



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

**SISTEM PENGAWASAN SUMBER DAYA MANUSIA DI
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN
LAMONGAN**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Guna
Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Ilmu Sosial (S.Sos)**

Oleh:

Fathul Mubin Hawari

B04218010

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UIN SUNAN AMPEL SURABAYA**

2021

PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI

smillahirrahmanirrahim

ang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Fathul Mubin Hawari
NIM : B04218010
urusan : Manajemen Dakwah
Alamat : RT.003/RW.003 Dsn. Sarirejo Ds. Sukorejo
Kec. Lamongan Kab. Lamongan Jawa Timur.

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi yang diberi judul "**Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia Di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan**" merupakan karya tulis sendiri. hal ini berkaitan dengan karya dari orang, telah di beri tanda sitasi dan telah ditunjukkan di dalam daftar pustaka.

Apabila ditemukan pelanggaran dalam pernyataan ini. Saya bersedia menerima sanksi dari akademik yang berbentuk pencabutan gelar sarjana yang telah diperoleh dari skripsi ini.

Surabaya, 3 April 2022

Yang menyatakan,



Fathul Mubin Hawari
Fathul Mubin Hawari

NIM. B04218010

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

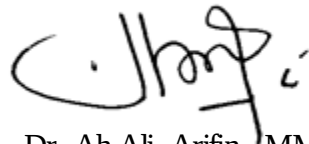
Nama : Fathul Mubin Hawari

NIM : B04218010

Prodi : Manajemen Dakwah

Judul : **SISTEM PENGAWASAN SUMBER DAYA
MANUSIA DI KANTOR KEMENTERIAN
AGAMA KABUPATEN LAMONGAN**

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



Dr. Ah. Ali Arifin, MM,
196212141993031002

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

SISTEM PENGAWASAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LAMONGAN

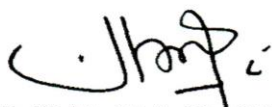
SKRIPSI

Disusun Oleh
Fathul Mubin Hawari
B04218010

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu
pada tanggal 12 April 2022

Tim Penguji

Penguji I



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

Penguji II



Dr. Achmad Murtafi Haris, Lc, M. Fil. I
NIP. 197003042007011056

Penguji III



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

Penguji IV



Airlangga Bramayudha, M. M
NIP. 197912142011011005

Surabaya, 12 April 2022
Dekan,



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



UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax 031-8413360
E-Mail: perpustakaan@uin-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Fathul Mubin Hawari
NIM : B04218010
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah
E-mail address : babaruch20@gmail.com

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

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

Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan

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

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

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 14 Agustus 2022

Penulis



(Fathul Mubin Hawari)

ABSTRAK

Fathul Mubin Hawari, NIM. B04218010, 2021. Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan. Skripsi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Skripsi ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana sistem pengawasan sumber daya manusia yang dilakukan di Kementrian Agama Kabupaten Lamongan serta apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat sistem dalam melakukan pengawasan sumber daya manusianya di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan. Untuk mendeskripsikan kedua persoalan ini, peneliti menggunakan metode dan jenis penelitian kualitatif deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengawasan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan menerapkan bentuk dan model pengawasan langsung. Pengawasan jenis ini merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan masing-masing unit kerja secara langsung kepada bawahannya. Selain itu, ditemukan juga bentuk pengawasan spirtitual atau konsep muraqabah. Adapun faktor pendukungnya adalah adanya norma sosial masyarakat yang menghasilkan etos kerja dan teknologi yang membuat karyawan sendiri akan lebih terknontrrol agar tidak melakukan banyak pelanggaran serta adanya Standard Operating Procedure (SOP). Sedangkan faktor penghambatnya adalah adanya koneksi karyawan yang membuat evaluasi sulit dilakukan secara maksimal dan aryawan yang tidak punya komitmen yang kuat, untuk meneguhkan atau menegakan aturan dari dirinya sendiri

Kata Kunci: Pengawasan, Sumber Daya Manusia

DAFTAR ISI

Cover.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	i
PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJIAN SKRIPSI.	Error! Bookmark not defined.
MOTTO	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Definisi Konsep	9
1. Sistem.....	9
2. Pengawasan	10
3. Sumber Daya Manusia.....	11
F. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II.....	14
KAJIAN TEORITIK	14
A. Kerangka Teoritik	14
1. Sistem.....	14

a.	Pengertian Pengawasan.....	16
b.	Fungsi Pengawasan.....	20
c.	Jenis-Jenis Pengawasan.....	21
2.	Sumber Daya Manusia.....	23
3.	Faktor Penghambat dan Pendukung Sistem Pengawasan	26
4.	Sistem Pengawasan Dalam Perspektif Islam	29
5.	Konsep Muraqabah.....	31
B.	Penelitian Terdahulu.....	32
BAB III		38
METODE PENELITIAN.....		38
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	38
B.	Lokasi Penelitian	39
C.	Jenis dan Sumber Data.....	40
1.	Jenis Data	40
D.	Tahap-Tahap Penelitian	42
1.	Tahap Pra-Lapangan.....	42
2.	Tahap terjun ke Lapangan	43
3.	Tahap Analisis Data dan Penulisan Laporan	43
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	44
1.	Observasi.....	44
2.	Wawancara	44
3.	Dokumentasi	44
F.	Teknik Validasi Data.....	45
1.	Triangulasi Data	45
2.	Pengamatan Lanjutan.....	46

G.	Teknik Analisis Data	46
BAB IV		49
HASIL PENELITIAN		49
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	49
1.	Profil lembaga Kementerian Agama Kabupaten Lamongan .	49
2.	Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Lamongan.....	50
3.	Visi dan Misi Kementerian Agama Kabupaten Lamongan...	53
4.	Struktur Kementerian Agama Kabupaten Lamongan.....	53
B.	Penyajian Data	57
1.	Sistem.....	58
1.	Pengawasan	61
2.	Faktor Penghambat dan Pendukung Sistem Pengawasan	72
C.	Analisis Data.....	81
1.	Bentuk Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia Di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan	82
2.	Faktor Pendukung dan Penghambat Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia Di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan	96
BAB V		102
PENUTUP.....		102
A.	Kesimpulan.....	102
B.	Rekomendasi	103
C.	Keterbatasan Penelitian.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....		106

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam sebuah masyarakat.¹ Beberapa individu, memiliki karakteristik dan keunikan tersendiri sehingga tidak semua sama dalam hal proses untuk menjadi individu yang lebih baik dan bermanfaat. Salah satu cara menjadi bermanfaat, yakni dengan mengabdikan dan bekerja di dalam organisasi yang memiliki tugas melayani masyarakat. Keragaman individu tadi di dalam organisasi adalah tantangan tersendiri yang menuntut pemimpin suatu organisasi untuk bisa memanejemen sumber daya manusia yang ada.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, mengembangkan, melakukan penilaian, dan kompensasi anggota atau karyawan untuk mengurus hal-hal yang berkaitan dengan tenaga kerja, keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan yang berhubungan

¹ Eti Nurhayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa dan Umum*, (Yrma Widya: Bandung, 2018), 4

dengan keadilan.² Sedangkan Haris dan Ogbana dalam Tinneke Evie Meggy Sumual menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai program, kebijakan, dan praktik untuk mengelola tenaga kerja organisasi.³

Suatu lembaga atau organisasi ada karena adanya tujuan bersama yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang memiliki tujuan yang sama dengan organisasi dan memiliki kemampuan untuk mengoperasikan unit-unit kerja di dalam organisasi. Organisasi membutuhkan tujuan yang mana harus diisi oleh sumber daya manusia untuk memenuhi fungsifungsi organisasi. Dengan memaksimalkan potensi sumber daya manusialah, tujuan organisasi dapat tercapai sepenuhnya.⁴

Untuk memastikan fungsi-fungsi dan tujuan yang diinginkan tercapai, salah satu yang diperlukan adalah sistem pengawasan. Pengawasan adalah kemampuan untuk melibatkan semua aspek pengurusan seperti perancangan, penyusunan, kepemimpinan, membuat keputusan dan

² Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia, 2004), 5.

³ Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV. R.R.De.Rozarie, 2017), 2.

⁴ Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 99.

pelaksanaan keputusan tersebut.⁵ Fungsinya untuk memastikan segala urusan ini berjalan mengikuti rancangan yang telah ditetapkan.

Tugas bagian pengawasan adalah untuk mengetahui dimana letak kesalahan yang terjadi dalam manajemen.⁶ Hal ini tidak dapat dipungkiri karena tidak ada rencana yang akan berjalan mulus dan lancar. Semua akan menemui hambatan di keadaan yang senantiasa dinamis ini. Maka penting untuk segera bertindak segera memperbaiki hal-hal yang dirasa kurang atau penyelewengan yang berlaku dengan tindakan yang sewajarnya. Dengan mengikuti sesuai aturan yang berlaku.

Oleh karena itu, pengawasan harus dibuat menjadi sebuah sistem sehingga mampu teratur dalam perumusan dan manajemennya. Sistem disini mampu menjadi sekumpulan elemen yang melaksanakan suatu kegiatan atau menyusun suatu skema atau prosedur untuk melaksanakan suatu kegiatan pengolahan untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dan hal ini dilakukan dengan mengolah data atau barang (benda)

⁵ Mardzelah Makhsin, *Hisbah: Sistem Pengawasan dan Etika Pengurusan Islam* (Kedah: UUM Press, 2008), 1.

⁶ R. Didi Djadjuli, "Pelaksanaan Pengawasan Oleh Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai", dalam *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 4 No. 4 (2017): 566.

dalam jangka waktu tertentu untuk menghasilkan informasi dan atau energi atau barang (benda).⁷

Dengan demikian, sistem pengawasan adalah komponen penting yang akan membawa sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Terlebih setiap organisasi atau institusi memiliki kompleksitas dan perubahan lingkungan yang berbeda tergantung persepsi terhadap ketidakpastian lingkungan. Kompleksitas dan perubahan lingkungan menuntut pengelola untuk mempersiapkan respon yang baik terhadap dinamika suatu lingkungan. Jika lingkungan lembaga atau organisasi semakin kompleks dan sulit dikelola, maka lembaga atau organisasi tersebut hanya dapat bereaksi berdasarkan pengalaman pengurus dalam krisis ketidakpastian.⁸

Peran dari sistem pengawasan perlu karena hal yang sudah dijelaskan di atas. Sebab dalam melewati dinamika, pasti ada hal-hal yang berubah dan menuntut jalan keluar. Banyak organisasi yang tidak mampu bertahan atau lambat dalam perjalanannya. Hal ini diakibatkan gagal atau kurang

⁷ *Ibid.*,

⁸ Erni Trisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005), 75.

efektif dalam menerapkan sistem pengawasan terhadap sumber daya manusianya.⁹

Memang benar, bahwa karyawan atau anggota sebelumnya telah memiliki kompetensi, kapasitas serta *skill* untuk menjalankan peran dan fungsinya dalam organisasi. Namun terkadang yang menjadi masalah adalah pada manajemen yang dilakukan pimpinan untuk memaksimalkan potensi yang ada dari sumber daya manusianya melalui sistem pengawasan.

Banyak sekali jenis sistem pengawasan sumber daya manusia yang telah dicetuskan dan dikembangkan. Namun hanya beberapa dari sistem itu dinarasikan, terlebih dideskripsikan dalam sebuah karya tulis ilmiah. Tidak semua pihak yang terlibat dalam manajemen mempunyai waktu dan kapasitas untuk menulis sebuah karya tulis ilmiah. Maka, dengan memperbanyak penelitian dengan objek yang beragam, hal ini akan sangat berguna dalam menunjang keilmuan terlebih di bidang manajemen lembaga.

Kementerian Agama Kabupaten Lamongan adalah salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang

⁹ Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, (Medan: Perdana Publishing, 2013), 58.

keagamaan.¹⁰ Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan berdiri sejak tahun 1946. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan yang berlokasi di jalan veteran no. 10 Lamongan. Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan yakni mewujudkan masyarakat kabupaten Lamongan yang taat beragama, rukun, cerdas dan sejahtera lahir batin. Kementrian Agama sendiri memiliki beberapa bidang, dan berada di bawah pengawasannya secara langsung, mulai dari Humas, Syariah, Umum, Pendidikan Madrasah, Pendidikan Agama Islam, Pondok Pesantren, Bimbingan Masyarakat, Haji dan Umrah.

Kementrian Agama Kabupaten Lamongan adalah salah satu lembaga atau instansi agama Islam yang ada di Kabupaten Lamongan, Jawa Timur. Tugas lembaga ini jelas besar dan harus dikelola sebaik mungkin.¹¹ Disini setiap hari ada laporan hasil kinerja yang disetorkan sebelum pulang dan setiap satu bulan sekali bagian kepegawaian akan melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh bagianbagian serta akan ada audit dari Direktorat Jenderal Kementerian Agama republik indonesia yang telah

¹⁰ Profil Kementerian Agama Kabupaten Lamongan, 2018

¹¹ Profil Kementerian Agama Kabupaten Lamongan, 2018

dijadwalkan.¹² Maka, sitem pengawasan sumber daya manusia adalah hal yang penting jika lembaga ini ingin *survive* di tengah lingkungan yang ada. Oleh sebab itu, penulis ingin menyusun skripsi dengan mengangkat judul **“Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan judul yang peneliti ambil yakni “Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan” maka peneliti dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem pengawasan sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan?
2. Apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengawasan sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah ditetapkan maka tujuan penelitian sebagai berikut:

¹² Profil Kementrian Agama Kabupaten Lamongan, 2018

1. Mendeskripsikan sistem pengawasan sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengawasan sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai sarana guna menambah wawasan keilmuan bagi para pencari ilmu serta ilmu yang terkait dengan topik yaitu sistem pengawasan sumber daya manusia yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan.
 - b. Sebagai alat referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada objek yang sama atau aspek yang berbeda yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.
2. Manfaat Praktis
 - a. Menambah wawasan dan pengetahuan ilmiah bagi pihak terkait terkait sistem pengawasan sumber daya manusia.

- b. Dengan harapan dapat bermanfaat sebagai input data informasi kepada lembaga mengenai sistem pengawasan sumber daya manusia

E. Definisi Konsep

1. Sistem

Istilah Sistem (*System*) berasal dari bahasa Yunani, yaitu *systema* yang memiliki arti, yaitu: (1) keseluruhan yang tersusun dari banyak bagian (*whole compounded of some*); (2) hubungan yang terjadi antara unit atau komponen secara teratur (hubungan yang terorganisir dan berfungsi antar unit atau komponen).¹³ Indrajit mengemukakan bahwa sistem mengandung pengertian kumpulan komponen-komponen yang memiliki unsur keterkaitan satu sama lain.¹⁴ Sedangkan Jogianto mengemukakan bahwa sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem ini menggambarkan suatu kejadian dan suatu entitas nyata, seperti tempat, benda, dan orang yang ada dan terjadi.¹⁵ Dengan demikian, sistem

¹³ Amirin, *Pokok-Pokok Teori Sistem*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1996), 7.

