

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Secara filosofis dapat dikatakan bahwa pengawasan itu mutlak diperlukan karena manusia bersifat salah dan khilaf. Perilaku manusia dalam organisasi perlu diamati, bukan maksud untuk mencari kesalahan kemudian menghukumnya, akan tetapi untuk mendidik dan membimbing. Hal ini kiranya sangat penting untuk diperhatikan karena para pemimpin dalam suatu organisasi sering lupa bahwa seorang pemimpin yang baik adalah seorang yang ikhlas memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan. Hanya saja setelah kesalahan diperbuat, adalah menjadi tugas pemimpin untuk memperbaiki kesalahan itu dengan jalan memberikan bimbingan kepada bawahannya agar ia tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Kehadiran Bidang Pendidikan Madrasah sebagai salah satu bidang di Kementerian Agama Kota Bandung yang mempunyai tugas melaksanakan pelayanan dan bimbingan dibidang penyelenggaraan pendidikan pada madrasah dan pendidikan agama islam pada sekolah umum dan sekolah luar biasa. Dalam melaksanakan tugasnya bidang Pendidikan Madrasah melaksanakan fungsi penjabaran kebijaksanaan teknis di bidang kurikulum, ketenagaan dan kesiswaan, sarana, kelembagaan dan ketatalaksanaan serta supervisi dan evaluasi pendidikan pada madrasah, dan pendidikan Agama Islam pada sekolah umum serta sekolah luar biasa, serta penyiapan bahan- bahanbimbingan dan pelaksanaan pelayan di

bidang penyelenggaraan pendidikan pada madrasah aliyah, dan Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum menengah tingkat atas serta sekolah luar biasa.

Sebagai salah satu bidang di Kementerian Agama Kota Bandung yang mempunyai perananan penting dalam bidang pendidikan islam , maka diperlukanlah suatu manajemen yang baik. Berbicara masalah manajemen tidak akan terlepas dari proses planing, oranizing, actuating dan controlling.

Berkaitan dengan hal ini menurut Mamduh M. Hanafi (2003:404) bahwa manajemen yang baik memerlukan pengawasan yang efektif, pengawasan diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan- kegiatan sesuai dengan yang direncanakan, dengan pengawasan yang intensif dan menggunakan metode yang tepat, akan tercipta suatu iklim organisasi yang kondusif, dan diharapkan dapat sesuai dengan tujuan lembaga yang telah ditetapkan.

Keberhasilan sebuah organisasi diantaranya terletak pada kemampuan dalam melakukan pengawasan. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa pengawasan dalam organisasi merupakan faktor yang penting dalam pelaksanaan kegiatan. Begitupun dalam pengelolaan kegiatan di Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung ini tentunya harus memperhatikan akan sisi-sisi dari unsur-unsur manajemen tadi.

Hal yang menjadi titik permasalahan yang ingin diangkat oleh peneliti, bahwa proses pengawasan ini merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karena fungsi pengawasan merupakan fungsi terakhir dalam kegiatan manajemen yang pada dasarnya berfungsi untuk memastikan bahwa

tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga dapat tercapai sesuai dengan rencana melalui berbagai kegiatan yang dilakukan.

Dari latar belakang di atas maka disini peneliti mencoba untuk meneliti salah satu bidang di Kementerian Agama Kota Bandung yaitu bidang Pendidikan Madrasah dengan judul ***“Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung”***.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas memberikan gambaran kepada penulis untuk merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung terhadap kinerja karyawannya?
2. Bagaimana tindakan perbaikan yang dilakukan pimpinan Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung dalam meningkatkan kinerja para karyawannya?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui bagaimana Proses pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung terhadap kinerja karyawannya.

- b. Untuk mengetahui bagaimana tindakan perbaikan yang dilakukan pimpinan bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung dalam meningkatkan kinerja para karyawannya.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah :

a. Secara Akademis

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan kontribusi pemikiran dan pengetahuan ilmiah bagi mahasiswa Manajemen Dakwah (MD). Khususnya dalam bidang pengawasan pada sebuah lembaga.

b. Secara Praktis

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan bagi setiap lembaga khususnya bidang pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung dalam melakukan kegiatan pengawasan terhadap peningkatan kinerja karyawan supaya tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

D. Tinjauan Pustaka

Sudah banyak penelitian terdahulu yang membahas tentang fungsi pengawasan dengan tema dan sudut pandang berbeda, maka berikut ini penulis sampaikan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, antarlain sebagai berikut :

Pertama, skripsi yang telah disusun oleh Eka Fauziah 2005) dengan judul *Pengawasan Ketua Dalam Pelaksanaan Program Kerja*. Skripsi ini menjelaskan tentang mekanisme pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan didalam

pelaksanaan program kerja di Yayasan Pendidikan Islam Nurruzaman, didalam pelaksanaannya secara umum sudah memenuhi teori manajemen modern, yaitu pengawasan secara langsung dan tidak langsung.

