kang sampun ayasa Van Willem Bartulumeus Warde War”

Hasil perjuangan umat Islam beserta para Ulama dalam mempertahankan keberadaan masjid di sekitar Tugu Pahlawan tersebut adalah dengan didaptkannya masjid dan tanah pengganti yang berupa:

1. Tanah dan bangunan Masjid Kamayoran Surabaya serta lain hasil yang kini ditempati Taman Pendidikan Ta'miriyah Surabaya, Jalan Indrapura No. 2 Surabaya sekarang. (Penetapan hak atas tanah tersebut kemudian diperkuat dengan Keputusan Menteri Agraria dan Pertanian Nomor: SKIV/46/63 tanggal 14 Maret 1963, serta Sertifikat Hak Pakai No. 39 dari Badan Pertahanan Nasional tahun 1995)
2. Persil dan bangunan yang sekarang dikenal dengan nama SLTP 2, Jalan Kepanjen Surabaya pada masa pemerintahan Hindia-Belanda. Gedung tersebut dipakai oleh HBS sekolah Belanda. Namun setelah dikuasai oleh Jepang atas permohonan KH. Abd. Manab Murtadho, gedung tersebut dikembalikan oleh Sitjokang KK kepada SMI (Sekolah Menengah Islam), yang salah satunya pada waktu itu adalah Ustad Abdul Wahab Jurhan dari Peneleh. Pada saat pecah revolusi kemerdekaan, gedung SMI dipakai sebagai salah satu pos perjuangan dan untuk menampung para pejuang tentara Hizbullah, setelah perang kemerdekaan tanah dan gedung dikuasai oleh negara.
3. Puluhan petak tanah yang terletak di daerah Kemayoran Gang Buntu, Kemayoran Utama, Kemayoran Gang Masjid, dan Jalan Indrapura.
4. Ratusan petak tanah yang terletak di Jalan Grogol, Grogol Kauman Gang I, II, III, Grogol Klampis, Lawang Sekateng Gang V, Jagalan Gang I, dan Pandean Gang V.

B. Perkembangan Masjid Kemayoran Surabaya

1. Perkembangan Fisik

Masjid Kemayoran Surabaya yang memiliki sejarah ini telah berulang

kali mengalami perluasan dan pemugaran. Perluasan dan pemugaran tersebut dilaksanakan pada:

- a. Tahun 1848 dilaksanakan pemugaran Masjid Kemayoran Surabaya, sehingga tetap pada bentuk aslinya (kubahnya berbentuk kerucut bersusun seperti tampak relief di taman depan masjid)
- b. Tahun 1934 diadakan perluasan dan pemugaran masjid, tetapi kubahnya masih berbentuk kerucut.
- c. Tanggal 31 Januari 1961 diadakan perombakan dan pemugaran kubah masjid dengan bahan alumunium berbentuk setengah lingkaran bola.
- d. Tahun 1969 perluasan masjid telah sesuai seperti yang terlihat sekarang dan berpagar sepanjang jalan dari masjid seperti halnya sebelah timur.
- e. Tahun 1985 diadakan pemugaran kubah dengan penggantian konstruktur dan pelapisan kubah dengan serut kaca (*fiber glass*) berwarna hijau, pemugaran ini diawali dengan pemugaran interior ruang utama masjid.
- f. Tanggal 12 Agustus 1995 diadakan acara peresmian pemugaran gapura (pintu gerbang) Masjid Kemayoran Surabaya yang bentuk bangunannya disesuaikan dengan model eksterior pintu utama masjid sekarang (pintu tengah dekat taman).

g. Tanggal 25 Juli 1997 diresmikan gedung serba guna Masjid Kemayoran Surabaya oleh Bapak H. M. Basofi Soedirman, Gubernur Jawa Timur saat

itu.

2. Perkembangan Non Fisik

Pengembangan pengelolaan masjid mulai terorganisir dengan membentuk Perhimpunan Ta'mirul Masjid Kemayoran yang disahkan oleh Menteri Keahlian RI tanggal 09 Juni 1952 Nomor: J45/78/4.

Sedangkan kegiatan ketakmiran mulai tertata dengan baik dimulai sejak tahun 1960 setelah K.H. Abdul Manab Murtadlo menepati amanat sebagai Ketua Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya. Hal ini dapat dilihat dari laporan-laporan keuangan dan infaq beserta pertanggungjawabannya dan perluasan serta penugasan-pemugaran masjid yang dilakukan oleh pengurus/takmir Masjid Kemayoran Surabaya.

Pada perkembangan selanjutnya sampai saat ini pengelolaan kegiatan kemasjidan lebih ditingkatkan dengan melibatkan semua unsur masyarakat yang ikut terpanggil menumbuh-kembangkan kegiatan kemasjidan di Masjid Kemayoran Surabaya.

Perwujudan dari upaya-upaya pengurus masjid dalam meluncurkan Masjid Kemayoran Surabaya di antaranya dapat dilihat dari beberapa hal, sebagai berikut:

a. Dibentuknya Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya sebagai penyelenggara dan pengelola kegiatan kemasjidan. Masjid Kemayoran

Surabaya dengan akta notaris Goesti Djohan Nomor 34 pada tanggal 03 Maret 1974.

- o. Dibentuknya pelaksanaan harian Yayasan Ta'mirul Kemayoran Surabaya yang khusus menangani bidang kemasjidan; bidang peribadatan dan dakwah, bidang ijtima'iyah, bidang pemberdayaan umat dan majelis persaudaraan haji, beserta tata laksana kerja (*job description*) yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan masjid sehari-hari dengan masa bakti per 2 tahun.
- c. Keuangan shadaqah, infaq, jariyah, dan kas masjid selalu dibukukan sebagaimana sistem pembukuan yang berlaku, dan dilaporkan/dipertanggungjawabkan kepada aghniyah/jama'ah secara *ajeg* dan terbuka.
- d. Tata cara peribadatan yang dilaksanakan di Masjid Kemayoran Surabaya yang telah dilaksanakan sejak masjid didirikan (1772 M) yang sesuai dengan tuntunan Rasulullah dengan sistem peribadatan yang berpedoman pada ajaran *ahlusunnah wal jama'ah* senantiasa dipelihara dan ditumbuhkan.

Selain mengelola pendidikan formal, Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya juga mengelola pendidikan non formal yang telah berjalan dengan baik dalam kurun waktu yang sangat lama, yang kemudian dikoordinasikan dalam lembaga:

a. Taman Kanak-Kanak Al-Qur'an (TKA)

Ta'miriyah Surabaya, membina anak-anak umur 5-8 tahun.

b. Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA)

Ta'miriyah Surabaya, membina anak-anak umur 9-15 tahun

c. Ta'miriyah Tahsih Liqiro'atil Qur'an, membina para remaja yang ingin mendalami seni membaca al-Qur'an sehingga mampu menjadi Qori' dan Qori'ah yang handal.

d. Lembaga Pendidikan Bahasa Arab (LPBA), membina muslimin dan muslimat yang ingin belajar bahasa Arab.¹

C. Letak Geografis

Masjid Agung Kemayoran Surabaya berada di bawah naungan Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, yang terletak di jantung kota metropolis Surabaya Jalan Indrapura No. 2 Kelurahan Kemayoran Kecamatan Krembangan Kota Surabaya 60175, yang dibatasi oleh:

Sebelah timur : Jl. Kapanjen (SMPN 2, Kantor Pos Besar, SMA Veteran)

Sebelah utara : Perkampungan Kemayoran

Sebelah selatan : - Kantor DPRD Jawa Timur
- Bank BTPN

Sebelah barat : Perkampungan-perkampungan

¹ Profil Yayasan

D. Visi dan Misi

1. Visi

Unggul dalam mutu, berpijak pada iman dan akhlak yang mulia "Allah SWT mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan" (QS. Al-Mujadalah: 11)

2. Misi

Mendidik, mengajar, melatih, dan membina peserta didik dengan menjadikan pribadi yang:

- a. Berkepribadian
- b. Beraqidah kukuh
- c. Berakhlak mulia
- d. Berilmu pengetahuan luas
- e. Berpenguasaan komunikasi studi pendidikan tinggi
- f. Berpotensi melanjutkan studi di pendidikan tinggi
- g. Berwawasan kebangsaan
- h. Berkesepakatan sosial
- i. Berbakti pada keluarga
- j. Berkhidmad pada keluarga
- k. Bersetia pada negara.²

² Profil Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

E. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menunjukkan sistem perwujudan tetap dan kedudukan serta posisi-posisi bagi setiap negara kerja terhadap tugas dan wewenang yang diberikan yayasan.