¹⁴ Indrajit, *Analisis dan Perancangan Sistem Berorientasi Objek*, (Bandung: Informatika, 2001), 2.

¹⁵ Jogianto, *Sistem Teknologi Informasi*, (Yogyakarta: Andi, 2005), 2.

merupakan kumpulan dari beberapa bagian yang saling berhubungan dan bekerja sama serta membentuk satu kesatuan untuk mencapai tujuan sistem. Tujuan dari suatu sistem adalah untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam lingkup yang sempit.

2. Pengawasan

Hani Handoko menyebutkan bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, memimpin, dan pengawasan.¹⁶ Pengawasan merupakan keseluruhan kegiatan mengawasi, memeriksa, mencocokkan, dan mengendalikan semua kegiatan supaya berlangsung sesuai dengan apa yang rencana yang telah ditetapkan dan hasil yang diinginkan.¹⁷ Fungsi pengawasan lebih menekankan pada bagian internal organisasi, sehingga tugas dan tujuan organisasi dapat terwujud. Hal ini terlihat dari adanya penjelasan dimana sistem pengawasan adalah untuk mengumpulkan dan menghasilkan informasi yang bermanfaat.

¹⁶ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001),

¹⁷ The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), 64.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat penting untuk dikelola disamping modal atau materi.¹⁸

Pengelolaannya akan menjadi sangat penting karena untuk efektivitas dan efisisensi organisasi. Dalam suatu lembaga atau instansi maupun organisasi, akan sulit berkembang dan mencapai tujuannya jika manajemen sumber daya manusia ini tidak dikelola dengan baik. sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih mengembangkan, melakukan penilaian, dan kompensasi anggota atau karyawan untuk mengurus hal-hal yang berkaitan dengan tenaga kereja, keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan yang berhubungan dengan keadilan.¹⁹

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan proses penelaahan terhadap pokok permasalahan yang diteliti, maka penulis menyusun sistematika sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Pada bab pertama, peneliti akan menjabarkan permasalahan yang menjadi awal ketertarikan untuk

¹⁸ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia, 2007), 2.

¹⁹ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia, 2004), 5.

melakukan penelitian dengan judul yang telah diangkat. Dalam bab ini, peneliti menguraikan pula rumusan masalah dan juga definisi konsep sebagai batasan penelitian agar pembahasan tidak meluas dan ada fokus penelitian yang dipilih. Selain itu, pada bab pertama juga membahas tujuan dan manfaat yang diinginkan untuk dapat dicapai dalam penelitian ini. Serta sistematika pembahasan yang menjadi acuan dalam melakukan penulisan penelitian.

BAB 2: KAJIAN TEORITIS

Pada bab kedua, peneliti akan memberikan teori-teori yang berkaitan dengan topik pembahasan yang akan dipelajari. Teori tersebut digunakan sebagai dasar peneliti dalam melakukan penelitian, sekaligus sebagai batasan penelitian penelitian. Pada bab kedua, peneliti juga memasukkan beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan judul penelitian yang telah dipilih.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Pada bab ketiga, pada bab ini berisi tentang metode penelitian yang akan digunakan sebagai alur penelitian guna mendapatkan data untuk keperluan penelitian. Selain itu, metode penelitian adalah penjelasan dari metode dan teknik yang digunakan dalam mengkaji objek penelitian. Secara rinci

dalam bab ini menjelaskan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, serta teknik analisis data.

BAB 4: DATA DAN ANALISIS DATA

Pada bab keempat, peneliti akan memaparkan gambaran umum tentang Kementerian Agama Kabupaten Lamongan, data serta pembahasan hasil penelitian.

BAB 5: PENUTUP

Pada bab kelima, peneliti akan memaparkan kesimpulan terkait hasil penelitian sebagai jawaban atas rumusan masalah yang telah ditanyakan. Selanjutnya, rekomendasi dan keterbatasan penelitian akan dipaparkan pada bab ini sebagai bahan evaluasi dari instansi terkait.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kerangka Teoritik

1. Sistem

Istilah Sistem (System) berasal dari bahasa Yunani, yaitu *systema* yang memiliki arti, yaitu: (1) keseluruhan yang tersusun dari banyak bagian (*whole compounded of some*); (2) hubungan yang terjadi antara unit atau komponen secara teratur (hubungan yang terorganisir dan berfungsi antar unit atau komponen). Jadi, istilah *systema* berarti sebagai bagian dari keseluruhan atau komponen atau set yang saling berhubungan satu sama lain secara teratur menjadi satu kesatuan yang terpadu menurut mekanismenya.²⁰

Indrajit mengemukakan bahwa sistem mengandung pengertian kumpulan komponen-komponen yang memiliki unsur keterkaitan satu sama lain.²¹ Sedangkan Jogianto mengemukakan bahwa sistem adalah kumpulan dari

²⁰ Amirin, *Pokok-Pokok Teori Sistem*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1996), 7.

²¹ Indrajit, *Analisis dan Perancangan Sistem Berorientasi Objek*, (Bandung: Informatika, 2001), 2.

elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem ini menggambarkan suatu kejadian dan suatu entitas nyata, seperti tempat, benda, dan orang yang ada dan terjadi.²² Dengan demikian, sistem merupakan kumpulan dari beberapa bagian yang saling berhubungan dan bekerja sama serta membentuk satu kesatuan untuk mencapai tujuan sistem. Tujuan dari suatu sistem adalah untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam lingkup yang sempit.

Sistem juga bisa menjadi sekumpulan elemen yang melaksanakan suatu kegiatan atau menyusun suatu skema atau prosedur untuk melaksanakan suatu kegiatan pengolahan untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dan hal ini dilakukan dengan mengolah data atau barang (benda) dalam jangka waktu tertentu untuk menghasilkan informasi dan atau energi atau barang (benda).

Teori sistem memiliki dua konsep dasar. *Pertama*, konsep subsistem yang melihat hubungan antar bagian sebagai hubungan sebab akibat. *Kedua*, memandang *multiple causation* sebagai hubungan yang saling terkait,

²² Jogianto, *Sistem Teknologi Informasi*, (Yogyakarta: Andi, 2005), 2. ²¹

Robert G. Murdick, dkk, *Sistem Informasi untuk Manajemen Modern*, (Jakarta: Erlangga, 1991), 78.

yaitu setiap bagian merupakan suatu kompleks (kumpulan) yang di dalamnya setiap faktor saling terkait.²³ Suatu sistem pada dasarnya adalah sekelompok elemen yang berkaitan erat satu sama lain, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Secara sederhana, sistem dapat diartikan sebagai kumpulan atau himpunan dari elemen, komponen, atau variabel terorganisir yang saling berinteraksi, bergantung satu sama lain, dan terintegrasi.²⁴ Dari definisi tersebut dapat lebih rinci pengertian sistem secara umum, yaitu: a. setiap sistem terdiri dari elemen; b. unsur-unsur tersebut merupakan bagian yang terintegrasi dari sistem yang bersangkutan; c. elemen sistem bekerja sama untuk mencapai tujuan sistem; d. suatu sistem adalah bagian dari sistem lain yang lebih besar.

1. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Dalam sebuah organisasi, perusahaan swasta dan instansi pemerintah pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah

²³ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1987), 16.

²⁴ Abdul Kadir, *Pengenalan Sistem Informasi Edisi Revisi*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2014). 66

organisasi akan mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan. Misalnya dalam suatu lembaga pasti membutuhkan komponen-komponen yang saling mempengaruhi dan berkaitan erat. Ini termasuk manusia, material atau material fisik, modal dan teknologi.²⁵ Komponen-komponen tersebut saling mendukung dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.²⁶

Dalam pelaksanaannya sering dijumpai permasalahan yang akan menghambat pencapaian tujuan. Masalah yang muncul antara lain berkaitan dengan waktu yaitu tidak menyelesaikan suatu tugas dengan baik, tidak menepati waktu penyelesaian atau *deadline*. Sedangkan masalah yang berkaitan dengan keuangan antara lain munculnya anggaran yang berlebihan, pengeluaran uang yang tidak sesuai dengan bukti pengeluaran yang ada.

Maka untuk memastikan suatu pekerjaan tetap sesuai dengan rencana dan tidak menyimpang atau melenceng dari tujuannya maka diperlukan suatu kegiatan. Kegiatan ini disebut pengawasan. Sistem

²⁵ Eri Susan, "Manajemen Sumber Daya Manusia", dalam *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 9 No. 2, (2019): 955.

²⁶ *Ibid.*

pengawasan atau *controlling* ini memiliki peran yang sangat krusial. Sebab, semua perencanaan akan mengalami hambatan disebabkan dinamika yang tidak selalu dapat ditebak.

Para ahli mendefinisikan fungsi manajemen yang berbeda. Seperti GR. Terry yang dikutip oleh Sulistriyo merumuskan fungsi manajemen menjadi empat yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*.²⁷ Sedangkan Henry Fayol, yang dikutip oleh Sulistriyo, merumuskan lima fungsi manajemen, yaitu *Planning*, *Organizing*, *Commanding*, *Coordinating*, dan *Controlling*.²⁸ Sementara itu, Hani Handoko menyebutkan bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan posisi staf, memimpin, dan pengawasan.²⁹

Perencanaan sangat diperlukan untuk memberikan arahan kepada organisasi agar dapat menentukan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian diperlukan untuk dapat merancang

²⁷ Sulistriyo, *Buku Ajar Pengantar Manajemen Ekonomi*, (2003), 38

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001),

suatu bentuk organisasi yang sesuai dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan. Penyiapan anggota yang meliputi penarikan, penempatan, pelatihan dan pengembangan, pemberian orientasi kepada pegawai. Kemudian karyawan perlu diarahkan untuk dapat melakukan apa yang harus mereka lakukan. Lantas, agar semua itu dapat berjalan sesuai rencana, maka perlu adanya pengawasan secara berkala.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam pengelolaan suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses pengawasan dan suatu kegiatan. Suatu pengawasan dikatakan sangat penting karena tanpa pengawasan yang baik tentu akan menghasilkan tujuan yang tidak memuaskan, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi para pekerjanya. Lebih lanjut, pengawasan adalah pengawasan secara menyeluruh, mengawasi, memeriksa, mencocokkan, dan mengendalikan semua kegiatan agar berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan hasil yang diinginkan.³⁰

³⁰ The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), 64.

b. Fungsi Pengawasan

- 1) Penjelasan, sistem pengawasan mempunyai fungsi sebagai informasi kepada khalayak umum yang dapat menjelaskan mengapa hasil kebijakan dan program yang dijalankan ke publik berbeda.
- 2) Akuntansi, pengawasan menghasilkan informasi yang berguna untuk mempertanggungjawabkan perubahan sosial-ekonomi yang terjadi setelah pelaksanaan sejumlah kebijakan publik dari waktu ke waktu.
- 3) Pemeriksaan, berfungsi untuk memeriksa dan memantau membantu menentukan apakah sumber daya dan layanan yang ditujukan untuk kelompok sasaran dan konsumen tertentu telah benar-benar menjangkau mereka.
- 4) Kepatuhan, pengawasan berguna untuk menentukan apakah tindakan penyelenggara program, staf dan pelaku lainnya telah sesuai dengan standar dan prosedur yang dibuat oleh pembuat undang-undang, instansi pemerintah dan atau lembaga profesi.³¹

³¹ Sukanto Reksohadirjo, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Universitas Terbuka 2003), 89.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi pengawasan lebih menekankan pada bagian internal organisasi, sehingga tugas dan tujuan organisasi dapat terwujud. Hal ini terlihat dari adanya penjelasan dimana sistem pengawasan adalah untuk mengumpulkan dan menghasilkan informasi yang bermanfaat.

c. Jenis-Jenis Pengawasan

Menurut Sondang P. Siagian, ada dua jenis pengawasan, yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung:³²

- 1) Pengawasan langsung yang merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya, pengawasan ini biasanya berupa pemeriksaan langsung atau sering disebut inspeksi.
- 2) Pengawasan tidak langsung yaitu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang bersifat dari jauh. Biasanya berupa laporan-laporan yang diterima oleh pimpinan sebagai *controlling*, laporan ini dapat berbentuk tertulis dan lisan.

³² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Binaputra Aksara, 2008), 115.

Sedangkan menurut Daly Erni, jenis pengawasan dibagi menjadi empat yaitu:³³

1) Pengawasan internal dan eksternal

- a) Pengawasan internal, yaitu pengawasan dilakukan oleh orang-orang dari instansi atau instansi di dalam unit . Pelaksanaannya melalui pengawasan langsung atau pengawasan terlampir.
- b) Pengawasan eksternal, yaitu pengawasan dilakukan di luar instansi atau unit maupun lembaga.

2) Pengawasan preventif dan represif

- a) Pengawasan preventif, disebut juga dengan pencegahan, yaitu dilakukan sebelum kegiatan dilakukan.
- b) Pengawasan represif, pemantauan yang dilakukan setelah kegiatan dilaksanakan.

3) Pemantauan aktif dan pasif

- a) Pengawasan aktif, adalah jenis pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan yang bersangkutan.
- b) Pengawasan pasif. Pengawasan yang melakukan penelitian dan pengujian terhadap surat

³³ Daly Erni, *Pengawasan*, (Jakarta: Kencana, 2008), 23.

pertanggungjawaban disertai bukti
penerimaan dan pengeluaran.

4) Pengawasan kebenaran formal menurut hak dan kebenaran material mengenai maksud dan tujuan pengeluaran.

a) Pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formal menurut hak, adalah pemeriksaan apakah pengeluaran sesuai dengan peraturan, belum kadaluwarsa, dan kebenarannya terbukti.

b) Pengawasan kebenaran material mengenai maksud dan tujuan pengeluaran, adalah pemeriksaan apakah pengeluaran telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran itu diperlukan dan beban biaya serendah mungkin.

2. Sumber Daya Manusia

Salah satu hal yang paling penting dalam organisasi adalah sumber daya manusia. Hal ini sangat penting untuk dikelola disamping modal atau materi.³⁴ Pengelolaannya akan menjadi sangat penting karena untuk efektivitas dan efisisensi organisasi. Dalam suatu lembaga atau instansi maupun organisasi, akan sulit berkembang dan mencapai

³⁴ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia, 2007), 2.

tujuannya jika manajemen sumber daya manusia ini tidak dikelola dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, mengembangkan, melakukan penilaian, dan kompensasi anggota atau karyawan untuk mengurus hal-hal yang berkaitan dengan tenaga kerja, keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan yang berhubungan dengan keadilan.³⁵ Sedangkan Haris dan Ogbana dalam Tinneke Evie Meggy Sumual menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai program, kebijakan, dan praktik untuk mengelola tenaga kerja organisasi.³⁶

Henry Simamora mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia.³⁷ Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola unsur-unsur manusia dengan

³⁵ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia, 2004), 5.

³⁶ Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV. R.R.De.Rozarie, 2017), 2.