Kedua, skripsi yang telah disusun oleh Syahid Zuljalil Muslim (2005) dengan judul *Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Baitul Maal Wat Tamwil Mitra Umat Islam (BMT MUI) Sadang Serang Bandung*. Skripsi ini menjelaskan tentang model pengawasan yang diterapkan di BMT MUI sadang serang, model pengawasan tersebut bersifat *objectif oriented*, yaitu model pengawasan yang ditujukan ke arah sasaran atau objek.

Adapun model pengawasan yang dilakukan mengikuti aturan yang sudah ditetapkan pada Musyawarah Tahunan Anggota, melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Pengawasan sebelum pelaksanaan kerja (perencanaan);
- b. Pengawasan ketika pelaksanaan kerja (monitoring dan evaluasi);
- c. Pengawasan sesudah pelaksanaan kerja (tindakan perbaikan).

E. Kerangka Pemikiran

Fungsi Pengendalian (*controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Adapun pengertian Pengawasan (*controlling*) ini menurut beberapa para ahli didefinisikan sebagai berikut :

Menurut Harold Koontz (Malayu S.P. Hasibuan, 2006: 241) "*control is the measurement and correction of the performance of subordinates in H. order to*

make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished". (Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara).

Menurut G.R. Terry (Malayu S.P. Hasibuan, 2006: 242), *controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard; what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard.* (Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan; sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar).

Menurut Murdick (Nanang Fattah, 1996: 102), pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan organisasi. seberapa pun luas dan rumitnya suatu organisasi. Menurut paham klasik, pengawasan adalah suatu proses yang bersifat memaksa agar kegiatan pelaksanaan dapat disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan berfungsi sebagai alat untuk memantau aktivitas kegiatan manajemen, yang dimulai dari memantau dan menilai perencanaan dan pelaksanaan, untuk kemudian melakukan perbaikan serta mencegah agar kesalahan dan penyimpangan tidak terulang. Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengontrol dan menilai pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau ditetapkan (A. Rusdiana dan Ahmad Ghazin, 2014 : 209). Menurut Winardi (Sondang R Siagian, 2000: 257), pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Menurut Basu Swasta (A. Rusdiana, 2014 : 210) Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan, sedangkan menurut Komaruddin, pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti .

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan, tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauh mana pelaksanaan kerja telah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauh mana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip yang ditetapkan.

Secara lebih lengkap, Mockler, dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000) mengemukakan fungsi pengawasan sebagai *a systematic effort to set performance standards with planning objectives, to design information feedback systems, to compare actual performance I with these predetermined standards, to determine whether there are any deviations and to measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resourcesl are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives.* (Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber

daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan)

Pengertian Mockler secara lengkap menguraikan bahwa pada intinya pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan ataukah tidak, akan tetapi termasuk tindakan koreksi yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaligus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2012 : 95).

Lijan Poltak Sinambela (2011: 136), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Lijan Poltak Sinambela, 2012 : 5).

Secara lebih tegas Armstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron,

1998: 15). Lebih lanjut Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Irham Fahmi, 2010 : 2).

Menurut Simamora (1995: 327), kinerja karyawan (*employee performance*) adalah “tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Dapat dikatakan disini bahwa pandangan simamora mengenai kinerja itu berkaitan dengan konsep *achievement* atau *accomplishment* suatu pekerjaan (Arif Ramdhani, 2011 : 14).

F. Langkah-langkah Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung yang berada di Jl. Soekarno-Hatta No.498, Bandung, Jawa Barat. Lokasi ini dipilih karena ada hubungannya dengan fungsi manajemen khususnya dalam masalah fungsi pengawasan dan evaluasi serta sesuai dengan studi pada jurusan Manajemen Dakwah, sehingga memudahkan penulis dalam memperoleh data-data dan informasi yang dibutuhkan.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, yaitu metode yang bertujuan untuk melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat (Dewi Sadiah,

2014 : 87). Hal ini dimaksudkan untuk menggambarkan, memaparkan dan menjelaskan data-data informasi tentang fungsi pengawasan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui observasi, wawancara dan studi kepustakaan yang menyeluruh terhadap objek penelitian.

3. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti fenomena yang diteliti (Haris Hardiansyah, 2011 : 9).