Struktur ini mengandung unsur-unsur sentralisasi/desentralisasi dalam pembuatan keputusan berarah (ukuran) satuan kerja, struktur organisasi dapat diartikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.

Di sini diperlukan seorang manajer yang bertugas untuk menyusun/menggambarkan bagan organisasi, sehingga setiap pekerjaan dapat mengetahui fungsi-fungsi atau posisi-posisi tenaga kerja dan menunjukkan bagian hubungan di antaranya.

1. Keuntungan menggunakan bagan organisasi adalah karyawan diberi gambaran, bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan dengan kelas. Jika terjadi suatu masalah khusus, maka dapat langsung ditunjukkan ke Kabag tetap dengan acuan bagan organisasi tersebut sehingga langsung terselesaikan.
2. Kelemahan/kekurangan bagan organisasi adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas/tidak ditunjukkan, kemungkinan orang tidak mengerti sangat besar.

Adapun susunan kepengurusan Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

Ketua Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

Nomor : 240/YTMKS/SK/V/2005
 Tentang : Personalia Pelaksanaan Harian Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya Masa Bhakti 2005-2007.
 Pelindung : Mayjen (Purn) H. M. Shobirin Muhtar
 Penasehat : K.H. Achmad Asrori al Ishaqi
 K.H. Bashori Alwi
 H. Mohammad Basofi Soedirman
 H. Wawan Setiawan, SH.
 Ketua : Drs. H. Mohammad Sururi Murtadlo, Ak.MM.
 Wakil Ketua : Ir. H. Moch. Bakri
 Sekretaris : Drs. H. Harmani, MM
 Wakil Sekretaris : Drs. H. Husnan Sanusi
 Bendahara : Drs. Ec. H. Bambang Sukarsono, Ms.
 Wakil Bendahara : Ir. H.M. Fatich Murtadlo, M.Si.
 Pembantu Umum : H. Ismail, I.M
 H. Mochammad Wahyudi, SH.
 Drs. M. Nasir

Pengurus Harian

Ketua : Drs. H. Moch. Sururi Murtadlo, Ak. MM.
 Personalia : Drs. H. Harmani, MM.
 Kepala Kantor : Drs. H. Husnan Sanusi
 Sarana Prasarana : Drs. Ec. H. Bambang Sukarsono, Ms.
 Konsultan Pemeliharaan : H. Abdul Rozaq Nasech

Bidang Kemasjidan

Pembinaan Peribadatan dan Dakwah : Drs. H. Husnan Sanusi
 Semaaan Qur'an : H. Moch. Muchtalim
 Pengajian Rutin : H. Ma'shum Nor
 Peribadatan Khusus : H.A. Ghozali Muhammad
 Pembinaan Mu'alaf : Drs. H. Husnan Sanusi

Bidang Ijtima'iyah

Jam'iyah Wanita Masjid

Pembina : H. Rahmawatiy Sururi, S.Psi
 Ketua : Kyai Hj. Shofiyah Sukron Hadi

Remaja Masjid

Pembina : H.M. Yasin Ruslan, SH.
 Ketua : M. Salamatil Qolbi
 Pembinaan Bidang Umum : H. A. Ghozali Muhammad
 Sinoman dan Pernikahan : H. Ma'shum Noor

Penerbitan	: Subhan
Kerumahtanggaan	: H. Ahmad Setiadji
Bidang Pemberdayaan Umat/ZIS	: H. M. Yasin Ruslan, SH.
Ketua Majelis Persaudaraan Haji	: Drs. Ec. H. Bambang Sukarsono, MS.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Bidang Pendidikan

Pembina Pendidikan

Pembina Taman Pendidikan	: H.M. Chairul Anam, M.Ed.
Pembina KB/TK-SD	: Drs. Ec. H. Bambang Sukarsono, MS.
Pembina SMP	: Drs. H. Husnan Sanusi
Pembina SMA	: Drs. H. Harmani, MM.

Penanggung Jawab Produk Unggulan

Pendidikan Bahasa Arab	: Drs. H. Husnan Sanusi
Pendidikan Bahasa Inggris	: Drs. H. Harmani, MM.

Pengelola Pendidikan Formal

Kepala KB/TK	: Nurul Hidayah, S.Ag.
Wakil Kepala KB/TK	: Drs. Machfuddin
Kepala SD	: Drs. Suhar Ardiansyah
Wakil Kepala Kurikulum	: Drs. Abdul Qodir
Wakil Kepala Kesiswaan	: Drs. Cholid Wahyudi
Wakil Kepala Sarana Prasarana/Humas	: Drs. Ismail Pribadi
Wakil Kepala Keagamaan	: Drs. H. Moch. Arief Syueb
Kepala SMP	: H.M. Yasin Ruslan, SH.
Wakil Kepala Kurikulum	: Dra. Hj. Fathonah
Wakil Kepala Kesiswaan	: Drs. Achmad Zaini
Wakil Kepala Sarana Prasaran	: Drs. Supriyadi
Wakil Kepala Humas	: Ir. Suwardi
Wakil Kepala Keagamaan	: H. Achmad Yusa', S.Pdi
Kepala SMA	: Drs. H. Kenang Subagio
Wakil Kepala Kurikulum	: Drs. Tutik Rochmiati
Wakil Kepala Kesiswaan	: Drs. H. Zaenal Arief
Wakil Kepala Sarana Prasarana	: Drs. H. Moch. Chozin
Wakil Kepala Humas	: Drs. Agus Winarno
Wakil Kepala Keagamaan	: Drs. H. Munif Munsyarif

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pendidikan Non Formal

Lembaga Pendidikan Al-Qur'an (LPQ)

Pembinaan LPQ	: Hj. Azizah Murtadlo, BA.
Kepala LPQ	: Drs. H. Akhmad Qusyairi

Lembaga Pendidikan Bahasa Arab (LPBA)

Pembina LPBA	: K.H. Bashori Alwi
Kepala LPBA	: H. M. Natsir

Lembaga Bimbingan Belajar**Pembina LBB**

: Drs. H. Harmani, MM

Kepala LPB

: Ir. H. Abdul Hari

Jami'iyah Tahsin Liqiro'atil Qur'an**Ketua**

: Nur Qosim, S.Ag.

Badan Usaha Ta'miriyah**Pembina**

: Drs. H.M. Sururi Murtadlo, Ak. MM.