³⁷ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2003), 9.

segala potensinya sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia yang berkualitas ditunjukkan antara lain dengan kinerja dan produktivitas yang tinggi. Kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas tugas dan perilaku berorientasi kerja. Pada dasarnya sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia merupakan sumber yang berperan aktif dalam berjalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.³⁸

Menurut Werther dan Dawis, sumber daya manusia adalah karyawan yang siap, cakap, dan waspada dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dinyatakan bahwa dimensi utama dari sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi utama manusia adalah perlakuan terhadap kontribusinya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kemampuan hidup. Sumber daya manusia yang berkualitas harus mampu menciptakan tidak hanya nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif, generatif, dan inovatif.³⁹

³⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2011),

2

³⁹ *Ibid.*, 3

Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, tenaga, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut mempengaruhi upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Secanggih apapun teknologi, perkembangan informasi, ketersediaan modal dan material yang memadai, tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.⁴⁰

3. Faktor Penghambat dan Pendukung Sistem Pengawasan

Ali Imron dalam Miftahul Ulum berbicara terkait beberapa faktor yang mempengaruhi pengawasan.⁴¹ Misalnya dari waktu yang dihabiskan untuk pengawasan. Semakin banyak waktu yang dihabiskan pengawas untuk memantau, semakin kabur gambaran tentang apa yang kita temukan. Lalu ada kapasitas mental dan kemampuan beradaptasi pribadi pengawas. Semakin baik kapasitas mental dan kemampuan beradaptasi supervisor terhadap hal-hal yang meningkat, maka pengawasan akan semakin efektif.

⁴⁰ *Ibid.*, 3

⁴¹ Miftahul Ulum, "Metodologi Pengawasan dengan Pendekatan Agama dalam Dunia Pendidikan", dalam *Al-Insyiroh: Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 6 No. 2, (September 2020): 140.

Kompleksitas terkait hal-hal yang datang pun perlu diperhatikan. Semakin kompleks, semakin banyak energi yang dibutuhkan dan dikeluarkan untuk melakukan pengawasan.⁴² Kita juga harus memperhatikan tugastugas eksekutif lainnya. Seorang pengawas yang memiliki tugas ganda akan mengurangi efektivitas pengawasannya. Ada juga point yang berbicara soal stabilitas operasi. Semakin mantap pengawasan yang dilakukan, semakin detail gambaran tentang sesuatu yang akan dilakukan.⁴³ Kemampuan dan pengalaman bawahan pun akan sangat berdampak. Bawahan yang memiliki kemampuan tinggi dan banyak pengalaman akan mudah ditemukan bahkan memerlukan pengawasan yang lebih sedikit dibandingkan dengan bawahan yang tidak mampu dan tidak berpengalaman. Jadi, bisa kita simpulkan bahwa faktor pendukung dan penghambat dalam sistem pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. Waktu yang digunakan dalam pengawasan
- b. Kapasitas seorang pengawas

⁴² *Ibid.*

⁴³ Deva Apriza, "Limitasi Kewenangan Majelis Pengawas Notaris Daerah Kota Palembang Dalam Penanganan Pelanggaran Kode Etik Yang Dilakukan Notaris", dalam *Repertorium: Jurnal Ilmiah Hukum Kenotariatan*, Vol. 7 No. 1, (2018): 39.

- c. Kompleksitas hal-hal yang diawasi
- d. Tugas-tugas yang dijalankan seorang pengawas
- e. Gambaran pengawasan
- f. Kemampuan dan pengalaman bawahan yang diawasi

Selain faktor-faktor di atas, melihat bagaimana faktor spiritual akan menjadi faktor pengambat atau pendukung dalam lembaga keagamaan juga penting untuk dicermati. Lembaga seperti ini bisa juga mengandalkan spiritualitas yang dengannya, dapat menciptakan sistem pengawasan yang profesional. Menurut Efferin, organisasi spiritual adalah organisasi yang memiliki tujuan utama dan niat mulia yang melampaui kesuksesan materi sebagai landasan operasionalnya. Tujuan tersebut antara lain memberikan kebahagiaan kepada seluruh pemangku kepentingan (pejabat, karyawan, lingkungan dan masyarakat), menciptakan keselarasan dengan alam, dan menanamkan etika berdasarkan nilai-nilai kebaikan universal-transendental pada setiap anggotanya.⁴⁴ Di lembaga semacam ini, faktor spiritualitas juga amat penting.

⁴⁴ Sujoko Efferin, *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*, (Jakarta: Yayasan Rumah Peneleh, 2016), 45.

4. Sistem Pengawasan Dalam Perspektif Islam

Sistem pengawasan adalah hal yang krusial dalam rangka melakukan evaluasi organisasi. Hal ini dilakukan semata-mata untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Muhammad Syafi'i Antonio, ada banyak landasan filosofis baik dari Al-Qur'an maupun Hadits yang dapat dijadikan landasan kontrol dalam ajaran Islam.⁴⁵

Pemantauan atau pengawasan pada dasarnya adalah ukuran nyata dari munculnya perencanaan dengan mendeteksi perbedaan yang signifikan antara hasil dan harapan, dan mengidentifikasi tindakan dari penyebaran tersebut, sehingga dapat diambil tindakan yang korektif. Pengawasan juga dapat meliputi pengecekan atau melihat kesesuaian dengan apa yang direncanakan, instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang telah diterapkan. Sehubungan dengan sistem pengawasan, Allah SWT berfirman:

وَأِنْ عَلَيْكُمْ لَحَفَظَتَيْنِ (كِزَا مَا كَا تَبِينِ) يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

“Sesungguhnya bagimu ada malaikat yang menjagamu, yang mulia dan mencatat segala pekerjaanmu, mereka

⁴⁵ Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2007), 208.

mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al-Infitar, 82:10-12).

Muhammad Abduh terkait ayat ini mengatakan bahwa kita tidak perlu menjelaskan sifat malaikat, tetapi kita cukup percaya bahwa dia adalah makhluk yang disucikan oleh Tuhan.⁴⁶ Quraish Shihab menyatakan juga bahwa mereka adalah pencatat aktivitas lahir dan batin manusia yang sangat akurat.⁴⁷ Mereka tidak hanya mencatat tanpa pengetahuan! Mereka juga selalu tahu apa yang terus-menerus Anda lakukan baik perbuatan lahiriah maupun batiniah, baik yang sudah berwujud nyata maupun yang masih dalam rencana, sehingga catatan mereka tidak tersentuh kesalahan atau kekhilafan.

Karena amalan manusia (tercatat) dalam al-Lauh al-Mahfuzh, maka penyalinan amalan-amalan itu adalah penyalinan apa yang berhubungan dengan amalan mereka di sana. Dengan demikian *shafriyah* (lembar) kitab amal seseorang terdiri dari amal-amalnya. dan bagian yang terdapat dalam al-Lauh al-Mahfuzh.⁴⁸

⁴⁶ Muhammad Abduh dalam Sumper Mulia Harahap, "Karakteristik Tafsir Syaikh Muhammad Abduh" dalam *Jurnal Yurisprudencia*, Vol. 2 No. 1 (2016): 95.

⁴⁷ Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah Vol. 15: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2022), 111.

⁴⁸ *Ibid.*, 112.

Dari ayat di atas juga bisa kita ketahui bahwa Allah memerintahkan umatnya untuk jujur. Sikap jujur ini tidak hanya terdapat pada masalah-masalah tertentu saja tetapi mencakup semua aspek kehidupan. Karena kejujuran adalah akan menjamin seorang anggota amanah dalam menjalankan perannya. Dalam rangka menjaga hal ini, tentu sistem pengawasan yang efektif sangat sangat diperlukan bagi lembaga, terutama yang bekerja di bidang keagamaan karena akan mengurus hajat kehidupan orang banyak.

5. Konsep Muraqabah

Dalam konsep pengawasan Islam, pengawasan dilakukan baik secara material maupun spiritual, artinya pengawasan tidak hanya mengutamakan hal-hal materiil, tetapi juga menekankan pada hal-hal yang bersifat spiritual.⁴⁹ Pengawasan dalam perspektif Islam dikenal dengan konsep *muroqabah*. Konsep pengawasan ini menekankan pendekatan keagamaan sebagai bentuk pengawasan dini melalui pemberdayaan nilai-nilai agama guna mendorong terwujudnya pengendalian diri dan jati diri aparatur negara agar

⁴⁹ Khalilurrahman, "Konsep Implementasi Dimensi Afektif Spiritual Bagi Auditor dan Aparatur" *dalam Jurnal Fokus Pengawasan*, Vol. 39, (2013): 5–8

selalu merasa diawasi oleh Tuhan, niat menyimpang dan tampil maksimal.⁵⁰

Konsep ini dapat menjadi alternatif dalam upaya mengawal tata kelola kelembagaan yang baik. Konsep muroqobah merupakan upaya preventif dan detektif dengan menanamkan nilai-nilai agama yang diharapkan mampu meminimalisir dan menghilangkan niat aparat desa untuk melakukan penyimpangan. Dengan demikian diharapkan sejak ia sadar bahwa Tuhan Yang Maha Esa selalu mengawasi segala aktivitasnya (ini menciptakan pengendalian diri). Baik atau buruknya segala aktivitas akan dipertanggungjawabkan, baik di dunia maupun di akhirat. Sehingga sangat wajar jika pengawasan mutlak diperlukan untuk menghindari atau mencegah perbuatan salah dan pelanggaran hukum.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti menggunakan penelitian sebelumnya sebagai acuan untuk melakukan penelitian. Dari penelitian terdahulu tersebut, peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan

⁵⁰ *Ibid.*

untuk mengkaji penelitian yang dilakukan saat ini. Berikut penelitian terdahulu dari beberapa penelitian yang relevan:

1. Penelitian dengan judul “Analisis Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia KJKS BMT Walisongo Dalam Perspektif Ekonomi Islam”. Penelitian ini ditulis oleh Istikharoh. Dari hasil penelitian inidapat diketahui bahwa sistem pengawasan yang terdapat pada KJKS BMT Walisongo dimulai dari pegawai itu sendiri. KJKS BMT Walisongo merekrut sumber daya manusia yang mumpuni agar lebih mudah dikendalikan. KJKS BMT Walisongo juga merancang sistem pengawasan yang mana pegawai tidak sadar bahwa kinerjanya sedang diawasi. Persamaan penelitian ini terletak pada pada permasalahan yang diangkat oleh Istikharoh sama dengan isi skripsi ini, yaitu tentang sistem pengawasan sumber daya manusia serta efeknya pada kinerja karyawan dan sama-sama menggunakan metode kualitatif. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti, yaitu KJKS BMT Walisongo. Sedangkan peneliti memilih Kantor

Kementrian Agama Kabupaten Lamongan dan lebih berfokus kepada sistem pengawasan.⁵¹

2. Penelitian dengan judul “Metode Pengawasan Bagian Sumber Daya Manusia Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Bukittinggi”. Penelitian ini ditulis oleh Fitri Wahyuni Ananda. Penelitian ini berfokus pada metode trend analysis dan metode ratio analysis untuk mengetahui bentuk metode pengawasan yang dilakukan. Persamaan penelitian ini terletak pada rumusan masalah yang diangkat, yaitu berfokus kepada bagaimana sistem pengawasan sumber daya manusianya serta kendala yang ditemukan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek penelitian, yaitu di Pt. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Bukittinggi. Sedangkan peneliti memilih Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lamongan. Keduanya jelas berbeda secara bentuk, tujuan, dan jenis lembaga.⁵²

⁵¹ Istikharoh, “*Analisis Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia KJKS BMT Walisongo Dalam Perspektif Ekonomi Islam*”, Skripsi Jurusan Ekonomi Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2017.

⁵² Fitri Wahyuni Ananda, “*Metode Pengawasan Bagian Sumber Daya Manusia Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Bukittinggi*”, Skripsi Program Studi Kesekretariatan dan Manajemen Perkantoran, Universitas Andalas, Padang, 2014.

3. Penelitian dengan judul "strategi pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia di lazna nurul hayat". Penelitian yang ditulis oleh Afifatun Rohmatin. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa sistem pengawasan dan pengendalian sumber daya manusia di Lazna nurul hayat meliputi pembuatan dan penetapan konsep, dan pengawasan. Dan penelitian ini sama-sama merumuskan masalah yang digunakan oleh Afifatun Rohmatin ini mengangkat factor penghambat dan pendukung yang terjadi di pengawasan sumber daya manusia. dan memiliki perbedaan yaitu objek yang digunakan oleh Afifatun Rohmatin di Lazna Nurul Hayat. Sedangkan penulis menggunakan objek Kementerian Agama Kabupaten Lamongan.⁵³
4. Dengan judul "Pelaksanaan pengawasan kinerja sumber daya manusia Divisi *Front Desk* agen PT. Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya". Penelitian yang ditulis oleh Arofatus Syifa'iyah. Mengetahui proses pelaksanaan pengawasan kinerja sumber daya manusia divisi *front Desk* agen PT. Sofyan Inn Grand Kalimas

⁵³ Afifatun Rohmatin, "Strategi Pengawasan Dan Pengendalian Sumber Daya Manusia di Lazna Nurul Hayat", Skripsi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2019

Hotel Syari'ah Surabaya penelitian ini memiliki Persamaan penelitian ini menggunakan metode yang sama yaitu, menggunakan penelitian kualitatif, serta meneliti pengawasan yang diterapkan oleh perusahaan terhadap pegawainya. Dan memiliki Perbedaan objek penelitian dan juga penelitian yang mana dalam penelitian tersebut terfokus dengan pelaksanaan sedangkan peneliti berfokus di sistem.⁵⁴

5. Penelitian dengan Judul "fungsi pengawasan dalam pengembangan PAC IPNU Bungah Gersik" penelitian oleh Muhammad Ikti Nurmadani Zulfi. Dari hasil penelitian ini dapat mengidentifikasi dan dapat menganalisis fungsi pengawasan dalam pengembangan organisasi PAC IPNU Bungah Gersik. Dan penelitian ini memiliki Persamaan penelitian ini sama menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif dan di rumusan masalah sama menggunakan bagaimana pengawan yang terjadi di objek penelitian dan memiliki Perbedaan objek yang digunakan oleh Muhammad Ikti Nurmadani Zulf di PAC IPNU

⁵⁴ Arofatus Syifa'iyah, "*Pelaksanaan Pengawasan Kinerja Sumber Daya Manusia*", Skripsi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2017.

Bungah Gersik sedangkan peneliti menggunakan objek Kementrian Agama Kabupaten Lamongan.

6. Penelitian dengan Judul "Rancangan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas Pada PT. X TBK" penelitian oleh Tommy Sidharta dan Sujoko Efferin.⁵⁵ Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa PT. X melakukan implementasi sistem pengendalian manajemen tanpa unsur spiritualitas, menyebabkan penurunan kinerja dan loyalitas karyawan. Persamaan dengan skripsi yang diangkat penulis terkait dengan faktor yang mendukung sebuah manajemen sumber daya manusia. Sedangkan perbedaannya ada pada jenis fungsi manajemen. Penelitian Tommy Sidharta dan Sujoko Efferin fokus pada sistem pengendalian sementara yang penulis angkat lebih fokus kepada sistem pengawasan.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁵⁵ Tommy Sidharta dan Sujoko Efferin, "Rancangan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas Pada PT. X TBK" *dalam Seminar Nasional dan Call for Papers (SENIMA 4)*, 2019.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang menekankan hal terpenting atau kualitas dari suatu objek. Kualitas yang dimaksud adalah hal terpenting yang berupa kejadian, fenomena. Maupun gejala sosial.⁵⁶ Penelitian ini merupakan penelitian berjenis penelitian deskriptif kualitatif.

Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dengan cara berdasarkan cara berpikir post-positivisme, yang digunakan dalam meneliti keadaan suatu objek yang nyata, (sebagai lawan dari adalah eksperimen atau eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen atau pengendali kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif menekankan pada arti generalisasi.⁵⁷

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017) Hal. 3

⁵⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 9.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk dapat mengumpulkan, menyusun dan menganalisis hasil penelitian yang akan dibahas. Suatu tindakan mencapai hasil akhir harus disertai dengan interpretasi yang cermat terhadap data atau penggambaran orang, lembaga atau komunitas tertentu pada saat ini, berdasarkan faktor-faktor yang hanya muncul dalam situasi yang diteliti.⁵⁸ Artinya, dalam penelitian ini, peneliti akan menyajikan hasil penelitian dalam bentuk kata-kata, deskripsi kata-kata atau penggambaran dari sistem pengawasan Sumber Daya Manusia yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan serta faktor-faktor pendukung dan penghambat.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang peneliti pilih dalam melakukan penelitian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan yang berlokasi di Jl. Veteran No. 10, Dapur Timur, Banjarmendalan, Kec. Lamongan, Kabupaten Lamongan Jawa Timur.

⁵⁸ L.J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 3.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

a. Data primer

Data Primer adalah data yang berupa tindakan atau perilaku subjek utama. Karyawan dari Kementerian Agama Kabupaten Lamongan adalah sumber data utama sebagai subjek penelitian ini. Peneliti menggunakan beberapa karyawan untuk menjadi subjek penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari media perantara atau literatur yang berkaitan dengan pokok bahasan. Misalnya, data sekunder ini berasal dari buku-buku literatur, laporan perusahaan, jurnal, internet, dan sebagainya.⁵⁹ Hal ini bisa juga berupa data pendukung untuk penulisan penelitian ini berupa rekaman wawancara.

1. Sumber Data

⁵⁹ D. Wibisono, *Riset Bisnis Bagi Praktisi dan Akademisi* (Jakarta: Gramedia, 2003), 37

Sumber data adalah subjek atau objek penelitian yang darinya data dapat diperoleh. Sumber data berkaitan dengan teknik pengumpulan data yang akan digunakan peneliti dalam melakukan suatu penelitian. Teknik pengumpulan data, antara lain melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Terkait dengan hal tersebut, sumber data yang akan digunakan peneliti adalah:

a. Informan

Informan adalah seseorang yang dijadikan sebagai sumber utama peneliti dalam memperoleh informasi yang diinginkan. Dalam hal ini peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan terkait dengan fokus penelitian yang telah ditentukan. Informan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lamongan.

b. Dokumen

Dokumen digunakan peneliti untuk membandingkan atau memperkuat data yang diperoleh dari beberapa informan. Dokumen yang digunakan peneliti untuk melengkapi penelitian ini yaitu laporan hasil kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lamongan.

D. Tahap-Tahap Penelitian

Pelaksanaan penelitian dibagi menjadi empat tahap kegiatan, yaitu tahap persiapan, pengumpulan data, pengolahan data dan penulisan laporan penelitian.⁶⁰ Dalam pelaksanaan penelitian kualitatif, peneliti membutuhkan tahapan-tahapan dalam menyelesaikan suatu penelitian yang akan dilakukan. Tahapan penelitian ini disusun secara sistematis untuk memperoleh data yang terstruktur dan sistematis. Tahapan penelitian yang perlu dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pra-Lapangan

Tahap pra-lapangan merupakan tahap awal yang dilakukan peneliti sebelum memasuki lapangan atau lokasi penelitian. Pada tahap ini peneliti melakukan serangkaian kegiatan. Yang pertama adalah mengembangkan desain penelitian. Tahap ini membutuhkan matriks dan kemudian secara bertahap sampai proposal skripsi ke program studi. Kedua, memasuki dalam proses persiapan untuk penelitian, peneliti juga meminta kepada pembimbing mempertimbangkan beberapa permasalahan yang

⁶⁰ Endang Komara, *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian*, (Bandung: Revika Aditama, 2011), 84.

ditemukan, kemudian objek penelitian jatuh kepada Kantor Kementrian Agama Lamongan.

2. Tahap terjun ke Lapangan

Tahap terjun ke lapangan merupakan rangkaian tahapan yang dilakukan peneliti setelah mengerjakan tahap pra lapangan. Apa yang dilakukan secara bertahap oleh peneliti dimulai dari memahami latar belakang penelitian termasuk informan terpilih, karyawan lain, dan masyarakat sekitar lokasi.

3. Tahap Analisis Data dan Penulisan Laporan

Setelah peneliti memperoleh data atau informasi di lapangan, selanjutnya peneliti melakukan analisis data. Dalam hal ini peneliti terlebih dahulu membuat transkrip dari data wawancara. Ini bisa memudahkan peneliti dalam melakukan analisis data. Kemudian dilakukan penulisan laporan sebagai hasil akhir dari penelitian yang telah dilakukan. Disini peneliti menggunakan prosedur yang baik dan sistematis agar laporan penelitian menghasilkan suatu kepengarangan yang mampu menggambarkan tujuan penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi akan dilakukan secara langsung dalam penelitian ini. Peneliti akan turun ke lapangan dengan terlibat aktif mengamati objek yang diteliti. Proses observasi juga akan berbarengan dengan wawancara dengan para subjek yang terlibat.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.⁶¹ Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang efisien jika peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan mengetahui apa yang diharapkan dari responden.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mengumpulkan dan mempelajari data informasi yang diperoleh melalui arsip,

⁶¹ M. Taufiq Amir, *Merancang Kuesioner: Konsep dan Panduan Untuk Penelitian Sikap, Kepribadian, dan Perilaku*, (Jakarta: Kencana, 2015), 68

buku, jurnal, artikel dan situs internet yang menjadi referensi untuk mendukung penelitian.⁶²

F. Teknik Validasi Data

Teknik validitas data disebut juga dengan uji validitas data. Pengujian ini dilakukan agar data dalam penelitian dapat diperjelas untuk penelitian ilmiah. Uji validitas data yang akan peneliti lakukan adalah triangulasi data dan ekstensi observasi

1. Triangulasi Data

Triangulasi data adalah pengecekan data yang diperoleh dari berbagai sumber pada berbagai waktu. Dalam metode ini, peneliti akan menanyakan tentang fokus penelitian kepada informan yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan. Peneliti juga akan memadukan hasil wawancara dengan hasil observasi. Hal tersebut akan dilakukan untuk membandingkan hasil informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Selain itu, peneliti juga akan membandingkan dengan dokumen organisasi yang terkait sejarah, profil dan sistem pengawasan yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan. Dengan demikian, teknik tersebut akan

⁶² *Ibid.*, Hal. 114

membantu mengecek keabsahan data penelitian yang diperoleh.

2. Pengamatan Lanjutan

Pengamatan yang diperpanjang juga dapat meningkatkan kepercayaan diri dalam mengandalkan data. Memperluas observasi ini dapat meningkatkan kepercayaan diri karena memperluas observasi ke lapangan, melakukan observasi dengan sumber data yang pernah ditemui atau baru ditemui. Selanjutnya dengan memperluas pengamatan ini berarti hubungan dengan narasumber semakin terbuka dan saling menghormati sehingga tidak ada lagi informasi yang tertutup bagi peneliti. Peneliti memperluas partisipasi di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan selama kurang lebih tiga bulan.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan langkah terakhir dalam melakukan penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik analisis data menurut Creswell. Ada

beberapa metode untuk mengolah dan menganalisis data menurut Craswel, sebagai berikut:⁶³

1. Pengolahan data dan persiapan data untuk menganalisa. Pada fase ini terdiri dari kegiatan wawancara, merekam semua data yang diperoleh dari observasi atau wawancara dokumentasi.
2. Membaca data secara keseluruhan. Pada tahap ini, peneliti telah mengungkapkan hasil wawancara. Pada tahap ini peneliti biasanya menulis beberapa catatan khusus atau gagasan umum yang diperoleh.
3. Mengkodekan data. Pada tahap ini, peneliti mengkodekan data atau informasi yang telah dikumpulkan
4. diperoleh, dan selanjutnya akan diolah secara tertulis segmen-segmen sebelum diinterpretasikan.
5. Kategorisasi. Pada tahap ini terjadi proses kognitif untuk mengklasifikasikan peristiwa atau objek ke dalam kategori yang memiliki makna.
6. Penyajian data. Pada tahap penyajian data, peneliti akan mendeskripsikan tema, kronologi kejadian dan perspektif khusus dalam melaksanakan penelitian tanpa modifikasi apapun.

⁶³ Ismi Maulidiyah, Hal. 64

7. Analisis data. Tahap ini adalah tahap terakhir dalam metode Craswell. Pada fase ini peneliti akan menganalisis data dan membandingkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan teori yang ada, kemudian mengajukan teori baru atau menyanggah teori tersebut.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil lembaga Kementerian Agama Kabupaten Lamongan

Kementerian Agama Kabupaten Lamongan merupakan kepanjangan tangan dari Kementerian Agama RI, yang mana ditugaskan untuk mempermudah pelayanan kepada masyarakat luas, kantor Kementerian Agama Lamongan beralamatkan di Jl. Veteran No. 10, Dapur Timur, Banjarmendalan, Kec. Lamongan, Kabupaten Lamongan Jawa Timur.⁶⁴ Akses menuju Kementerian Agama Lamongan jika dari arah barat Jl. Raya Gresik- Lamongan setelah SMPN04 Lamongan belok ke kiri arah Jl. Veteran tepat sebelah kanan jalan, bangunan menghadap ke arah timur. Dan terletak diantara Pengadilan Negeri Lamongan dan Kejaksaan Negeri Lamongan.

Kementerian Agama Lamongan memiliki sebuah sistem manajemen yang terpusat, mulai dari program,

⁶⁴ Profil Kementrian Agama Kabupaten Lamongan, 2018

kebijaksanaan, dan pengelolaan keuangan semua sudah di putuskan oleh inpektorat jendral Kementerian Agama pusat.⁶⁵ Akan tetapi ada beberapa perubahan yang di lakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Lamongan guna menyesuaikan dengan budaya yang ada di kota Lamongan.

2. Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Lamongan

Pada awalnya Kementerian Agama Kabupaten Lamongan, dikenal sebagai Kantor Urusan Agama Lamongan dari karisidenan Bojonegoro, dan lahir pada tahun 1946 dengan SK dan ketentuan dari Departemen Agama RI, kemudian bapak RM Maksum atau lebih dikenal sebagai Mbah Maksum ditunjuk untuk memimpin Kantor Urusan Agama Kabupaten Lamongan dari Karesidenan Bojonegoro, dengan Mbah Maksum sebagai penghulu kabupaten dan di dampingan oleh kyai Mustaqin sebagai ajun penghulu.⁶⁶

Kemudian pada tahun 1948 sampai 1949, terjadi sebuah kekosongan jabatan sebagai pemimpin Kantor Urusan Agama Lamongan, dikarenakan terjadinya perang griliya yang tengah bergejolak di seluruh negeri, dan juga

⁶⁵ Profil Kementrian Agama Kabupaten Lamongan, 2018

⁶⁶ Profil Kementrian Agama Kabupaten Lamongan, 2018

RM Maksum atau lebih dikenal sebagai Mbah Maksum tidak berada di Lamongan melainkan di Bojonegoro, dan Kyai Mustqin yang berada di Lamongan ditunjuk sebagai penghulu Kabupaten Tuban, maka dengan perintah pemerintah RI dalam griliya menunjuk bapak Sasmito (Tokoh pejuang Islam) ditunjuk untuk memimpin Kantor Urusan Agama Kabupaten Lamongan dan K. Mustakin sebagai ajun penghulu.⁶⁷

Bapak Sasmito dan K. Mustakim beserta karyawan, yang notabennya adalah pejuang dalam perang griliya, dapat melaksanakan tugasnya sebagai di Kantor Urusan Agama Kabupaten Lamongan dengan Baik, dikarenakan peranan Kantor Agama Kabupaten Lamongan beserta jajarannya berperan sangat penting, di pelosok kecamatan-kecamatan sangat besar darmabakti dan jasa mereka, bagi tegaknya wibawa dari pemerintah RI dalam perang griliya, karena notabennya mereka merupakan tokoh-tokoh pejuang Agama yang ada di Lamongan.

Seusai gerilya dalam upaya penataan kembali pemerintah RI, Sasmito ditetapkan sebagai Kepala Penghulu Agama Kab Lamongan. Pada waktu itu istilahnya Departemen Agama Dinas Bagian A. dan

⁶⁷ Profil Kementrian Agama Kabupaten Lamongan, 2018

selanjutnya RM Maksun dikembalikan menjabat sebagai Ketua Pengadilan Agama Kab Lamongan.⁶⁸ Pada saat inilah istilah Bagian dihapus dan berganti menjadi Dinas atau Kantor: Urusan Agama, Penerangan Agama dan Pendidikan Agama: yang dalam pelaksanaan administrasi, Kantor Urusan agama sebagai Kordinator atau sebagai perwakilan Departemen Agama Kabupaten. Sedangkan Kantor / Dinas Pengadilan Agama berdiri sendiri, langsung dalam / di bawah direktoratnya dipusat. Dalam menjalankan tugas harian, Kantor Urusan Agama Kab Lamongan bertempat di halaman masjid Jami' Lamongan.