Creswell (1998 : 8) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian ilmiah yang lebih dimaksudkan untuk memahami masalah-masalah manusia dalam konteks sosial dengan menciptakan gambaran menyeluruh dan kompleks yang disajikan, melaporkan pandangan terperinci dari para sumber informasi, serta dilakukan dalam *setting* yang alamiah tanpa adanya intervensi apa pun dari peneliti.

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan jawaban atas beberapa pertanyaan penelitian yang diajukan terhadap masalah yang dirumuskan pada tujuan yang telah ditetapkan,

Adapun jenis data tersebut diklasifikasikan menjadi yaitu :

- a. Proses pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung terhadap kinerja karyawannya;

b. Tindakan perbaikan yang dilakukan pimpinan Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung dalam meningkatkan kinerja para karyawannya.

4. Sumber Data

Sumber data yang digunakan peneliti terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data dari hasil informasi tertentu tentang sesuatu data dari seseorang tentang masalah yang sedang akan diteliti oleh seseorang penenliti (Dewi Sadiyah, 2014 : 93).

Adapun yang menjadi sumber data primer ini adalah :

1. Pimpinan Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung;
2. Staf Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang berupa dokumen arsip, buku-buku dan sebagiannya yang berhubungan dengan lembaga yang penulis teliti.

Adapun sumber data yang diperoleh di dalam penelitian berupa arsip, dokumentasi, visi dan misi, AD/ART, struktur organisasi serta program kerja yang terdapat pada bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung, ataupun hal- hal lain yang dapat melengkapi jenis data yang diperoleh dalam penelitian.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian (Djam'an Satori dan Aan Komariah, 2012 : 105).

Pelaksanaan observasi ini, peneliti mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang menjadi pusat penelitian, agar mengetahui secara langsung aktivitas di bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung, khususnya pada pengawasan dan evaluasi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung. Dan juga untuk mengetahui sejauh mana efektivitas kinerja karyawan di bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung.

b. Wawancara

Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung melalui percakapan atau tanya jawab (Djam'an Satori dan Aan Komariah, 2012: 130).

Peneliti dalam hal ini berkedudukan sebagai interviewer, mengajukan pertanyaan, menilai jawaban, meminta penjelasan, mencatat dan menggali pertanyaan lebih dalam. Di pihak lain, sumber informasi (*interview*) menjawab pertanyaan, memberi penjelasan dan kadang-kadang juga membalas pertanyaan (Hadi, 2004:218). Metode ini dipergunakan untuk mendapatkan data dan menggali data tentang sesuatu yang berkaitan dengan pengawasan dan evaluasi

yang dilakukan di Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung.

Kegiatan wawancara ini menggunakan wawancara terstruktur yaitu wawancara yang terdiri dari suatu daftar pertanyaan yang telah direncanakan dan telah disusun sebelumnya. Semua responden yang diwawancarai diajukan pertanyaan-pertanyaan yang sama, dengan kata-kata dan dalam tata urutan secara uniform. Di samping itu sebagai bentuk pertanyaannya, digunakan wawancara terbuka yaitu terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang sedemikian rupa bentuknya sehingga responden atau informan diberi kebebasan untuk menjawabnya.

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah pimpinan di bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung beserta pengurus- pengurus lainnya.

c. Studi dokumentasi

Studi dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek (Haris Herdiansyah, 2010 : 143). Studi dokumen dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara (Djam'an Satori dan Aan Komariah, 2012: 148)

6. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan

yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2013 : 244).

Analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2012:247) yaitu dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel. Analisis data dalam penelitian kualitatif yaitu data *reduktion* (data reduksi), data *display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verificafion* (membuat kesimpulan dan verifikasi), penjelasannya yaitu :

- a. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2012:247). Dalam penelitian ini, peneliti mereduksi data-data yang dikumpulkan melalui objek penelitian, yaitu mengenai berbagai langkah atau strategi pengawasan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung.
- b. *Display* data (penyajian data) bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antara kategori, flowchart dan sejenisnya. Tujuan mendisplaykan data yaitu memudahkan untuk memahami apa yang terjadi,

merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut (Sugiyono, 2012:249). Dalam penelitian ini penyajian data yang dilakukan oleh peneliti dilakukan dalam bentuk uraian singkat agar mudah dipahami. Penyajian data tersebut adalah data- data yang dikumpulkan dari objek penelitian, yaitu mengenai berbagai langkah atau strategi pengawasan di bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung.

- c. Membuat kesimpulan dan verifikasi. Langkah ketiga dalam data kualitatif menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012 : 252) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam penelitian ini peneliti melakukan penarikan kesimpulan terhadap data-data yang diperoleh dari lapangan, peneliti juga memastikan bahwa data-data atau informasi tersebut merupakan data-data yang kredibel.