Pengawas

: Drs. H. Marmani

Manajer Toko

: Drs. H. Tamtomo Utomopati

Bag. Keuangan dan Pembukuan

: Heny Riskiana Dewi

Pengelola Toko**Di Lokasi Unit SD Ta'miriyah**

: Hoeda C. Pratiwi

Di Lokasi Unit SMP Ta'miriyah

: Heny Riskiana Dewi

Di Lokasi Unit SMA Ta'miriyah: Drs. H. Maulana Ischak
Supa'at³

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

³ Dokumen Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

TATA LAKSANA KERJA PENGURUS YAYASAN TA'MIRUL MASJID KEMAYORAN SURABAYA

1. Ketua

- a. Mengesahkan perencanaan program kerja dan usulan peningkatan kesejahteraan warga Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.
- b. Mengesahkan rencana anggaran pendapatata dan belanja yayasan, sekolah, masjid secara menyeluruh dan terpadu.
- c. Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota pengurus yayasan, pengelola pendidikan, dan pengurus Masjid Kemayoran.
- d. Mengkoordinasi, mengendalikan, dan mengawasi pelaksanaan program.
- e. Mengangkat dan memberhentikan tenaga/non edukatif di lingkungan Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya
- f. Menyetujui penempatan tenaga DPK sesuai dengan kebutuhan.
- g. Menjalin hubungan dengan lembaga-lembaga di luar Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.
- h. Mempertanggung-jawabkan segala kegiatan penyelenggaraan sekolah kepada Depdikbud dan bertanggung-jawab kepada ummat dalam urusan kemasjidan.

2. Wakil Ketua

- a. Membuat program kerja
- b. Membuat rencana pengkajian dan pengembangan bidang pendidikan baik fisik maupun non fisik.
- c. Melaksanakan studi banding dalam upaya pengkajian dan pengembangan lembaga.
- d. Mengadakan pemantauan pelaksanaan program pengelolaan pendidikan.
- e. Mengadakan pemantauan pelaksanaan program pengembangan sarana prasaran pendidikan
- f. Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.

3. Sekretaris

- a. Menyelenggarakan administrasi yayasan dan segala yang berkaitan dengan administrasi kepegawaian.
- b. Mengkoordinasi rapat-rapat yang berkaitan dengan kegiatan yayasan.
- c. Mengkoordinasi tugas-tugas:
 - Bidang kepegawaian
 - Bidang persuratan
 - Bidang data dan kearsipan
- d. Bertindak sebagai kepala bidang personalia untuk mengadakan:
 - Seleksi calon tenaga yayasan dalam pengangkatan tenaga edukatif/non edukatif.
 - Mengusulkan kepada yayasan dalam pengangkatan tenaga edukatif/non edukatif.

- Merencanakan dan mengusulkan peningkatan kesejahteraan warga Yayasan Ta'miril Masjid Kemayoran Surabaya.

e. Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.

4. Wakil Sekretaris

- a. Menyelenggarakan data yayasan dan data-data pegawai
- b. Mengarsip dan mengagendakan surat-surat masuk dan keluar
- c. Membantu pendataan surat-surat lamaran kerja dan mengarsipkan
- d. Menyiapkan, mengedarkan, mengarsipkan dan membuat jurnal presensi pegawai yayasan.
- e. Membuat jurnal kegiatan yayasan.
- f. Menggantikan fungsi sekretaris apabila berhalangan
- g. Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.

5. Bendahara

- a. Bertanggung jawab terhadap pemasukan dan pengeluaran yayasan.
- b. Melaksanakan tata administrasi keuangan
- c. Mengeluarkan SPMU setelah mendapat persetujuan dari bagian pengawasan dan pengendalian anggaran.
- d. Memberikan persetujuan permohonan dana sesuai dengan RAPBS
- e. Penerimaan bukti setoran bank dari petugas keuangan sekolah
- f. Mengeluarkan cek untuk pencairan dana
- g. Membuat laporan tentang posisi keuangan yayasan
- h. Melaksanakan pengajian pegawai
- i. Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.

6. Wakil Bendahara

- a. Mencatat/membukukan pemakaian dana sesuai dengan data anggaran yang telah mendapat persetujuan.
- b. Mengadakan ceking posisi keuangan yayasan, monitoring SPP siswa.
- c. Mengadakan pengawasan dan pengendalian administrasi keuangan.
- d. Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.

7. Pembantu Umum: Bidang Kemasjidan

- a. Bertanggung jawab terhadap kegiatan ibadah, dakwah, dan kegiatan sosial kemasyarakatan.
- b. Mengadakan pemantauan terhadap kegiatan Remaja Masjid Kemayoran Surabaya.
- c. Mengadakan pemantauan terhadap kegiatan wanita Masjid Kemayoran Surabaya
- d. Merencanakan dan menyelenggarakan peringatan hari-hari besar Islam.
- e. Mengadkaan kerja sama dengan instansi pemerintah dalam melakukan peringatan hari-hari besar Islam.

f. Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.

8. Pembantu Umum: Bidang Ketenagaan

- a. Menyelenggarakan administrasi (buku induk pegawai)
- b. Mempersiapkan SK pengangkatan, mutasi atau pemutusan hubungan kerja.
- c. Menyiapkan dan mendistribusikan surat-surat yayasan.
- d. Mengadakan monitoring kegiatan pegawai
- e. Menyelenggarakan pendapat surat-surat lamaran kerja
- f. Merencanakan dan mempersiapkan sumber daya manusia
- g. Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.

9. Pembantu Umum: Bidang Pemeliharaan, Kebersihan, Keindahan, dan Keamanan

- a. Melaksanakan program pemeliharaan gedung sekolah, masjid, taman, dan halaman sekolah.
- b. Mengadakan pemantauan segala kegiatan yang berhubungan dengan pemeliharaan, kebersihan, keindahan, dan keamanan.
- c. Bertindak sebagai kepala bidang kerumah-tangga yayasan untuk:
 - Mengawasi pendayagunaan sarana prasarana pendidikan dan kemasjidan
 - Bertanggung jawab terhadap keutuhan dan pemeliharaan barang-barang inventaris yayasan, persekolahan, dan kemasjidan.
- d. Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.⁴

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id



⁴ Dokumen Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

F. Program Kerja

Program kerja pengurus Masjid Agung Kemayoran Surabaya, disusun berdasarkan anggaran dasar dari Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya pasal 3, yang berbunyi:

1. Membina dan memelihara Masjid Agung Kemayoran Surabaya.
2. Membina dan membangun Masjid Agung Kemayoran Surabaya.
3. Mendirikan Taman Pendidikan dari tingkat kanak-kanak seperti tingkat lanjutan atas pendidikan menengah umum/agama.
4. Meningkatkan dan mengusahakan kesejahteraan sosial dan masyarakat.
5. Berusaha memiliki tanah-tanah dan gedung-gedung wakaf atau hibah untuk kepentingan tersebut.

Amanat anggaran dasar ini ditindak lanjuti oleh pengurus Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya melalui kelengkapan pengurus Masjid Agung Surabaya.

Kelengkapan kepengurusan kegiatan kemasjidan yang berada di bawah koordinasi kemasjidan dan koordinasi remaja masjid secara umum, sebagai berikut:

1. Pembinaan umat
2. Pembinaan dan perlengkapan
3. Usaha dan kesejahteraan zakat, infaq, dan shadaqah
4. Ketertiban dan keamanan
5. Humas dan kesekretariatan

6. Perpustakaan

7. Remaja Masjid

8. Wanita masjid

Adapun garis-garis besar program bidang kemasjidan yang telah ditetapkan menjadi jangka pendek, menengah, dan jangka panjang per masa bakti 1992 adalah sebagai berikut:

1. Program Kerja Jangka Pendek (1 - 4 tahun)

- a. Meningkatkan pembinaan para Mu'amalat
- b. Meningkatkan volume dan kualitas dakwah/pengajian
- c. Meningkatkan peran dan fungsi remaja masjid dan wanita masjid
- d. Menata dan mengatur tempat-tempat peribadatan Islam
- e. Mengurus surat-surat tanah wakaf masjid
- f. Meningkatkan sarana dan pemanfaatan perpustakaan masjid

2. Program Jangka Menengah (4 - 10 tahun)

- a. Meningkatkan pengumpulan dana pembagian zakat, infaq, dan shadaqah
- b. Membangun sarana kesehatan masyarakat (Poliklinik)
- c. Menganut bentuk arsitektur muka masjid (eksterior) yang bercorak Islami
- d. Meningkatkan kepeloporan para remaja masjid, para da'i dengan memiliki kerjasama dengan lembaga-lembaga yang terkait.