Secara historis, kepemimpinan Kantor Urusan Agama Kabupaten Lamongan dapat diringkaskan sebagai berikut.⁶⁹

- a. Pada tahun 1953-1955, dipimpin oleh K. Asyhad, ia dikenal sebagai ulama intelektual
- b. 1955-1956, dipimpin oleh Slamet Daroini
- c. Tahun 1956-1957, dipimpin oleh Anwari
- d. Tahun 1957-1958 dipimpin oleh Nur Chariri
- e. 1959-1966, dipimpin oleh Subohi Masduqi
- f. 1967-1968, dipimpin oleh Ridwan

⁶⁸ Profil Kementerian Agama Kabupaten Lamongan, 2018

⁶⁹ Profil Kementerian Agama Kabupaten Lamongan, 2018

- g. 1969-1970, dipimpin oleh Maslam
- h. 1971-1972, dipimpin oleh Chusnan Maszuqi

3. Visi dan Misi Kementerian Agama Kabupaten Lamongan

a. Visi

Terwujudnya masyarakat Kabupaten Lamongan yang taat beragama rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera lahir batin.

b. Misi

- 1) Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama.
- 2) Meningkatkan kualitas raudhtul athfal, madasasah, perguruan tinggi agama, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan.
- 3) Meningkatkan pelayanan kualitas Haji dan Umrah.
- 4) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa (keputusan menteri Agama No 2 Tahun 2010)

4. Struktur Kementerian Agama Kabupaten Lamongan

Kepala Kantor : Fausi, SE, M.H.I, MPd.I

Sub Bagian Tata : Drs. Sunhaji, M.A

Usaha (TU)

a. Perencana : Drs. H. Ghuftron, M. Ag

- : Rahmad Hariyadi, SH
- b. TU Urusan : Abd. Ghofar, SH
Kepegawaian : Rini Susilowati, ST
: Mat Taufan, S.PdI
: Hendrik Sulistiono, SH
- TU Urusan Umum : Imam Basori
: M. Hasyim, A.Ma
: Edy Suhariyanto, SE
: Fery Wahyudi, S.Sos
: Anis Mas'ulah S.Iikom
: Iwan Sunardi, S.Pd
- TU Urusan : Ahsin Qomari M.M
Keuangan : Musyadak Khoiri, S.Pd
: Ainun Najikh, S.Pd
- Seksi Pendidikan : Drs H. Masduki Yasin,
Madrasah M.Pd
: Suhadi, SE
: Mashur, S.Ag
: Rohmawan, SE
: Drs. Saiful Munir, M.A

: Efi Margareta, S.Pd

Seksi Pendidikan : Yitno Utomo, S.Ag

Diniyah dan Pontren : Lilik Rahmawati, A/Ma

: Siti Masiroh, S.Ag

: Fatihul Ihsan, S.Pd.I, M.A

: Sigit, S.Pd

Seksi Bimbingan : M. Khoirul Anam, S.Ag,

Masyarakat Islam M.Ag

: Hj. Rachmi Indra, M.Ag

: Agus, S.Pd

: Hasan, SE

: Zainuri, S.Pd

Penyelenggara Haji : H. Banjar Sidomulyo,

dan Umroh M.Pd

: M. Rohim, S.Pd

: Mujanah, S.Pd.I

: Romli, S.Pd

: Ira Parawasti, S.Sos

Pendidikan Agama : H. Abd. Ghofur, M.Ag

Islam : Hj. Umi Maftuhah, S.Ag

: Safuan Hadi, SE

: Tin Indriyaningsih, SH

Penyelenggara : H. Imam Hambali, S.Ag,
Syari'ah M.A
: Slamet Makruf, S.Ag, M.A
: Puji Retno D, S.Pd

Adapun tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

1. Sub Bagian Tata Usaha: Sesuai Pasal 497 PMA 13 Tahun 2012 mempunyai tugas: Mengkoordinasikan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan, pelaksanaan pelayanan dan pengembangan administrasi, keuangan dan barang milik negara di lingkungan Kantor Kementerian Agama (PMA No. 12 tahun 2012, pasal 498)
2. Seksi Pendidikan Madrasah: Sesuai Pasal 497 mempunyai tugas sebagai berikut: Memberikan pelayanan, bimbingan teknis, bimbingan dan pengelolaan data dan informasi di bidang RA, MI, MTS, MA dan MAK (PMA No. 13 Tahun 2012)
3. Seksi Pendidikan Agama Islam: Sesuai Pasal 497 mempunyai tugas sebagai berikut: Memberikan pelayanan, bimbingan teknis, bimbingan dan

pengelolaan data dan informasi di bidang pendidikan agama Islam di PAUD, SD SMP, SMA/SMK (PMA No. 13 Tahun 2012)

4. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren: Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 497 mempunyai tugas: Memberikan pelayanan, bimbingan teknis, bimbingan, dan pengelolaan data dan informasi di bidang Pendidikan Anak Usia Dini dan Pesantren.
5. Seksi Bimbingan Umat Islam: Dalam Pasal 497 PMA 13 Tahun 2012 mempunyai tugas: memberikan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, dan pengelolaan data dan informasi di bidang pembinaan umat Islam.
6. Penyelenggara Syariah: Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 497 mempunyai tugas: menyelenggarakan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, dan pengelolaan data dan informasi di bidang pembinaan Syariah.

B. Penyajian Data

Dalam menyajikan data ini, peneliti mencoba untuk mendeskripsikan fakta-fakta yang terjadi selama penelitian berlangsung, baik melalui wawancara, dokumentasi, maupun

pengamatan. Hal ini dilakukan oleh peneliti untuk menjawab beberapa masalah yang diajukan oleh peneliti tentang bagaimana Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan dan apa saja Faktor Penghambat dan Pendukung Sistem pengawasan Sumber Daya Manusia di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan.

Sebagai data yang diperoleh dari hasil penelitian, menyajikan data untuk menjawab permasalahan yang diangkat. Data tersebut meliputi beberapa hal yang akan diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

NS 1: Narasumber 1 (Kepala Pendidikan Agama Islam)

NS 2: Narasumber 2 (Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pontren)

NS 3: Narasumber 3 (Kepala Sub Bagian Tata Usaha)

NS 4: Narasumber 4 (Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam)

NS 5: Narasumber 5 (Bagian Kepegawaian)

1. Sistem

Sistem merupakan kumpulan dari beberapa bagian yang saling berhubungan dan bekerja sama serta membentuk satu kesatuan untuk mencapai tujuan sistem. Tujuan dari suatu sistem adalah untuk mencapai tujuan dan

sasaran dalam lingkup yang sempit. Dari sini, kita tahu betapa pentingnya sistem. Berikut pemaparan dari beberapa narasumber yang dimintai keterangan terkait pentingnya suatu sistem.

“Sangat penting sekali sistem itu harus dibangun dan di upgred mengikuti perkembangan zaman apalagi berhubungan dengan pengawasan.”⁷⁰ (NS 2, 23/11/21)

“Jadi gini setiap organisasi setiap lembaga setiap satuan kerja itu ada pengawasan organisasi pengawasan lembaga pengawasan dan sdm spm yang ada didalamnya saya kira sangat penting sekali pengawasan itu untuk memaksimalkan kinerja kalau di kemenang berarti kinerja aparatur sipil Negara, pengawasan itu ada pengawasan internal dan pengawasan eksternal, pengawasan eksternal berarti dari unsur masyarakat, pengawasan internal berarti dari kementerian agama sendiri, dai atasan langsung atau team atau lembaga yang dibentuk untuk pengawasan kinerja, sangat penting jika ditanya apakah perlu, ya sangat perlu dan saya kira setiap lembaga pasti punya itu sistem pengawasan internal

⁷⁰ Hasil Wawancara Tanggal 23 Nopember 2021

maupun eksternal terhadap kinerja ataupun terhadap sdm ataupun terhadap orangnya aparatur sipil Negara, sangat membantu.”⁷¹ (NS 3, 28/12/21)

“Memang saat penting adanya pengawasan di lingkungan seksi masing-masing untuk memantau bagaimana kinerja staf yang ada sejauh mana tahapan pelaksanaan sesuai tugas dan fungsi masing-masing jabatan dan seksi. Dengan adanya sistem kita lebih jrtib, lebih baik, dalam pelaksanaan yang dilakukan oleh bawahan. Dengan adanya sistem pekerja dalam mekanisme yang ada sehingga tidak asal-asalan tetapi bekerja secara professional, bekerja secara inofasi juga diatur bagaimana sistem ini keluar regulasi yang mengikat sehingga bekerja lebih baik dan tentunya manajemen controlnya lebih baik.”⁷² (NS 4, 22/11/21)

Dari penyampaian narasumber 2, 3, dan 4 menyatakan bahwa sistem memang sangat penting untuk selalu dibahas. Karena zaman semakin maju dan pola kehidupan sosial senantiasa berubah-ubah.

⁷¹ Hasil Wawancara Tanggal 28 Desember 2021

⁷² Hasil Wawancara Tanggal 22 November 2021

Sementara itu, pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam pengelolaan suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses pengawasan dan suatu kegiatan. Suatu pengawasan dikatakan sangat penting karena tanpa pengawasan yang baik tentu akan menghasilkan tujuan yang tidak memuaskan, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

1) Pengawasan

Pengawasan menjadi point penting dalam penelitian ini. Pada bagian ini, akan disajikan bagaimana pihak-pihak dalam Kementrian Agama Kabupaten Lamongan mengenai bentuk pengawasan ini. Berikut adalah pemaparan dari beberapa narasumber yang dimintai keterangan terkait pentingnya pengawasan.

“Ya sangat penting terciptanya suatu lembaga itu bagus itu harus ada pengawasan internal dan eksternal melekat dan tidak melekat.”⁷³ (NS 2, 23/11/21)

“Sangat penting sekali ya meskipun secara langsung maupun tidak langsung sebenarnya kita sudah berkomitmen bahwasanya kita punya dedikasi punya loyalitas, punya komitmen untuk meningkatkan

⁷³ Hasil Wawancara Tanggal 23 November 2021

kinerja ya tanpa pengawasan dari siapapun kalau komitmen sudah terbangunkan dari diri asn atau dari pns, itu saya kira secara otomatis akan terbangun dalam pribadinya dalam memberikan yang terbaik untuk layanan kepada masyarakat, itu kalau dari diri kita sendiri, kalau dari luar itu memenag sudah terbangun dari sistem jadi tanpa di awasi dengan pengawasan saya kira itu sangat penting untuk meningkatkan produktifitas layanan kepada masyarakat.”⁷⁴ (NS 3, 28/12/21)

“Bagaimana seorang pimpinan mampu untuk memonitor kinerja bawahan kemudian dikaitkan dengan regulasi yang ada.”⁷⁵ (NS 4, 22/11/21)

“Dalam konteks instansi pemerintah pengawasan itu ada dua ya, jadi ada pengawasan melekat ini pengawasan yang langsung dilakukan oleh pimpinan masing-masing unit kerja terus ada pengawasan eksternal, yang melekat itu internal, pengawasan eksternal itu dari pihak-pihak intasi lain artinya instansi lain itu bisa jadi intansi di luar unit kerja itu tapi dalam lingkup kementerian yang sama seperti

⁷⁴ Hasil Wawancara Tanggal 28 Desember 2021

⁷⁵ Hasil Wawancara Tanggal 22 November 2021

inspektorat jendral kementerian agama itu juga ada pengawasannya, terus kemudian dari lintas itu contohnya PTK macam-macam, jadi dalam hal kalo kemudian sumber daya manusia ini memang lebih pada yang internal kalau yang eksternal itu biasanya dalam hal biasanya keuangan itu seperti BPK setiap tahun pasti ada kemudian sdm ini sendiri ada yang dinamakan dengan indikator kinerja masing-masing sdm jadi setiap asn itu membuat yang namanya SKB jadi skb itu surat pengukuran kinerja. Skp itu ada dia harus menuangkan indikator kinerja, indikator ini lah sebetulnya sesuai dengan tugas pokok masing-masing jadi seperti dibimas sendiri ada yang bagian keluarga sakina ada yang kemasjidan banyak kan, itu sesuai dengan butir-butir kinerjanya apa, seandainya kemasjidan itu dia seandainya ada tentang sosialisasi, workshop, pembinaan takmir mereka yang menangani kemudian inventarisasi data masjid mushola, saya sebagai pimpinannya kemudian melakukan pengawasan sejauh mana, contoh seandainya ada kegiatan itu sosialisasi atau workshop, dan pelatihan saya melakukan pengawasan sejak dini mulai dari planning dari

kegiatan itu terus bagaimana strategi untuk supaya ini biar sukses sampai kemudian monitoring/ monev, jadi ada monitoring dan evaluasi jadi mulai planning sampai selesai.”⁷⁶ (NS 5, 24/11/21)

Dari pemaparan NS 2, 3, 4 dan 5 bisa kita peroleh bahwa pengawasan ini sangatlah penting. NS 4 mengatakan bahwa lembaga memiliki tujuan untuk memberikan yang terbaik untuk layanan kepada masyarakat. Maka sangat dibutuhkan pengawasan. NS 4 dan 5 sendiri mengatakan bahwa ada dua jenis sistem pengawasan, yaitu pengawasan melekat atau internal yang artinya adalah pengawasan yang langsung dilakukan oleh pimpinan masing-masing unit kerja. Lalu pengawasan tidak melekat yang dilakukan oleh masyarakat itu sendiri secara langsung.

Pengawasan bagi sumber daya manusia memang sangat penting karena memiliki beberapa fungsi vital yang akan membantu lembaga atau organisasi mencapai tujuannya. Terkait fungsi penjelasan, berikut ini adalah hasil wawancara dengan beberapa narasumber.

“Saya kira sistem pengawasan itu ya secara sistemik sudah terbangsun di masyarakat bahwasanya setiap

⁷⁶ Hasil Wawancara Tanggal 24 November 2021

ASN atau PNS itu dibangun oleh norma-norma oleh aturan-aturan itu, itu sebagai janji setia, janji setia aparatur sipil Negara, saya kira asn bekerja untuk memberikan pelayanan masyarakat, baik dengan sendirinya karena sudah tau karena dia masuk pegawai negeri dibangun disiplin dibangun kinerja, itu saya kira pribadi asn atau pns tau dengan dirinya sendiri karena itu sudah doktrial dalam lembaga, ya adapun masyarakat tau bahwasanya aturan-aturan pns itu bagaimana tau, disiplin pns bagaimana itu masyarakat tau seperti itu.”⁷⁷ (NS 3, 28/12/21)

“Sebenarnya sudah bisa diakses jadi artinya begini khalayak umum bisa melihat itu pengawasan mereka berhak mengawasi kita terutama dalam kinerja kita jadi mereka , kita terbuka bagi siapa saja memberika masukan bagi kita juga terutama akses informasi, seandainya mereka meminta informasi apa saja semua sudah siap itu salah satu pengawasan kita, artinya begini, saya contohkan tadi itu yang punya topohksi di kemasjidan dia sudah siap, sewaktu-

⁷⁷ Hasil Wawancara Tanggal 28 Desember 2021

waktu masyarakat untuk mengakses itu, contohnya seperti itu.”⁷⁸ (NS 5, 24/11/21)

“Sudah.”⁷⁹ (NS 1, 26/11/21)

Menurut pemaparan dari NS 1 dapat dikatakan sistem pengawasan yang dibuat memenuhi fungsi penjelasan. Lalu pemaparan dari NS 3 menyatakan bahwa secara sistemik sudah terbangun di masyarakat bahwasanya setiap pekerja terikat oleh aturan dan sumpah untuk melayani masyarakat. Adanya fungsi penjelasan ini juga didukung oleh pemaparan NS 5 yang mengatakan khalayak umum bisa melakukan pengawasan dan mereka berhak mengawasi kita terutama dalam kinerja, lembaga terbuka bagi siapa saja yang memberikan masukan.

“Untuk keuangan lembaga kita ada mekanisme tersendiri karena anggaran di seksi itu ada dan jelas dan untuk penyerapan yang ada sesuai SOP yang ada.”⁸⁰ (NS 4, 22/11/21)

“Oh iya jadi sistem keuangan kalau masalah anggaran semua sudah tercatat dan itu semua di pertanggungjawabkan secara tertulis, sesuai dengan peruntukannya sesuai dengan waktu yang sudah

⁷⁸ Hasil Wawancara Tanggal 24 November 2021

⁷⁹ Hasil Wawancara Tanggal 26 November 2021

⁸⁰ Hasil Wawancara Tanggal 22 November 2021

direncanakandan sesuai dengan nominalnya, itu.”⁸¹
(NS 5, 24/11/21)

“Jelas bisa.”⁸² (NS 1, 26/11/21)

NS 4 menyatakan bahwa terkait anggaran, sudah ada mekanisme tersendiri yang jelas. Serta untuk penyerapan yang ada sesuai dengan SOP sebagai bagian dari sistem pengawasan yang ada. NS 5 pun menyatakan bahwa ada juga pertanggungjawaban secara tertulis terkait rencana penggunaannya dan itu sebagai bentuk pengawasan.

“Untuk mencapai target itu diperlukan pengawasan kalo tidak diawasi susah mencapai target karena banyaknya element dari satu lembaga ini kementerian agama ada yang ngalor-ngidul kalo tidak diberi pengawasan bias saja targetnya meleset dan tidak tercapainya target.”⁸³ (NS 2, 23/11/21)

“Target layanan ya tupoksi, fungsi dimasing-masing memberi layanan itu saya kira itu otomatis, otomatis adalah bagian dari khitmat kepada masyarakat artinya khitmat itu kan layanan prima kepada masyarakat di awasi atau tidak, diawasi sudah

⁸¹ Hasil Wawancara Tanggal 24 November 2021

⁸² Hasil Wawancara Tanggal 26 November 2021

⁸³ Hasil Wawancara Tanggal 23 November 2021

menjadi bagian dari tujuan khitmah asn kepada masyarakat.”⁸⁴ (NS 3, 28/12/21)

Yaa, itu pasti harus ada target minimal yang harus dicapai dalam menentukan progress report.”⁸⁵ (NS 4, 22/11/21)

Menurut NS 2,3, dan 4 target sangatlah penting. NS 2 spesifik mengatakan bahwa target ini penting dikontrol agar hal-hal yang ingin dituju dapat tercapai. Lebih lanjut NS 4 mengatakan dengan lebih spesifik bahwa ada target minimal yang harus dicapai oleh Lembaga.

Lalu di dalam fungsi pengawasan juga diharapkan adanya kepatuhan pegawai. Artinya, dengan adanya sistem pengawasan yang dimiliki oleh Lembaga, diharapkan muncul rasa patuh karyawan dengan instruksi atasan. Hal ini sebagaimana pemaparan NS 3 dan 4.

“Ya sistem pengawasan itu jelas akan berdampak kepada kepatuhan kepada asn maupun pns, namanya sistem itu sudah terbangun memiliki tujuan, sistim pengawassan kalau terbangun sudah dibuat, diterapkan, itukan mempunyai tujuan, tujuannya apa ya untuk layanan kenerja yang maksimal kepada

⁸⁴ Hasil Wawancara Tanggal 28 Desember 2021

⁸⁵ Hasil Wawancara Tanggal 22 November 2021

masyarakat, ya menurut saya ya berdampak kepada hasil kerja asn.’⁸⁶ (NS 3, 28/12/21)

“Memang kita berharap dengan adanya pengawasan ini kekuatan yang ada di seksi ini betul-betul memberikan dampak yang baik karena tentunya figure pimpinan itu menentukan bagaimana pimpinan dapat dijadikan teladan.’⁸⁷ (NS 4, 24/11/21)

Kedua narasumber memang mengakui bahwa kepatuhan diharapkan terwujud melalui sistem pengawasan yang dibuat. Sistem ini berupa seperangkat regulasi untuk mencapai tujuan Lembaga dalam bidang pelayanan. Lalu, Fungsi-fungsi pengawasan ini tercipta juga dari jenis pengawasan yang dipilih. Seperti pemaparan narasumber berikut.

“Pengawasan disini itu ada melekat dan tidak melekat, yang melekat itu seperti pengawasan konco dewe sesama asn lebih kejam dari omongan di rasani di gunjing itu termasuk pengawasan melekat tidak tertulis tapi sangat berpengaruh selanjutnya adalah aturan-aturan yang ada.’⁸⁸ (NS 2, 23/11/21)

⁸⁶ Hasil Wawancara Tanggal 28 Desember 2021

⁸⁷ Hasil Wawancara Tanggal 24 November 2021

⁸⁸ Hasil Wawancara Tanggal 23 November 2021

Dari hasil pemaparan NS 2, sistem pengawasan yang ada di Lembaga berbentuk dua hal, yaitu melekat dan tidak melekat. Melekat artinya tidak tertulis dan berbentuk budaya sebagai control social. Sedangkan tidak melekat berbentuk seperangkat regulasi dan sistem rigid. Pengukurannya pun dengan cara laporan kinerja pegawai seperti yang disampaikan oleh NS 3 sebagai berikut.

“Sistem pengawasan kan kita diukur dari laporan kinerja pegawai asn atau pns dikemenang, laporan kinerja ini lah yang menjadi barometer.”⁸⁹ (NS 3, 28/12/21)

Dari sini dapat dikatakan ada seperangkat indicator yang ditetapkan dalam mengevaluasi karyawan lewat laporan kinerja pegawai. Sistem pengawasan semacam ini pun, agar berjalan maksimal maka juga dulakukan sosialisasi ke bawah yang mana hal ini dalam rangka mendukung keberhasilan dari tujuan Lembaga seperti yang dituturkan oleh NS 4 sebagai berikut.

“Tentunya kita semua sistem yang kita pakai harus kita sosialisasikan dulu kebawahan dalam artian jika ada sistem yang baru bawahan harus tau dan sdm

⁸⁹ Hasil Wawancara Tanggal 28 Desember 2021

yang ada di kementerian agama harus memahami *check and balance*.⁹⁰ (NS 4, 22/11/21)

Sistem pengawasan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan juga memiliki aspek lain sebagai lembaga keagamaan. Hal ini seperti pemaparan narasumber sebagai berikut:

"Dalam hal ini memang karena di kementerian agama semua orang sedikit lebih, tau ajaran mengenai ajaran agama sehingga dalam hal ini nilai keteladanan di anggota kita kedepankan jadi halnya ketika disiplin masuk kerja ini semua kan kita berikan contoh tidak harus mainperintah kemudian larangan ini itu, karena kurang efektif seperti disiplin masuk kerja, kita mulai dari pimpinan otomatis anak buah akan segan melihat pimpinan, jadi memang harus di muati dari pimpinan itu sendiri, jadi kita dari sisi pengawasan yang dibanarkan dari peraturan tentang disiplin pegawai."⁹¹ (NS 2, 16/4/2022)

Kesadaran semacam ini membuat adanya nilai-nilai agama yang diaplikasikan. Hal semacam ini juga

⁹⁰ Hasil Wawancara Tanggal 22 November 2021

⁹¹ Hasil Wawancara Tanggal 16 April 2022

diharapkan mampu meminimalisir dan menghilangkan niat pegawai untuk melakukan penyimpangan. Karena ia sadar bahwa Allah selalu mengawasi segala aktivitasnya (ini menciptakan pengendalian diri). Baik atau buruknya segala aktivitas akan dipertanggungjawabkan, baik di dunia maupun di akhirat.

2) Faktor Penghambat dan Pendukung Sistem Pengawasan

Dalam menjalankan sistem pengawasan, tentu ada faktor pendukungnya dan faktor penghambatnya. Salah satunya adalah budaya bangsa yang menghasilkan seperangkat norma seperti yang disampaikan oleh NS 4 sebagai berikut.

“Factor pendukung itu banyak yang pertama dari sistemnya yang dibuat oleh kita manusia itu sistem itu aspek yang dibuat atau norma-norma pragmatis yang menjadi dasar di kementerian agama secara moril itu aturan-aturan agama, hokum agama-agama itu itu yang menjadi problema selain aturan pemerintah Negara, ada norma agama dua ketetapan inilah yang menjadikan dasar, menjadikan pengawasan internal baik mupun eksternal, kepatuhan kepada regulasi atau undang-undang atau

peraturan pemerintah dan kepatuhan kepada ajaran agama,kan seluru agama baik pasti ada perintah kebaikan itu secara otomatis asan atau pns melaksanakan tadi nial-nilai kebaikan itu, demikian sebaliknya kalau aturan keagama tidak baik otomatis komitmen pns atau aparatur sipil Negara untuk menghindar dari aturan aturan yang dilarang demikian juga aturan yang dibuat pemerintah aau Negara yang dibuat untuk asn kemenang itu, dengan ada kode etik asn ada disiplin pegawai dan sebagainya, itukan tugas sistim pegawasannya dalam bentuk itu.”⁹² (NS 4, 28/12/21)

NS 4 menekankan bahwa norma ini sangat penting. Norma-norma pragmatis yang menjadi dasar di Kementerian Agama secara moril itu adalah aturan-aturan dan hukum yang ada di dalam agama. Ada pula norma berupa regulasi serta kode etik pegawai yang menjadikan pengawasan internal maupun eksternal bisa menjadi faktor yang mendukung sistem pengawasan itu dapat berjalan.

Selain itu, NS 5 lebih mengedepankan tegnologi yang menjadikan sistem pengawasan lebih dapat maksimal.

⁹² Hasil Wawancara Tanggal 28 Desember 2021

“Factor pendukungnya antara lain bahwa kita ada sistem, saya kasih satu contoh, kongkrit itu absen online itu orang pegawai itu tidak bisa mengelak mulai maksimal 7.30 masuk itu sebelum itu harus sudah absen jadi kehadiran mereka ini melalui absen, iningak bisa dicolong karena absen ini online dan onlinenya berbasis GPS, lokasi jadi seandainya mereka seandainya ngak hadir itu langsung kelihatan, tidak ada dalam absen dan mereka ngak bisa absen kemanan-mana harus kesini, itu salah satunya factor pendukungnya kemudian, factor pendukung yang lain itu adanya gadget IT, jadi IT juga bisa menjadi pendukung utama, itu contoh seperti ini seandainya ada orang mengurus pelayanan tapi mereka tidak bisa atau mereka lagi tugas di luar kantor itu bisa kita makai gadget melalui IT, contoh ada yang minta permohonan layanan ini, piagam masjid ya, itu seandainya yang biasa yang buat ini diluar kantor ya ada tugas lain diluar kantor DL(dinas luar), itu bisa kita perinyahkan untuk membuat jadi kalau sudah selsai semuanya permohonan persyaratan sudah lengkap mereka bisa membuat itu karena ini(piagam masjid) online juga ya yang punya

password kan mereka bagian itu mereka ngeprint, di pdfkan disini di print, jadi itu sangat memudahkan kita IT itu gadget itu peluang kita untuk memberikan pelayanan yang prima.”⁹³ (NS 5, 24/11/21)

Teknologi bisa menjadi kunci untuk mengawasi kinerja pegawai. Hal ini dinilai oleh NS 5 sangat memudahkan dalam menjalankan pengawasan. NS 5 juga menekankan kepada pelayanan prima sebagai tujuan yang mana itu harus didukung dengan teknologi sebagai *instrument* sistem pengawasan yang ada. Selain teknologi pun juga ada SOP seperti yang sempat dijelaskan sebagai berikut.

"...Serta untuk memudahkan kinerja yang ada, maka sesuai dengan SOP sebagai bagian dari sistem pengawasan yang ada. Ada ASN yang melanggar tidak sesuai SOP kita sudah mengawasi kita panggil kita tegur kenapa pekerjaannya tidak sesuai." (NS 2, 23/11/21)

Standard Operational Procedure (SOP) sendiri ternyata juga memudahkan sebuah sistem pengawasan berjalan lancar. Karena adanya SOP, maka pengawas dimudahkan dalam menjalankan tugas dan perannya. Hal

⁹³ Hasil Wawancara Tanggal 24 November 2021

ini juga sempat disinggung oleh NS 4 yang di atas tadi menyatakan bahwa terkait anggaran, sudah ada mekanisme tersendiri yang jelas dan hal itu sesuai SOP.

Selain itu, sistem tidak pernah sempurna. Maka selalu ada faktor penghambat yang menjadikan kinerja dan tujuan itu sedikit macet. Berikut pemaparan beberapa narasumber terkait.

“Factor penghambat itu kebijakan dimana kita menerapkan aturan pengawasan seperti ini tapi ada kebijakan dari kasi atau dari kepala, kebijakan ini seperti ASN ini melanggar tidak sesuai SOP kita sudah mengawasi kita panggil kita tegur kenapa pekerjaannya tidak sesuai, ternyata pegawai ini masih memiliki korelasi dengan pejabat-pejabat, sehingga menginrogasi kita dan bilang itu ngak apa-apa birkan aja, kemudian hal-hal seperti ini lah yang menghambat kita itulah factor x.”⁹⁴ (NS 2, 23/11/21)

“Penghambatnya terkadang dari pribadi sendiri yang memang tidak punya komitmen yang kuat, untuk meneguhkan atau menegakan aturan dari dirinya sendiri, komitmen dari dirinya sendiri akhirnya kan

⁹⁴ Hasil Wawancara Tanggal 23 November 2021

ada keberanian untuk melakukan pelanggaran ya dioantaranya dari dirisendiri, atau sistemnya tidak terbangun dengan apik, sistem pengawasannya itulah, ya kalau tidak terbangun dengan bagus ya akhirnya ada peluang- peluang seperti itu ya, kalau sistemnya terbangun bagus ya insya allah celah-celah untuk pelanggaran disiplin dan sebagainya tidak bisa ya mungkin kekuaran-kekurangannya dari sistemnya bagus ada laoran ada evaluasi ada rewed ada sangsi insya allah ya berjalan bagus.”⁹⁵ (NS 3, 28/12/21)

“Memang kita harus kita akui sdm background di kementerian agama cukup fariatif sehingga kita harus memaklumi karena background pendidikam mungkin tidak relefan dengan bidang yang ditangani kadang si pegawai dalam pengawasannya tidak sesuai harapan.”⁹⁶ (NS 4, 22/11/21)

NS 2 mengakui bahwa ada kuasa relasi seorang karyawan dengan orang-orang penting. Hal ini menjadi penghambat karena evaluasi sulit dilakukan secara maksimal. Karyawan yang melanggar tidak sesuai SOP

⁹⁵ Hasil Wawancara Tanggal 28 Desember 2021

⁹⁶ Hasil Wawancara Tanggal 22 November 2021

sudah dipanggil dan ditegur. Tapi karyawan ini tidak melakukan evaluasi diri dan Lembaga sulit memberikan sanksi karena koneksi yang karyawan ini punya.

Kepribadian karyawan juga menjadi masalah tersendiri, seperti yang diungkapkan oleh NS 3. Sedangkan NS 4 lebih menyoroti terkait kompetensi pegawai dengan bidangnya yang kadang tidak sesuai yang menghasilkan pelayanan kurang maksimal.