3. Program Jangka Panjang (10 - 20 tahun)

- a. Menata perkantoran dan pemanfaatan ruangan-ruangan khusus guna kebutuhan umat Islam secara keseluruhan.

- b. Mengadakan pemugaran menara masjid
- c. Pemugaran masjid bagian timur ditingkat menjadi 2 lantai
- d. Memanfaatkan dan mengatur peran masjid sebagai pusat kegiatan dan pusat pemenuhan kebutuhan bagi kesejahteraan umat.

G. Kegiatan (Aktivitas)

Masjid Agung Kemayoran Surabaya senantiasa berupaya membina dan menumbuh-kembangkan wawasan dan pengetahuan para jama'ah serta melaksanakan berbagai kegiatan sosial keagamaan guna mempererat tali silaturahmi serta memperkokoh persatuan dan kesatuan antara para jama'ah melalui kegiatan rutin Masjid Kemayoran Surabaya dengan rincian kegiatan sebagai berikut:

1. Bidang Peribadatan

Kegiatan Masjid Kemayoran Surabaya, meliputi peribadatan yang bersifat rutin dan peribadatan yang bersifat khusus.

- a. Peribadatan yang bersifat rutin menyelenggarakan kegiatan shalat Rowatib berjama'ah serta menyelenggarakan shalat Juwit
 - 1) Menetapkan petugas imam shalat Rowatib dan imam shalat Jum'at dari petugas khotibnya.
 - 2) Menetapkan Mu'adzin untuk shalat Rowatib serta Mu'adzin shalat Jum'at, baik untuk adzan pertama maupun adzan kedua.

3) Menetapkan bacaan dzikir, baik untuk shalat Rowatib maupun bacaan dzikir setelah shalat Jum'at.

b. Peribadatan yang bersifat khusus, meliputi penyienggaraan shalat Subuh Tasbih setiap malam Jum'at, serta shalat Tarawih dan shalat Witir pada bulan Ramadhan, Qiyamul Laili, 10 malam terakhir bulan Ramadhan. (shalat Tasbih, Tahajud, Idul Fitri, dan Idul Adha)

2. Bidang Pendidikan dan Dakwah

a. Pengajian rutin bacaan shalawat Nabi, bacaan surat Yasin dan Istighosah serta sema'an al-Qur'an bil Ghaib.

b. Pembinaan Mu'alaf yang diawali dengan pernyataan ikrar shahadat (pembacaan dua kalimat shahadat) di hadapan imam Masjid Kemayoran Surabaya dan disaksikan para jama'ah dengan mendapatkan piagam, buku agama, serta sarung bagi pria dan mukenah bagi wanita.

c. Peringatan Hari Besar Islam

Adapun kegiatan rutin dalam rangka memperingati hari-hari besar Islam, pengurus Masjid Kemayoran Surabaya. Melaksanakan kegiatan yang melibatkan komponen jama'ah Masjid Kemayoran Surabaya, sebagai berikut:

1) Tahun Baru Islam (*Muharram*)

Kepanitiaan diserahkan kepada remaja Masjid Kemayoran Surabaya dengan banyak kegiatan:

1) Jalan sehat yang diikuti pengurus Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, remaja masjid dan siswa-siswi taman pendidikan Ta'miriyah KB-TK, SD, SMP, SMA Ta'miriyah.

2) Pentas seni yang Islami oleh siswa-siswi Taman Pendidikan Ta'miriyah Surabaya.

3) Ceramah agama

4) Bursa buku

2) Peringatan Maulud Nabi Muhammad SAW

Kepanitiannya peringatan tersebut terdiri dari unsur Jamaah Pria dan Jami'iyah Wanita Masjid Kemayoran, Remaja Masjid, Para Guru Taman Pendidikan Ta'miriyah Surabaya dengan bentuk kegiatan:

a) Bacaan shalawat dan cowe'an

Kegiatan ini merupakan kegiatan utama dan sangat populer bagi masyarakat Surabaya untuk memperingati kelahiran Nabi Muhammad SAW, dengan ciri khusus:

- Membaca Shalawat Maulidudz Dziba'
- Selamatan (shadaqah) dengan menggunakan "cowek" yang berisi nasi kuning dan buah-buahan; cowek dan nasi kuning disediakan panitia maulid, sedangkan buah-buahan sumbangan wali murid KB-TK, SD, SMP, dan SMA Ta'miriyah Surabaya dengan jumlah 1.300 (seribu tiga ratus) Porsi (tahun 1426 H)

b) Khitanan bersama

Pelaksanaan khitanan bersama dikoordinir oleh remaja Masjid Kemayoran Surabaya yang sejak tahun lalu (1425 H) dengan tim medis dari RSUD dr. Soetomo Surabaya.

c) Festival Hadrah

Kegiatan Festival Hadrah yang pelaksanaannya dikoordinir Remaja Masjid dengan tujuan:

- Mempertahankan, menggairahkan keberadaan dan perkembangan kesenian Islam.
- Menumbuhkan rasa cinta terhadap kesenian yang Islami bagi remaja dan generasi muda Islam.

d) Ceramah agama

Yang pelaksanaannya dikoordinir oleh Jam'iyah Wanita Masjid Kemayoran Surabaya.

3) Peringatan Isra' Mi'raj Nabi Muhammad SAW

Kegiatan peringatan Isra' Mi'raj Muhammad SAW di Masjid Kemayoran Surabaya pelaksanaannya dikoordinir oleh para guru Taman Pendidikan Ta'miriyah Surabaya dengan bentuk kegiatan:

- a) Lomba baca al-Qur'an secara tartil untuk tingkat TK, SD, SMP, SMA bagi siswa-siswi Ta'miriyah maupun di luar Ta'miriyah
- b) Lomba tertib shalat untuk tingkat TK, SD, SMP, SMA
- c) Lomba diskusi tentang keislaman untuk siswa-siswi tingkat SMA

- d) Lomba seni kaligrafi untuk tingkat SMP dan SMA
- e) Ceramah agama

4) Kegiatan bulan Ramadhan

Masjid Kemayoran Surabaya setiap tahun secara rutin melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

- a) Shalat Laili (shalat tarawih dan witr)
- b) Tadarus (membaca al-Qur'an) ba'da shalat (tarawih-witr) oleh Jam'iyah Taksin Liqiroatil Qur'an dan Jama'ah Masjid Kemayoran Surabaya.
- c) Majelis Ta'lim (ceramah menjelang berbuka puasa, ceramah menjelang shalat witr, dan ceramah ba'da shalat Shubuh setiap Ahad selama bulan Ramadhan.
- d) Menyediakan Ta'jil dan berbuka puasa yang terdiri dari kurma, teh, dan nasi bungkus sebanyak 1000 porsi untuk setiap hari selama bulan Ramadhan.
- e) I'tikaf khataman bersama, shalat tasbih setaiap malam sepuluh terakhir bulan Ramadhan dengan diakhiri makan sahur bersama yang disediakan oleh panitia sebanyak 500 porsi terdiri dari nasi bungkus dan satu gelas minuman teh atau kopi.
- f) Pengumpulan dan pembagian zakat, infaq, shadaqah yang pembagian di samping memperhatikan 8 Asnaf (golongan) yang

berhak menerima zakat, juga memperhatikan manfaat dan pengembangannya:

Pembagian berdasarkan konsumtif (zakat fitrah dan zakat

maal)

- Pembagian bermotif produksi sebagai modal kerja (zakat maal dan shadaqah)
- Memberikan pinjaman tanpa bunga untuk modal kerja (dari uang shadaqah)
- Bantuan bea siswa (anak asuh) dari infaq siswa-siswi Taman Pendidikan Ta'miriyah dan potongan 2,5% gaji guru dan karyawan di lingkup Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.
- Menyalurkan hasil infaq Jum'ah ke-5 untuk pembangunan masjid di luar Masjid Kemayoran Surabaya.

g) Takbiran dan shalat Idul Fitri yang pelaksanaannya di dalam

Masjid Kemayoran, melebar sampai halaman sekolah Taman Pendidikan Ta'miriyah serta jalan Indrapura depan Masjid Kemayoran sampai dengan depan kantor Pos Besar (Jalan Kebon Rojo Surabaya)

h) Kegiatan Halal bi Halal

Acara Halal bi Halal keluarga besar Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya diikuti guru-karyawan di lingkup Taman

Pendidikan Ta'miriyah Surabaya beserta istri/suami, para khatib dan muballigh yang memberi kajian Ilmiah di Masjid Kemayoran serta pengurus lembaga di bawah naungan Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya dengan acara pokok:

- Mau'idhatul Hasanah
- Ramah tamah (makan bersama) dengan diawali saling berjabat tangan dan saling maaf-maafan.

5) Kegiatan Idul Qurban

Acara pokok kegiatan Idul Qurban di Masjid Kemayoran surabay antara lain sebagai berikut:

- a) Takbiran yang dilaksanakan pada malam Idul Qurban dengan melibatkan siswa SMP dan SMA Ta'miriyah serta Jam'iyah Taksin Liqiroatil Qur'an sampai pukul 24.00 wib, kemudian dilanjutkan lagi pukul 03.30 wib sampai pelaksanaan shalat dimulai.
- b) Shalat Idul Adha yang pelaksanaannya sama dengan kegiatan shalat Idul Fitri di Masjid Kemayoran Surabaya.
- c) Pengumpulan, penyembelihan, dan pembagian daging qurban dengan spesifikasi sebagai berikut:
 - Pengumpulan dan penerimaan hewan qurban berasal dari para jamaah Masjid Kemayoran, Aghniyah Muslim, Instansi

pemerintah dan sumbangan wali murid Taman Pendidikan Ta'miriyah Surabaya.

Pembagian daging qurbanutamakan untuk fakir miskin di sekitar Masjid Kemayoran dan para pendatang yang ingin mendapatkan bagian daging qurban.

6) Peringatan Khaul Aba Thayyib dan Mujahid Masjid Kemayoran Surabaya

Kegiatan Khaul Aba Thayyib dan Mujahid Masjid Kemayoran Surabaya diselenggarakan setiap bulan Rajab sebagai ungkapan terima kasih atas jasa para Mujahid (pengelola masjid) yang wafat mendahului kita, dengan rincian acara sebagai berikut:

- a) Istighosah dan tahlil bersama yang dipimpin langsung oleh K.H. Ahmad Asrori al Ishaqi.
- b) Khataman al-Qur'an bil Ghoib yang diikuti para Khufadh dari berbagai daerah di Jawa Timur dan Jawa Tengah
- c) Ceramah agama yang dikoordinir oleh Jam'iyah Wanita Masjid Kemayoran Surabaya.

3. Bidang Ijma' dan Kegiatan Pokok

- a. Pembinaan Jam'iyah Wanita Masjid Kemayoran Surabaya
- b. Pembinaan Taksin Iqiraatil Qur'an Masjid Kemayoran Surabaya
- c. Pembinaan Remaja Masjid Kemayoran Surabaya

4. Bidang Umum

a. Sinoman yang kegiatan utamanya:

- 1) Melaksanakan perawatan jenazah dengan menyediakan tenaga untuk memandikan, mengkafani dan menshalatkan jenazah bagi jamaah Masjid Kemayoran dan masyarakat Islam sekitar Masjid Kemayoran Surabaya.
 - 2) Menyediakan seperangkat kebutuhan perawatan jenazah terutama kain kafan yang diberikan cuma-cuma untuk jamaah Masjid Kemayoran dan masyarakat Islam sekitar Masjid Kemayoran Surabaya.
- b. Membantu pelaksanaan Aqduh nikah dengan menyediakan fasilitas yang diperlukan dalam acara Aqduh Nikah (pengeras suara, meja untuk ijab qabul, meja untuk wali dan meja untuk saksi) di samping itu menyiapkan petugas pembawa acara, petugas pembaca ayat suci al-Qur'an dan petugas khutbah nikah serta plaket "ucapan selama" dari pengurus yayasan.
- c. Menerbitkan materi khutbah Jum'at (Jum'at lalu) menerbitkan materi khutbah shalat Idul Fitri dan Idul Adha yang dikoordinir oleh Remaja Masjid Kemayoran Surabaya.
- d. Kerumahtanggaan bertugas mengurus sarana, prasarana, pemeliharaan, dan kebersihan.

5. Bidang Pemberdayaan Umat

- a. Mengelola zakat, infaq, shadaqah
- b. Bimbingan manasik haji dan umroh

6. Bidang Pendidikan Non Formal

a. Melaksanakan pengajaran al-Qur'an melalui Taman Pendidikan al-Qur'an

(TPQ) Ta'miriyah Surabaya.

b. Melaksanakan bimbingan bahasa Arab melalui Lembaga Pendidikan Bahasa Arab.

c. Melaksanakan bimbingan belajar untuk siswa-siswi tingkat SD, SMP, dan SMA melalui Lembaga Bimbingan Belajar (LBB) dan Mitra Belajar Anda (MBA).⁵

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

⁵ Profil Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB V

PANYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Penyajian Data

1. Penerapan Fungsi *Controlling* Dalam Pelaksanaan Program Kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

Controlling merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam melaksanakan semua aktivitas kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama, karena dengan adanya *controlling* dalam melaksanakan program kerja memudahkan kita melaksanakan program kerja dengan tepat.

Yayasan Ta'mirul Surabaya merupakan lembaga yang bergerak di bidang pendidikan dan dakwah, dalam pelaksanaan program kerjanya dewan pengurus dan anggotanya telah berhasil menjalankan program kerjanya sesuai dengan rencana dan tujuan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Untuk melaksanakan pemakmuran yayasan, yayasan ini menunjuk dewan pengurus bersama-sama anggotanya untuk berupaya semaksimal mungkin agar yayasan ini dapat berfungsi untuk pelayanan dakwah.¹

Kegiatan dakwah yang dilakukan oleh Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, mengalami banyak kemajuan dari tahun ke tahun, hal ini berdasarkan data yang dihimpun melalui observasi (pengamatan) maupun

¹ Hasil wawancara dengan Bapak Husnan Sanusi selaku Wakil Sekretaris di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya tanggal 17 Juli 2006

wawancara dengan salah satu pengurus Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya yang nantinya akan dianalisa lebih lanjut. Berikut ini hasil wawancara yang telah diuraikan penulis tentang penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

Adapun penerapan fungsi *controlling* di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya adalah:

a. Penerapan Standar

Bahwa yayasan ini yang digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil tujuan, sasaran, dan target adalah standar promosi karyawan yang terbaik, sikap kerja sama, berpakaian yang rapi dalam bekerja.

b. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Standar yang digunakan tentang waktu yang digunakan dalam pengawasan yakni setiap selesai kegiatan.

c. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan Nyata

Pengukuran pelaksanaan yang ada di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya ini dengan mengamati langsung kegiatan.

d. Perbandingan Pelaksanaan Kegiatan Dengan Standar dan Analisa Penyimpangan

Dalam pelaksanaan program kerja yayasan ini selalu menganalisa setiap kali melaksanakan kegiatan.

a. **Visi dan misi Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya**

Visi:

Unggul dalam mutu, berpijat pada iman dan akhlak yang mulia. Allah SWT mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan.