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat penting karena sebagai pengisi dari sistem pengawasan itu sendiri. SDM adalah pelaku utama yang akan menentukan keberhasilan suatu layanan di dalam Lembaga. Maka dibutuhkan Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola unsur-unsur manusia dengan segala potensinya sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan organisasi.

Salah satu cara untuk mendapatkan SDM yang berkualitas adalah dengan penjangkaran. Adapun sistem yang dipakai oleh Kementrian Agama Kabupaten Lamongan adalah sebagai berikut.

“Kalo kita ini CPNS kita kan instansi pemerintahan dan kita hanya penyelenggara pelaksanana saja

semua aturan daftarnya dari sana sedangkan untuk tesnya baru disini.”⁹⁷ (NS 2, 23/11/21)

“Tentunya kita harus pulang dengan regulasi yang ada setiap kementerian yang ada, ada pola recruitment pegawai yaitu CPNS yaitu kita mengacu kepada kebijakan pusat bagaimana merekrut pegawai yang kompeten dan yang dibutuhkan oleh daerah.”⁹⁸ (NS 4, 22/11/21)

Sebagaimana pemaparan NS 2 dan 4, ada yang dinamakan seleksi CPNS untuk menjangkau SDM. Kedua narasumber mengakui bahwa mereka hanyalah penyelenggara, sedangkan aturan seleksi sudah ada dari pemerintah pusat. Hal ini ditekankan juga oleh NS 5 sebagai berikut.

“Oh gini kalau penjangkauan sdm itu kan melalui tes CPNS tentu, tes CPNS ini sudah ada pihak yang berkompeten dalam hal itu untuk menguji kompetensi masing-masing CPNS ya itu sudah pasti maka kemudian kita yakinlah mereka orang-orang terpilih namun demikian pengalaman kerja itu kadang-kadang butuh ini kemudian untuk penjangkauan, itu

⁹⁷ Hasil Wawancara Tanggal 23 November 2021

⁹⁸ Hasil Wawancara Tanggal 22 November 2021

bukan penjaringan kalau penjaringannya pasti lihat itu karena CPNS kan ada aturan mainnya sendiri karena kita lembaga pemerintah, tapi yang kita dorong adalah bagaimana mereka rekrutmen dari cpns yang melalui penjaringan ketat seleksi ketat itu kemudian mereka yang masih 0 pengalamannya itu kita dorong supaya mereka mempunyai skill sdm yang unggul itu dengan cara apa, ya dengan beberapa metode ya metode ya mungkin memberikan pelatihan, sosialisasi sesuai dengan tugas dia gitu jadi dari situ maka kemudian akan terlihat siapa-siapa sebenarnya right man on the right place jadi siapa yang terbaik dia akan ditempatkan yang sesuai jadi orang sesuai dengan tempatnya.”⁹⁹ (NS 5, 24/11/21)

NS 5 menambahkan bahwa meskipun aturan seleksi dari pemerintah pusat, tapi lembaga juga mendorong bagaimana SDM yang diseleksi ini melalui penjaringan yang ketat. Lalu untuk SDM yang yang masih belum memiliki pengalaman dan telah lulus seleksi, maka dari Kementrian Agama Kabupaten Lamongan akan

⁹⁹ Hasil Wawancara Tanggal 24 November 2021

memberikan pelatihan, sosialisasi sesuai dengan tugasnya untuk membekali SDM dengan skill-skill tertentu.

“Ya banyak dari pelatihan-pelatihan dari diklat-diklat, ya pelatihan diklat untuk peningkatan sdm juga ada model bimbingan karir juga mental pegawai binkarsilter itu biasanya untuk penguatan disiplin penguatan kinerja pegawai dalam bentuk bimbingan-bimbingan dalam bentuk pelatihan dan lain sebagainya.”¹⁰⁰ (NS 3, 28/12/21)

NS 3 memaparkan secara rinci mulai dari pelatihan, diklat, dan bimbingan-bimbingan dalam bentuk lain agar tujuan Lembaga maksimal terpenuhi.

C. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data merupakan tahap dimana peneliti membahas data yang telah diperoleh dari informan dan beberapa temuan selama penelitian. Pembahasan yang dilakukan masih mengarah pada fokus penelitian. Analisis data digunakan untuk mengetahui kesesuaian teori dengan kebenaran yang ditemukan di lapangan selama penelitian ini. Temuannya adalah sebagai berikut.

¹⁰⁰ Hasil Wawancara Tanggal 28 Desember 2021

1. Bentuk Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia Di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan

a. Sistem

Ada dua konsep dasar dalam teori sistem. *Pertama*, konsep subsistem yang melihat hubungan antar bagian sebagai hubungan sebab akibat. *Kedua*, memandang *multiple causation* sebagai hubungan yang saling terkait, yaitu setiap bagian merupakan suatu kompleks (kumpulan) yang di dalamnya setiap faktor saling terkait.¹⁰¹ Dua konsep ini sesuai dengan pemaparan narasumber 4 yang menekankan bahwa pengawasan yang menekankan sub-unit dan antar kaitanya amat penting.

Pentingnya pengawasan, terlebih di lingkungan seksi pembagian kerja ditekankan para narasumber. Masing-masing untuk memantau bagaimana kinerja staf agar semua terlaksana. Bagian-bagian atau antar bagian dalam sistem dipandang harus berjalan untuk memaksimalkan kerja lembaga. Maka semua narasumber sepakat bahwa ini adalah hal yang

¹⁰¹ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1987), 16.

amat penting untuk selalu diawasi dan dikontrol. Hal ini juga sesuai dengan Indrajit yang mengemukakan bahwa sistem mengandung pengertian kumpulan dari banyak komponen yang memiliki unsur keterkaitan satu sama lain.¹⁰²

Dari penyampaian narasumber 2, 3, dan 4 juga menyatakan bahwa karena zaman semakin maju, maka pola kehidupan sosial senantiasa berubah-ubah. Sistem disini mendapatkan urgensinya sebagai variabel terorganisir yang saling berinteraksi, bergantung satu sama lain, dan terintegrasi.¹⁰³ Artinya, ia harus selalu dibahas. Bukan hanya dibahas dalam artian dalam evaluasi, melainkan sistem memang sangat penting untuk selalu dibahas dalam rangka mengikuti perkembangan zaman.

b. Pengawasan

1) Pengertian Pengawasan

Suatu lembaga pasti membutuhkan komponen-komponen yang saling

¹⁰² Indrajit, *Analisis dan Perancangan Sistem Berorientasi Objek*, (Bandung: Informatika, 2001), 2.

¹⁰³ Abdul Kadir, *Pengenalan Sistem Informasi Edisi Revisi*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2014). 66

mempengaruhi dan berkaitan erat. Ini termasuk manusia, material atau material fisik, modal dan teknologi.¹⁰⁴ Dari sini menunjukkan bahwa pengawasan menjadi bagian penting untuk memastikan agar komponen di dalam struktur kerja lembaga dapat terlaksana.

Perencanaan sangat diperlukan untuk memberikan arahan kepada organisasi agar dapat menentukan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian diperlukan untuk dapat merancang suatu bentuk organisasi yang sesuai dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan.

Narasumber 2, 3, 4 dan 5 pun mengatakan hal yang sama. Dari hasil wawancara, mereka mengatakan bahwa pengawasan ini sangatlah penting. Dari sini berarti terletak urgensi dalam kerangka paradigma kelompok yang berkonsensus bahwa sesuatu sangat penting.

¹⁰⁴ Eri Susan, "Manajemen Sumber Daya Manusia", dalam *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 9 No. 2, (2019): 955.

Narasumber 4 menekankan juga bahwa lembaga memiliki tujuan untuk memberikan yang terbaik untuk layanan kepada masyarakat. Maka sangat dibutuhkan pengawasan. Hal ini menjadi modal karena ide-ide pengawasan akan lebih diimplementasikan dengan serius.

Hal ini senada dengan teori yang mengatakan pengawasan adalah aktifitas memerhatikan secara menyeluruh, mengawasi, memeriksa, mencocokkan, dan mengendalikan semua kegiatan agar berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan hasil yang diinginkan.¹⁰⁵

Dalam penyajian data di atas, narasumber juga mengatakan bahwa lembaga memiliki tujuan untuk memberikan yang terbaik untuk layanan kepada masyarakat. Hal ini diakui juga memerlukan kolaborasi struktur dan tidak bisa satu dua bagian saja yang difungsikan. Komponen- komponen itu

¹⁰⁵ The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), 64.

harus saling mendukung dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.¹⁰⁶

2) *Fungsi Pengawasan*

Sistem pengawasan sendiri adalah bagian dari lima fungsi manajemen. Henry Fayol, yang dikutip oleh Sulistriyo, merumuskan lima fungsi manajemen, yaitu *Planning*, *Organizing*, *Commanding*, *Coordinating*, dan *Controlling*.¹⁰⁷ Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam pengelolaan suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses pengawasan dan suatu kegiatan. Suatu pengawasan dikatakan sangat penting.

Tanpa pengawasan yang baik tentu akan menghasilkan tujuan yang tidak memuaskan, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi para pekerjanya. Hal ini juga sesuai penyajian data di atas, dimana pimpinan yang ada di Kementerian Agama

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ *Ibid.*

Kabupaten Lamongan juga menyatakan demikian. Tujuan ini juga berkaitan dengan fungsi pengawasan itu sendiri. Dari data yang disajikan, bisa diketahui bahwa pengawasan yang dipakai di Kementrian Agama Kabupaten Lamongan sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh Sukanto Reksohadirjo tentang empat fungsi pengawasan sebagai berikut.¹⁰⁸

a) Penjelasan

Sistem pengawasan mempunyai fungsi sebagai informasi kepada khalayak umum yang dapat menjelaskan mengapa hasil kebijakan dan program yang dijalankan ke publik berbeda. Sesuai dengan penyajian data di atas, system pengawasan di Kementrian Agama Kabupaten Lamongan sudah memenuhi fungsi penjelasan, dimana khalayak umum bisa melakukan pengawasan dan mereka berhak mengawasi kita terutama dalam

¹⁰⁸ Sukanto Reksohadirjo, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Universitas Terbuka 2003), 89.

kinerja, lembaga terbuka bagi siapa saja yang memberikan masukan.

b) Akutansi

Sistem pengawasan harus menghasilkan informasi yang sekiranya dapat berguna untuk mempertanggung jawabkan perubahan sosial-ekonomi. Perubahan inilah yang terjadi setelah pelaksanaan sejumlah kebijakan publik dari waktu ke waktu. Sesuai dengan penyajian data, maka dapat dikatakan bahwa laporan anggaran keuangan di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan sudah memiliki mekanisme tersendiri yang jelas. Serta untuk penyerapan yang ada sesuai dengan Standar Operasional Prosedur yang berlaku sebagai bagian dari sistem pengawasan.

c) Pemeriksaan

Adapun fungsi pemeriksaan adalah untuk memeriksa dan memantau membantu menentukan apakah sumber daya dan layanan yang ditujukan untuk

kelompok sasaran dan konsumen tertentu telah benar-benar menjangkau mereka. Sesuai dengan penyajian data, ditemukan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Lamongan memandang bahwa target sangat penting untuk terus dikontrol agar hal-hal yang ingin dituju dapat tercapai di segala lini.

d) Kepatuhan

Dari penyajian data di atas, Kementerian Agama Kabupaten Lamongan berharap bahwa kepatuhan diharapkan terwujud melalui system pengawasan yang dibuat. Pengawasan berguna untuk menentukan apakah tindakan penyelenggara program, staf dan pelaku lainnya telah sesuai dengan standar dan prosedur yang dibuat. Dipilihnya pengawasan langsung maupun internal oleh Kementerian Agama Kabupaten Lamongan juga mendukung agar terciptanya karyawan kepada pimpinan dan adanya control langsung agar

meminimalisir tujuan-tujuan yang tidak tercapai.

3) *Jenis-Jenis Pengawasan*

Dari penyaian data di bab sebelumnya, narasumber 4 dan 5 sendiri mengatakan bahwa ada dua jenis sistem pengawasan, yaitu pengawasan melekat atau internal yang artinya adalah pengawasan yang langsung dilakukan oleh pimpinan masing-masing unit kerja. Lalu pengawasan tidak melekat yang dilakukan oleh masyarakat itu sendiri secara langsung.

Jika memakai klasifikasi bentuk-bentuk atau jenis-jenis sistem pengawasan oleh Sondang P. Siagian, ada maka bentuk sistem pengawasan di Kementrian Agama Lamongan ini tergolong ke dalam jenis pengawasan langsung.¹⁰⁹ Pengawasan langsung merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya, pengawasan ini biasanya berupa

¹⁰⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Binaputra Aksara, 2008), 115.

pemeriksaan langsung atau sering disebut inspeksi.

Hal ini berbeda dengan pengawasan tidak langsung. Pengawasan tidak langsung yaitu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang bersifat dari jauh. Biasanya berupa laporan-laporan yang diterima oleh pimpinan sebagai *controlling*, laporan ini dapat berbentuk tertulis dan lisan. Oleh karena lingkungan Kementrian Agama Kabupaten Lamongan tidak memberikan jarak antara atasan dan bawahan. Mereka semua terkoordinir melalui satu divisi dan bidang yang isinya tidak banyak-banyak sumber daya manusia. Hal ini menjadikan pengawasan lebih mudah dilakukan karena kuantitasnya.

Begitu pun jika mengacu pada klasifikasi oleh Daly Erni, bentuknya bisa dikatakan pengawasan internal.¹¹⁰ Ini berarti pengawasan itu dilakukan oleh orang-orang dari instansi atau instansi di dalam unit.

¹¹⁰ Daly Erni, *Pengawasan*, (Jakarta: Kencana, 2008), 23.

Pelaksanaannya melalui pengawasan langsung atau pengawasan terlampir. Sistem pengawasan adalah bagian yang sangat penting di dalam sebuah Lembaga. Terlebih Lembaga pemerintahan yang memiliki target untuk melayani masyarakat semaksimal mungkin.

Termasuk untuk memaksimalkan kinerja, maka sistem pengawasan untuk sumber daya manusia yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan selalu dilakukan revisi dan evaluasi mengikuti perkembangan zaman. Pengawasan di kementerian agama kabupaten Lamongan juga membuat karyawan merasa diawasi oleh masyarakat. Hal ini berdasarkan juga dapat dikatan sebagai pengawasan eksternal yang mendukung terciptanya etos kerja karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan.

Hal ini bisa dilihat melalui pemaparan narasumber 2, yang menjelaskan bahwa ada dua bentuk sistem pengawasan

yang ada di Lembaga. Pertama adalah melekat. Lalu yang kedua adalah tidak melekat. Melekat artinya tidak tertulis dan berbentuk budaya sebagai kontrol social. Jika menggunakan klasifikasi oleh Daly Erni, maka bentuknya bisa dikatakan sebagai jenis pengawasan preventif atau pencegahan, yaitu dilakukan sebelum kegiatan dilakukan.¹¹¹

c. Konsep Muraqabah

Kementrian Agama Kabupaten Lamongan sebagai lembaga keagamaan ternyata tidak hanya menekankan aspek pengawasan material. Namun juga ditemukan bentuk pengawasan spiritual atau yang dikenal juga dengan konsep *muroqobah*. Dari pemaparan narasumber, bisa diketahui bahwa semua karyawan mengerti tentang ajaran agama. Sehingga dalam hal ini, nilai itu perilaku. Salah satunya keteladanan yang dikedepankan karena beranggapan bahwa hal itu adalah bagian dari perintah agama yang wajib untuk dijalankan. Ksedaran akan pengawasan ini, sesuai dengan apa yang disampaikan Khalilurrahman bahwa adanya

¹¹¹ Daly Erni, *Pengawasan*, (Jakarta: Kencana, 2008), 23.

pendekatan keagamaan sebagai bentuk pengawasan melalui pemberdayaan nilai-nilai agama guna mendorong terwujudnya pengendalian diri dan jati diri.¹¹² Terhusus kepada aparatur negara agar selalu merasa diawasi oleh Tuhan, sehingga minim niat menyimpang dan mampu tampil maksimal.

d. Sumber Daya Manusia

Sistem pengawasan yang dimiliki oleh Kementrian Agama Kabupaten Lamongan juga menetapkan seperangkat indicator atau barometer. Hal ini bertujuan mengevaluasi karyawan. Lewat laporan kinerja pegawai, sistem pengawasan semacam ini pun diharapkan berjalan maksimal. Untuk mensukseskan tercapainya instruksi pimpinan ke karyawan, maka juga dilakukan sosialisasi ke bawah.

Hal ini berarti bahwa Kementrian Agama Lamongan benar-benar ingin mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia yang mereka miliki. Senada dengan teori milik Werther dan Dawis, sumber daya manusia adalah karyawan yang siap, cakap, dan waspada dalam mencapai

¹¹² *Ibid.*

tujuan organisasi.¹¹³ Sebagaimana pemaparan para narasumber dalam analisis data maka semua ini diarahkan untuk membentuk sumber daya manusia yang cakap dan berkompeten.

Pemberdayaan yang dimaksud juga berupa sosialisasi ke bawah. Sosialisasi ini berbentuk pelatihan, diklat maupun bimbingan semacam bimbingan karier, bimbingan mental, dsb yang diadakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Lamongan. Sosialisasi ini diberikan setelah adanya penjangkaran yang ketat. Penjangkaran sumber daya manusia ini mengikuti arahan dari pemerintah pusat namun pihak dari Kementerian Agama Kabupaten Lamongan juga tidak sepenuhnya pasif.

Sistem pengawasan sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan yang berbentuk internal dan langsung ini juga dibarengi dengan adanya pengawasan tak langsung yang juga dilakukan oleh masyarakat. Sesuai dengan penyajian data di atas, Kementerian Agama Kabupaten Lamongan juga membuka kesempatan

¹¹³ *Ibid.*, 3

agar masyarakat turut aktif memberikan laporan terkait kinerja pegawai mereka.

Semua hal ini juga selaras dengan konsep manajemen sumber daya manusia. Haris dan Ogbana dalam Tinneke Evie Meggy Sumual menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai program, kebijakan, dan praktik untuk mengelola tenaga kerja organisasi.¹¹⁴ Semua sistem yang berisi seperangkat pengawasan disini adalah program dan kebijakan. Semua dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia agar dapat dimaksimalkan dalam memenuhi tujuan dan fungsi lembaga.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia Di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan

a. Faktor Pendukung

Ali Imron dalam Miftahul Ulum berbicara terkait beberapa faktor yang mempengaruhi pengawasan. Hal ini berupa; 1.) Waktu yang digunakan dalam pengawasan, 2.)

¹¹⁴ Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV. R.R.De.Rozarie, 2017), 2.

Kapasitas seorang pengawas, 3.) Kompleksitas hal-hal yang diawasi, 4. Tugas-tugas yang dijalankan seorang pengawas 5.) Gambaran pengawasan, dan 6.) Kemampuan dan pengalaman bawahan yang diawasi.¹¹⁵ Dari keenam ini, ada tiga hal yang mendukung sistem pengawasan sumber daya manusia di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan.

1) Norma

Adanya norma sosial ternyata menjadi faktor pendukung. Hal ini berkaitan dengan karakter masyarakat yang menghasilkan etos kerja. Secara moril, norma ini juga didapatkan dari seperangkat hukum agama yang menjadi control karyawan agar maksimal dalam bekerja melayani masyarakat.

Adapun kode etik pegawai negeri yang juga mendukung. Semua hal ini menjadikan pengawasan internal mudah dilakukan serta mendukung pengawasan eksternal dapat

¹¹⁵ Miftahul Ulum, "Metodologi Pengawasan dengan Pendekatan Agama dalam Dunia Pendidikan", dalam *Al-Insiroh: Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 6 No. 2, (September 2020): 140.

terwujud. Dalam konsep milik Ali Imron, hal ini termasuk dalam faktor yang kompleksitas.

2) Teknologi

Teknologi sangat berpengaruh untuk menciptakan system pengawasan yang efektif. Jika karyawan tidak bisa melakukan tugasnya karena sedang berada di luar kantor, gadget bisa dipakai untuk tetap melakukan kerja pelayanan, seperti permohonan layanan piagam masjid. Adapun teknologi GPS yang sulit dimanipulasi datanya, sehingga jika ada karyawan yang bolos kerja maka hal ini dapat dipantau dan karyawan sendiri akan lebih terkontrol agar tidak melakukan banyak pelanggaran.

Hal ini menyangkut poin ke satu dan dua dalam teori Ali Imron.¹¹⁶ Waktu yang digunakan dalam pengawasan dan kapasitas seorang pengawas memungkinkan sistem pengawasan berbasis digital dengan memanfaatkan kemajuan zaman bisa terlaksana. Pengawasan dengan teknologi juga

¹¹⁶ *Ibid.*

akan membuat efisiensi sehingga tidak banyak waktu terbuang. Waktu itu lebih bisa dimanfaatkan membuat semakin mantap pengawasan yang dilakukan. Ini berarti semakin detail gambaran tentang sesuatu yang akan dilakukan.¹¹⁷

3) *Standard Operating Procedure (SOP)*

Ali Imron menjelaskan satu point yang berbicara soal stabilitas operasi. Semakin mantap pengawasan yang dilakukan, semakin detail gambaran tentang sesuatu yang akan dilakukan.¹¹⁸ Gambaran pengawasan semacam akan memerlukan SOP agar mudah diidentifikasi mana yang termasuk pelanggaran dan mana yang bukan. SOP sendiri di dalam Kementerian Agama Kabupaten Lamongan memiliki posisi penting karena menjadi instrumen yang mampu menjadi sesuatu yang

¹¹⁷ Deva Apriza, "Limitasi Kewenangan Majelis Pengawas Notaris Daerah Kota Palembang Dalam Penanganan Pelanggaran Kode Etik Yang Dilakukan Notaris", dalam *Repertorium: Jurnal Ilmiah Hukum Kenotariatan*, Vol. 7 No. 1, (2018): 39.

¹¹⁸ Deva Apriza, "Limitasi Kewenangan Majelis Pengawas Notaris Daerah Kota Palembang Dalam Penanganan Pelanggaran Kode Etik Yang Dilakukan Notaris", dalam *Repertorium: Jurnal Ilmiah Hukum Kenotariatan*, Vol. 7 No. 1, (2018): 39.

dijunjung tinggi dan dijadikan sebagai pedoman. Tanpa hal ini, maka sistem pengawasan akan berjalan kurang efektif.

b. Faktor Penghambat

Dengan menggunakan konsepsi milik Ali Imron dalam Miftahul Ulum, maka satu faktor ini sangat relevan dengan apa yang menghambat sistem pengawasan di Kementrian Agama Kabupaten Lamongan.¹¹⁹ Kemampuan dan pengalaman bawahan pun akan sangat berdampak. Bawahan yang memiliki kemampuan tinggi dan banyak pengalaman akan mudah ditemukan bahkan memerlukan pengawasan yang lebih sedikit dibandingkan dengan bawahan yang tidak mampu dan tidak berpengalaman.

1) Koneksi Karyawan

Koneksi seorang karyawan ke pejabat-pejabat berpangkat dan memiliki nama adalah hambatan. Kenal dengan orang-orang penting akan membuat karyawan merasa dapat melakukan segalanya dan pelanggaran yang diberikan teguran akan sia-sia. Hal ini menjadi

¹¹⁹ *Ibid.*

penghambat karena evaluasi sulit dilakukan secara maksimal. Padahal evaluasi ini diharapkan agar lebih mudah dalam mencapai tujuan lembaga.

2) *Kurangnya komitmen yang kuat dari karyawan*

Penghambatnya terkadang dari pribadi sendiri yang memang tidak punya komitmen yang kuat untuk meneguhkan atau menegakan aturan dari dirinya sendiri. Komitmen dari dirinya karyawan itu sendiri yang akhirnya bisa jadi menimbulkan keberanian untuk melakukan pelanggaran. Maka hal ini merupakan masalah serius yang dihadapi oleh sebuah lembaga dalam melahirkan pelayanan masyarakat yang memuaskan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data dan analisa data dapat di simpulkan sebagai berikut:

1. Sistem pengawasan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan menerapkan sistem pengawasan langsung. Pengawasan jenis ini merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan masing-masing unit kerja secara langsung kepada bawahannya. Selain pengawasan material, dalam Kementrian Agama Kabupaten Lamongan ditemukan juga konsep pengawasan spiritual atau yang disebut konsep muraqabah.
2. Adapun faktor pendukung dan penghambat pada pengawasan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan adalah sebagai berikut:
 - a. Faktor pendukung
 - 1) Adanya norma sosial masyarakat yang menghasilkan etos kerja

2) Teknologi yang membuat karyawan sendiri akan lebih terkontrol agar tidak melakukan banyak pelanggaran.

3) Standard Operating Procedure (SOP)

b. Faktor penghambat

1) Adanya koneksi karyawan yang membuat pengawasan sulit dilakukan secara maksimal.

2) Karyawan yang tidak punya komitmen yang kuat, untuk meneguhkan atau menegakan aturan dari dirinya sendiri.

B. Rekomendasi

1. Untuk Kemenag Lamongan

Berdasarkan hasil penelitian yang dikaji serta temuan masalah, maka penulis menyampaikan saran kepada pihak Kementerian Agama Kabupaten Lamongan agar tetap memaksimalkan teknologi sebagai alat atau instrument untuk mencapai keberhasilan dari sistem pengawasan yang sudah diterapkan selama ini. Dinamika zaman harus selalu diikuti agar manfaatnya bisa menunjang sistem yang telah ada. Lalu tak lupa agar lebih aktif lagi mendorong laporan masyarakat terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat juga dilakukan dengan memanfaatkan teknologi.

Selain itu, pihak Kementrian Agama Kabupaten Lamongan harus bersikap tegas kepada karyawan yang memiliki koneksi agar target evaluasi mampu tercapai. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan mendekati koneksi yang dimiliki agar bisa mencapai kesepakatan demi kinerja yang maksimal. Dan, juga terkait masalah kapasitas dan kompetensi karyawan bisa dilakukan dengan melakukan penjangkaran lebih mendalam ke masyarakat yang memang memiliki kompetensi tersebut. Penjangkaran ini bukan hanya ke sarjana namun juga ke masyarakat secara luas. Kompetensi ini penting karena zaman sekarang, ijazah dan gelar tidak menjamin kompetensi bidang.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya”

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Namun, peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang sistem pengawasan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan. dan juga muraqobah Hal ini berguna untuk mengetahui cara dan sistem untuk menciptakan pengawasan yang mendukung kinerja Kementerian Agama Kabupaten Lamongan, sehingga

dengan ini fungsi lembaga untuk melayani masyarakat dapat lebih dirasakan maksimal oleh masyarakat.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari masih banyak kekurangan dalam penelitian ini, baik dari segi data maupun dari segi kepenulisan. Dalam penggalan data, peneliti hanya bisa melakukan wawancara dengan beberapa narasumber di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan. Selain itu, peneliti kurang mahir merangkai kata. Namun, peneliti telah yakin bahwa data yang terkumpul telah menjawab dua rumusan masalah di atas. Hal ini karena jumlah informasi yang diperoleh dari sumber yang kredibel dan ditunjang oleh dokumen pendukung.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hamid. (2020, Desember). Application of Example Methods as a Learning Strategy To Increase Learning Outcomes of Islamic Religious Education. *Al-Fikrah*, Vol. 3(No. 2), 154-169.
- Amir, M. T. (2015). *Merancang Kuesioner: Konsep dan Panduan Untuk Penelitian Sikap, Kepribadian, dan Perilaku*. Jakarta: Kencana.
- Amirin. (1996). *Pokok-Pokok Teori Sistem*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ananda, F. W. (2014). *Metode Pengawasan Bagian Sumber Daya Manusia Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Bukittinggi*. Padang: Universitas Andalas.
- Antonio, M. S. (2007). *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani.
- Apriza, D. (2018). Limitasi Kewenangan Majelis Pengawas Notaris Daerah Kota Palembang Dalam Penanganan Pelanggaran Kode Etik Yang Dilakukan Notaris.

Repertorium: Jurnal Ilmiah Hukum Kenotariatan, Vol. 7(No. 1), 39.

Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.

Djadjuli, R. D. (2017). Pelaksanaan Pengawasan Oleh Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 4(No. 4), 566.

Erni, D. (2008). *Pengawasan*. Jakarta: Kencana.

Gie, T. L. (2000). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.

Hadijaya, Y. (2013). *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*. Medan: Perdana Publishing.

Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hariandja, M. T. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.

Idris, A. (2016). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.

- Indrajit. (2001). *Analisis dan Perancangan Sistem Berorientasi Objek*. Bandung: Informatika.
- Istikharoh. (2017). *Analisis Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia KJKS BMT Walisongo Dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Jogianto. (2005). *Sistem Teknologi Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Kadir, A. (2014). *Pengenalan Sistem Informasi Edisi Revisi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Komara, E. (2011). *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian*. Bandung: Revika Aditama.
- Lamongan, P. K. (n.d.).
- Makhsin, M. (2008). *Hisbah: Sistem Pengawasan dan Etika Pengurusan Islam*. Kedah: UUM Press.
- Moleong, L. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung: Yrma Widya.

- Owens, R. G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Reksohadirjo, S. (2003). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Robert G. Murdick, d. (1991). *Sistem Informasi untuk Manajemen Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Binaputra Aksara.
- Simamora, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistriyo. (2003). *Buku Ajar Pengantar Manajemen Ekonomi*.
- Sumual, T. E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. R.R.De.Rozarie.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Trisnawati, E., & Saefullah, K. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.

Ulum, M. (2020, September). Metodologi Pengawasan dengan Pendekatan Agama dalam Dunia Pendidikan. *Al-Insyiroh: Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 6(No. 2), 127-143.

Wibisono, D. (2003). *Riset Bisnis Bagi Praktisi dan Akademisi*. Jakarta: Gramedia.