Misi:

Mendidik, mengajar, melatih, dan membina peserta didik dengan menjadi pribadi yang:

- 1) Berkepribadian
- 2) Beraqidah kukuh
- 3) Berakhlak mulia
- 4) Berilmu pengetahuan luas
- 5) Berpenguasaan komunikasi studi pendidikan tinggi
- 6) Berpotensi melanjutkan studi di pendidikan tinggi
- 7) Berwawasan kebangsaan
- 8) Berkesepakatan sosial
- 9) Berbakti pada keluarga
- 10) Berbakti pada keluarga
- 11) Berkhidmad pada keluarga
- 12) Bersetia pada negara

Berdasarkan visi dan misi di atas, serta apabila langkah-langkah yang telah ditempuh oleh Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

tidak disurvei dengan situasi dan kondisi yang ada, maka dengan menelaah kembali bahwasanya visi dan misi merupakan manifestasi dari bentuk Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya. Karena visi dan misi menentukan keberadaan suatu organisasi, dan menentukan dasar dan arah organisasi. Dengan visi dan misi yang jelas, maka pihak manajemen secara mudah dapat membuat tujuan organisasi.

b. Tujuan Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

- 1) Tercapainya tujuan Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya
- 2) Lancarnya proses belajar mengajar
- 3) Tercapainya tujuan pembinan dari 5 koordinator bidang-bidang yang membantu dan menunjang keberhasilan semua kegiatan yang direncanakan, bidang tersebut mencakup antara:
 - a) Koordinator peribadatan dakwah
 - b) Koordinator bidang ijtimai'yah
 - c) Koordiator bidang tarbiyah
 - d) Koordinator bidang pemberdayaan umat/zis
- 4) Tercukupinya kebutuhan Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.²

Tujuan bagi organisasi berfungsi sebagai pondasi untuk merencanakan program organisasi dan menerjemahkan misi dengan

² Dokumen Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

konkrit sehingga antara visi, misi, dan tujuan saling berkaitan dalam proses organisasi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

c. Pelaksanaan Program Kerja

Program kerja Masjid Kemayoran Surabaya disusun berdasarkan anggaran dasar dari Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya pasal 3 yang berbunyi:

- 5) Membina dan memelihara Masjid Agung Kemayoran Surabaya
- 6) Membina dan membangun Masjid Agung Kemayoran Surabaya
- 7) Mendirikan taman pendidikan dari tingkat anak-anak sampai tingkat lanjut atas
- 8) Berusaha memiliki tanah-tanah dan gedung wakaf atau hibah untuk kepentingan tersebut di atas.

Penerapan fungsi *controlling* di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya sangat efektif di mana aktivitas program kerja terlaksana dengan baik dengan adanya rencana dan fungsi *controlling* secara terpadu.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Ada beberapa kegiatan yang menonjol, di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, meliputi:

- 1) Bidang Peribadatan dan Dakwah

Meliputi: semaan al-Qur'an, pengajian rutin, peribadatan khusus dan pembinaan mu'allaf.

2) Bidang Ijtima'iyah

Meliputi: Jami'iyah wanita, remas, sinoman, pernikahan, dan penerbitan.

3) Bidang Tarbiyah

Meliputi: Kepala LPQ Ta'miriyah, Kepala LPBA Ta'miriyah, Jami'iyah Tahsin Liqiraatil Qur'an.

4) Bidang Pemberdayaan Umat

Dari kegiatan di atas bila kita ketahui adanya *control* yang baik, terpadu, dan menyeluruh secara administratif yang cukup efektif dan efisien, ini dapat dilihat dengan kesehariannya dalam mengoperasikan SDM-nya yang berpotensi pada yayasan tersebut.

Dari program kerja di atas kita buktikan kenyataannya, antara lain:

a) Semaan al-Qur'an

Kegiatan dakwah yang berupa semaan al-Qur'an ini dilakukan setiap hari Minggu Pon, dan dibuka langsung oleh pengurus yayasan, dan diawasi langsung oleh pengurus yayasan, terbukti dengan pengurus yayasan dan anggota terlibat langsung dalam kegiatan tersebut.³

³ Hasil wawancara dengan Bapak Husnan Sanusi selaku Wakil Sekretaris Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya tanggal 17 Juli 2006

b) Pengajian Rutin

Pengajian rutin dilaksanakan oleh Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya telah berjalan dengan baik. Hal itu disebabkan fungsi *control* dalam kegiatan. Hal ini dapat dilihat dari pengurus dalam menjalankan SDM-nya, dan panitia secara langsung mengikuti.

c) Peribadatan Khusus

Kegiatan ini dapat berjalan dengan aktif dan kontinue, disebabkan adanya penetapan rencana dan *control* terhadap program kerja yang akan dilaksanakan.

d) Pembinaan Mu'allaf

Pembinaan mu'allaf yang dilakukan oleh Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya telah berjalan sesuai dengan yang diinginkan, dan menghasilkan para mu'allaf yang berpotensi, dan pelaksanaannya diawasi langsung oleh pengurus yayasan.

e) Jam'iyah Wanita

Kegiatan dakwah yang berupa Jam'iyah wanita dapat berjalan dengan aktif dan terprogram sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Hal ini disebabkan adanya pengawasan langsung dari pengurus yayasan.

f) Remas

Kegiatan ini sudah terlaksana dengan baik dan dapat menghasilkan para remas yang berpotensi. Hal ini disebabkan pengurus yayasan terjun langsung dalam pengawasan kegiatan.

g) Sinoman dan Pernikahan

Program ini telah berjalan dengan baik sesuai dengan keinginan. Hal ini disebabkan adanya perencanaan dan pengawasan yang matang, dapat dilihat dari para pengurus yayasan yang bekerja sama dengan pengurus masjid.

h) Penerbitan

Penerbitan yang dilaksanakan oleh Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya telah berjalan sesuai dengan jadwal masing-masing dan langsung diawasi oleh pengurus yayasan.

i) Kerumah-tangga

Kegiatan ini telah berjalan dengan baik, dalam pengawasannya pengurus yayasan menggunakan pengawasan tidak langsung, yakni dengan mempelajari laporan-laporan dari tiap-tiap kepala unit.

j) Kepala LPQ Tarbiyah

Kegiatan ini sesuai dengan jadwal yang sudah terprogram di yayasan ini, dan pelaksanaannya sesuai dengan perencanaan

yang terprogram sebelumnya dan langsung diawasi oleh pengurus yayasan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

k) Kepala LPBA Ta'miriyah

Kegiatan ini telah berjalan dengan baik, dengan sistem *control* yang baik. Hal ini dapat kita lihat dari para santri yang berpotensi, serta tata cara pengurus dalam mengoperasikan materi pelajaran dan team panitia pelaksana yang mampu dalam kegiatan ini.

l) Jami'iyah Tahsin Liqiroatil Qur'an

Kegiatan ini dapat berjalan dengan aktif disebabkan pengurus langsung dikendalikan Jami'iyah pengurus selalu memberikan laporan-laporan kepada ketua yayasan.

m) Pemberdayaan Umat/Zis

Kegiatan ini berjalan dengan baik disebabkan oleh koordinator yang bertanggung jawab dan pengawasan langsung dilakukan oleh ketua yayasan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Kegiatan-kegiatan yang telah diuraikan di atas, dapat dilihat melalui *time schedule* yang telah ditetapkan oleh Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya berdasarkan perencanaan waktu jangka pendek yang telah berjalan secara operasional dan tersusun secara praktis.

⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Husnan Sanusi selaku Wakil Sekretaris di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya tanggal 17 Juli 2006

2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Penerapan Fungsi *Controlling* Dalam Pelaksanaan Program Kerja

Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya dalam penerapan fungsi *controlling* tidak hanya mempunyai faktor pendukung tetapi juga mempunyai faktor penghambat.⁵

a. Faktor Pendukung

- 1) Adanya tenaga atau sumber daya manusia yang berpotensi
- 2) Adanya tempat kegiatan yang strategis
- 3) Adanya sarana dan prasarana yang memadai
- 4) Tersedianya sumber dana
- 5) Adanya pihak pengelola yang antusias

b. Faktor Penghambat

- 1) Biasanya berasal dari peserta
- 2) Waktu pelaksanaan kegiatan kurang tepat
- 3) Ketika musim penghujan banyak yang tidak mengikuti kegiatan

Karena kebanyakan kegiatan dilakukan selesai shalat Rowatib, maka program yang direncanakan dapat berjalan sesuai dengan yang kita inginkan, dan dipimpin langsung oleh pengurus Yayasan, sehingga fungsi *control* dapat diterapkan di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Husnan Sanusi selaku Wakil Sekretaris di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, tanggal 17 Juli 2006

B. Analisa Data

Berpijak pada penyajian data mengenai penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja serta faktor penghambat dan pendukung. Maka peneliti berpendapat bahwa penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja adalah sudah bagus.

Di sini peneliti akan membandingkan teori dengan hasil temuan data yang relevan dengan fokus masalah, data yang telah disajikan di bagian penyajian data dikategorikan pada dua macam kategori, yaitu:

1. Penerapan fungsi *controlling* di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.
2. Pelaksanaan program kerja

Sedangkan teori yang dijadikan perbandingan adalah

1. Teori tentang fungsi *control*

Untuk menjabarkan analisa data dengan menggunakan modal “*key incident*” yaitu menyajikan kejadian-kejadian penting yang berhubungan dengan fokus masalah, yaitu:

1. Penerapan fungsi *controlling* di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya dalam pelaksanaan program kerja

Fungsi *control* yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko, yakni:

a. Penerapan Standar

Di sini pelaksanaan standart mengandung arti sebagai satu kesatuan yang dapat digunakan sebagai “patikan” untuk penilaian hasil-hasil.

Tujuan, sasaran, kota, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standart.

Standar memainkan peranan penting untuk mengawasi, misal standar kesehatan, promosi karyawan yang terbaik, sikap kerjasama, berpakaian yang pantas dalam bekerja

b. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Pengukuran standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan yang nyata. Oleh karena itu, tahap ini adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

Beberapa pertanyaan yang penting berikut ini dapat digunakan: berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur, setiap jam, harian, mingguan, bulanan. Dalam bentuk apa pengukuran dilakukan laporan tertulis, inspeksi, visual, melalui telepon. Siapa yang akan terlibat, pengukuran ini mudah dilakukan dan tidak mahal serta dapat diterangkan kepada para karyawan.

c. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan Nyata

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem *monitoring* ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus.

Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:

1) Pengamatan (observasi)

2) Laporan-laporan baik lisan dan tertulis

3) Metode-metode otomatis

4) Inspeksi, pengujian (tes) dengan pengambilan sampel

d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standart dan analisa penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standart yang telah ditetapkan. Walaupun menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi).

e. Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Perlu

Bila hasil analisa menunjukkan perlu tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Dari paparan di atas di Yayasan Ta'mimul Masjid Surabaya sudah menerapkan controlling dalam pelaksanaan program kerja. Terbukti dengan melakukan penerapan standar sebagai patokan untuk penelitian hasil-hasil tujuan, sasaran dengan menggunakan standar promosi karyawan terbaik.

Dalam pelaksanaan program kerjanya didasarkan pada struktur yang dipakai oleh organisasi di mana didasarkan pada perencanaan strategi dengan rencana kerja yang disasarkan 1W dan 1H, yaitu:

a. Apa kegiatan yang dilakukan

Kegiatan yang dilakukan ada 2 yaitu kegiatan rutin dan tidak rutin

b. Mengapa kegiatan harus dilakukan

Untuk menjabarkan dari fungsi dan tujuan pendirian Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

c. Di mana kegiatan itu dilaksanakan

Kegiatan dilaksanakan di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

d. Kapan kegiatan harus dilaksanakan dan kapan harus diselesaikan

Kegiatan dilaksanakan pada periode 2003 – 2006.

e. Siapa yang melaksanakan tim pengelola Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

f. Bagaimana kegiatan itu dilaksanakan

Kegiatan itu dilaksanakan dengan merumuskan strategi pelaksanaan kerja, visi, misi, tujuan, target, dan sasaran.

Di samping itu, penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja berdasarkan observasi peneliti selama 3 bulan, bahwa teknik pengawasan yang digunakan yakni pengawasan langsung dan tidak langsung. Teknik ini dilakukan di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya untuk kelancaran serta keberhasilan suatu proses yang bertujuan agar dapat tercapai secara efektif dan efisien.

a. Pengawasan Langsung

Yaitu pengawasan yang dilakukan langsung atau selama kegiatan dilakukan oleh pimpinan secara pribadi. Hal ini dapat dilakukan langsung dengan inspeksi langsung, observasi di tempat serta laporan di tempat.

Kegiatan pengawasan dapat dilaksanakan dengan cara mempelajari dan menganalisa informasi dan menganalisa informasi dari data yang ada di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya dengan menggunakan absensi dan ceklok. Ceklok dan absensi dilakukan waktu masuk dan pulang kerja.⁶

Yang mana dalam pelaksanaan program kerja tersebut sudah dinyatakan berhasil dapat dilihat dari perkembangannya, jumlah anggota yang mengikuti kegiatan dan mengerti tentang materi yang disampaikan.

Di sini kepala unit dan ketua Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya mengawasi secara langsung jalannya kegiatan tersebut dengan cara mengamati dan terjun langsung kelapangan yang tujuannya agar pelaksanaan program kerja ini tidak terjadi penyimpangan dan hambatan, serta survei dengan prosedur yang ditetapkan. Dan apabila ketua yayasan tidak bisa hadir mengawasi secara langsung, maka *controlling* digantikan oleh wakilnya, sehingga pelaksanaan program kerja tidak luput dari pengawasan.

⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Hasan Sanusi selaku Wakil Sekretaris di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya tanggal 25 April 2006

Di sini sudah sesuai dengan kenyataan di lapangan bahwa Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, benar-benar menerapkan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerjanya.

b. Pengawasan Tidak Langsung

Yaitu pengawasan jarak jauh melalui laporan yang diberikan oleh bawahan berupa kata-kata, angka, pengawasan tidak langsung dilakukan kepala unit terhadap aktivitas anggota dengan mempelajari laporan dari bidang masing-masing yang melakukan program kerja.

Adapun pengawasan tidak langsung dilakukan oleh kepala unit dan kepada semua bidang di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya yang meliputi bidang:

- 1) Bidang peribadatan
- 2) Bidang pendidikan dan dakwah
- 3) Bidang *ijma'* dan kegiatan pokok
- 4) Bidang umum
- 5) Bidang pemberdayaan umat

Yang mana dalam kesemuanya program kerja yang ada tersebut sudah dinyatakan berhasil dapat dilihat dari suksesnya kegiatan yang ada di Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, yang meliputi jumlah anggota dan jama'ahnya bertambah dan mengerti tentang materi yang disampaikan.

Di sisi lain dapat dilihat bahwa pelaksanaan program kerja tidak hanya mengawasi secara langsung terhadap kegiatan juga mengawasi tidak langsung

terhadap kegiatan dengan cara mempelajari laporan-laporan dari ketua bidang masing-masing yang menjalankan program kerjanya. Di mana dengan mempelajari laporan-laporan tersebut terjadi penyimpangan atau tidak.

Dengan menggunakan teknik-teknik pengawasan di atas sangat mudah meskipun tidak seratur persen hasilnya, akan tetapi Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya tidak henti-hentinya melakukan *control* dalam pelaksanaan program kerja, sehingga yayasan ini akan lebih berkembang dan maju.

2. Faktor pendukung dan penghambat penerapan fungsi *control* dalam pelaksanaan program kerja

Faktor pendukung dan penghambat penerapan fungsi *controlling* di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, apabila dikomperasikan dengan teori yang dikemukakan oleh Cusio (1992) tentang keberhasilan program kerja agar efektif hendaknya memenuhi faktor pendukung sebagai berikut, yaitu:

- a. *Relevance*

Hal-hal atau faktor yang diukur adalah relevan (terkait dengan pekerjaannya) apakah proses itu *output*-nya atau *input*-nya.

b. *Sensitivity* (Harus Peka)

Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan karakter antar karyawan.

c. *Realibility*

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan dan dipercaya dengan menggunakan tolok ukur yang obyektif, shahih, akurat, konsisten, stabil.

d. *Acceptability* (Dapat Diterima dan Dimengerti)

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antar keduanya.

e. *Practically*

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan harus mudah digunakan, oleh kedua pihak, tidak rumit dan berbelit-belit.⁷

Selain itu juga, faktor intern dalam organisasi juga berpengaruh, yaitu dana, letak geografis, tenaga atau sumber daya manusia (SDM) sarana prasarana memadai.

Pada kenyataannya di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya untuk faktor pendukung dipengaruhi oleh sebagian besar faktor intern organisasi yaitu sumber daya pelaksanaan program kerja yang besar, dan dana yang tersedia untuk melaksanakan program kerja, tempat kegiatan yang

⁷ Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, h. 35-36

strategis, prasarana yang memadai, dan antusiasnya pelaksana program serta pemakai program terhadap kegiatan.

Faktor penghambat dalam penerapan fungsi *control* di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya yaitu *control* dilakukan tetapi standar tidak relevan karena *control* di yayasan ini didasarkan pada tujuan atau sasaran sehingga penghambat berasal dari ukuran yang tidak tepat dan tidak realistis.

Melihat penerapan fungsi *controlling* yang dilakukan oleh Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya dan telah dianalisis dengan teori-teori yang ada di buku manajemen, menunjukkan bahwa penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja secara sesuai dengan teori yang ada meskipun tidak seratus persen.

Walaupun dalam upaya untuk mengembangkan Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya terdapat beberapa hambatan dan rintangan. Namun hal itu sangat wajar, karena perjalanan yayasan atau lembaga dalam pencapaian tujuan pasti mengalami hambatan istilah "bersakit-sakit dahulu, bersenang-senang ke tepian, bersakit-sakit dahulu dan bersenang-senang kemudian". Namun yang harus dilakukan oleh Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya adalah bagaimana cara untuk menghilangkan hambatan dan berpegang teguh kepada al-Qur'an dan Hadits demi kemajuan dan kelancaran lembaga atau yayasan tersebut.

BAB VI

PENUTUP

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pada akhir pembahasan skripsi ini, penulis akan menyajikan beberapa kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian yang disesuaikan dengan tujuan penelitian, disamping perlu diberikan kepada pihak Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, sehingga dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran dan pertimbangan dalam penerapan *controlling* pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya

A. Kesimpulan

1. Bahwa penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya telah menerapkan sebagian proses *controlling* yaitu penentuan dan penetapan standart yaitu menggunakan standart tujuan, karena yayasan ini menerapkan sistem pengawasan langsung dan tidak langsung, untuk pengukuran dilaksanakan secara berkala yaitu setiap kali ada kegiatan, dengan metode langsung yaitu pihak pengontrol (ketua yayasan).
2. Faktor pendukung dalam pelaksanaan program kerja di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, adalah sumber daya manusia yang berpotensi, sarana dan prasarana yang memadai, adanya sumber dana, tempat yang strategis, jadi faktor pendukung. Sebagian besar dipengaruhi oleh faktor intern

dalam organisasi. Sedangkan untuk faktor penghambat adalah standar yang tidak subyektif serta tidak relvan, sehingga sulit diukur, selain itu pihak peserta yang memiliki waktu yang padat sehingga tidak efektif dalam pelaksanaan program kerja.

B. Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang dapat disampaikan berkenaan dengan fungsi *control* dalam pelaksanaan program kerja.

1. Seharusnya setiap pelaksanaan program kerja agar sesuai dengan apa yang menjadi tujuan harus menerapkan fungsi manajemen dari fungsi perencanaan sampai fungsi *controlling*, penekanannya di sini adalah penerapan fungsi *controlling* dalam pelaksanaan program kerja, perlu adanya keterbukaan dari pihak tim pengelola dan peserta program kerja, karena *controlling* berperan sebagai penguji apakah program kerja teratur, tertib, dan terarah sehingga untuk bahan tindakan korektif dalam pelaksanaan fungsi *controlling*, selain itu standar penentuan *control* harus dapat diukur sehingga target setiap periode itu jelas dan terukur.
2. Faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan program kerja agar ditangani dengan serius oleh pelaksana program kerja untuk perbaikan program kerja periode selanjutnya agar berjalan lancar. Untuk faktor pendukung agar tetap dipertahankan di dalam pelaksanaan program kerja, apabila bisa, perlu juga ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
- Arikunto, Suharsimi. 1981. *Penilaian Program Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 1981. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Metode Penelitian*, Edisi I, Cet. Ke-4, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Agama RI. 1986. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Imassa.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2000. *Manajemen SDM*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarman, A.M. dan Jusuf Udaya. 1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Manullang, M. 1998. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Ghalia Indonesia.
- Massie, Joseph L. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Matutina, Domi C, dkk, *Manajemen Personalialia*, Penerbit Rineka Cipta.
- Moekijat. 2000. *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*, Bandung: Rosdakarya.
- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muchtarom, Zaini. 1997. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*.Yogyakarta: Al amin dan IFKA.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*, Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: PT. Gadjja Mada University Press.
- Penglaykim. 1986. *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ruky, Ahmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Silalahi, Ulbert. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, CV. Sinar Baru: Bandung.

Siswanto, Bedjo. 1991. *Manajemen Modern*, Bandung: Sinar baru

Siswanto, Bedjo. 1991. *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru

Sukarna. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Mandar Maju.

Terry, G.R. dan L.W. Rue. 1996. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.

Wardi Bahtiar. 1997. *Metode Penelitian Dakwah*, Ciputat: Logos.

Westa, Pranata, Sutarto, dan Ibnu Syamsi. 1989. *Ensiklopedi Administrasi*, Jakarta: CV. Haji Masagung.

Widjaja, A.W., M. Arsyik Hawab. 1987. *Komunikasi Administrasi dan Manajemen dalam Pembangunan*, Jakarta: Bina Aksara.

Yusuf, Farida, Tayibnapis. 1997. *Evaluasi Program*, Jakarta: Rineka Cipta.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id