



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

**STRATEGI MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM
KERJA DIVISI LAYANAN SOSIAL YAYASAN NURUL
HAYAT SURABAYA**

Skripsi

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya, Guna memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)

Oleh

Dewi Aprilia Mawar Ningtyas Yusuf
NIM. B94216072

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

2020

PERNYATAAN KEASLIHAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Dewi Aprilia Mawar Ningtyas Yusuf
NIM : B94216072
Prodi : Manajemen Dakwah

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul *Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja Divisi Layanan Sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya* adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Surabaya, 16 Maret 2020
Yang membuat pernyataan



Dewi Aprilia MNY
NIM. B94216072

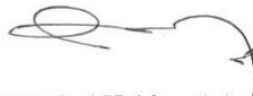
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama :DEWI APRILIA MAWAR NINGTYAS Y
NIM :B94216072
Program Studi : MANAJEMEN DAKWAH
Judul Skripsi :STRATEGI MONITORING DAN EVALUASI
PROGRAM KERJA DIVISI LAYANAN
SOSIAL YAYASAN NURUL HAYAT
SURABAYA

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui dosen pembimbing

Surabaya, 13 Maret 2020

Menyetujui
Pembimbing,



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

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi oleh Dewi Aprilia Mawar Ningtyas Yusuf telah
dipertahankan dan dinyatakan lulus oleh tim penguji.

Surabaya, 19 Maret 2020

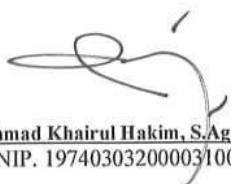
Mengesahkan
Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Dekan,


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

Penguji I


Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP. 197403032000031001

Penguji II


Dra. Imas Maesaroh, Dp.I, M.Lib-M.Lib, Ph.D
NIP. 196605141992032001

Penguji III


Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Penguji IV


Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 197912142011011005



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : DEWI APRILIA MAWAR NINGTYAS YUSUF
NIM : B94216072
Fakultas/Jurusan : DAKWAH DAN KOMUNIKASI / MANAJEMEN DAKWAH
E-mail address : dapriila24@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 ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

STRATEGI MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM KERJA DIVISI LAYANAN SOSIAL
YAYASAN NURUL HAYAT SURABAYA

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,

Penulis


(DEWI APRILIA MARY)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Dewi Aprilia Mawar Ningtyas Yusuf, NIM. B94216072, 2020. Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi monitoring dan evaluasi program kerja di Yayasan Nurul Hayat serta bagaimana pelaksanaan dari monitoring dan evaluasi program kerja di Yayasan Nurul Hayat.

Untuk menjelaskan kedua permasalahan di atas, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah tujuh orang, diantaranya: Direktur program, manajer program, dan lima karyawan divisi layanan sosial. Analisis penelitian ini menggunakan tiga tahapan deskripsi terperinci, tahapan tersebut ialah: *coding*, kategorisasi dan analisis.

Dalam penelitian ini, penulis memiliki tujuan untuk mengetahui strategi monitoring dan evaluasi program kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Hasil dari penelitian ini ialah, *Pertama*, strategi monitoring dan evaluasi program kerja memiliki strategi: Google form, Cyber,KPI , MRM, *Project Tracking*, Analisis SWOT, CIPO ,SPK Layanan Ambulance dan Jenazah, Bisnis Model Canvas. Dan pelaksanaan monitoring dan evaluasi program kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya seperti berikut ini: Observasi, Pengawasan Tidak Langsung, Wawancara, Telephone, *Videocall*, DRM, Infografis, Posting Media Sosial, Laporan tertulis.

Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah perlu penelitian lebih lanjut tentang strategi monitoring dan evaluasi program kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Penelitian ini dapat diterapkan untuk mengembangkan program kerja organisasi.

Kata kunci; Strategi, *Monitoring*, Evaluasi, dan Program kerja.

Daftar Isi

	Halaman
Judul Penelitian (sampul)	i
Persetujuan Dosen Pembimbing	ii
Pengesahan Tim Penguji	iii
Lembar Keaslian Karya	iv
Lembar Publikasi	v
Motto dan Persembahan.....	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Definisi Konsep	10
F. Sistematika Pembahasan.....	16
 BAB II : STRATEGI MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM KERJA	
A. STRATEGI	
1. Pengertian Strategi	18
2. Tahapan Perumusan Strategi.....	20
3. Tipe-Tipe Strategi	24
B. Monitoring dan Evaluasi	
1. Pengertian Monitoring dan Evaluasi	27
2. Tujuan Monitoring dan Evaluasi	29
3. Tahapan Monitoring dan Evaluasi	30
4. Fungsi Monitoring dan Evaluasi	34
5. Tipe Monitoring dan Evaluasi	36
6. Teknik Monitoring dan Evaluasi.....	43

7. Prinsip Monitoring dan Evaluasi	46
C. Strategi Monitoring dan Evaluasi dalam Perspektif Islam	
1. Strategi dalam Perspektif Islam	50
2. Monitoring dan Evaluasi dalam Perspektif Islam	55
3. Divisi Layanan Sosial	59
4. Lembaga Sosial Islam	60
D. Penelitian Terdahulu yang Relevan	63
 BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	67
B. Lokasi Penelitian	67
C. Jenis dan Sumber Data	68
D. Tahap-Tahap Penelitian	70
E. Teknik Pengumpulan Data	71
F. Teknik Validitas Data	72
G. Teknik Analisis Data	74
 BAB IV : STRATEGI MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM KERJA DIVISI LAYANAN SOSIAL YAYASAN NURUL HAYAT SURABAYA	
A. Gambaran Umum Subyek Penelitian	
1. Gambaran Umum Tentang Yayasan Nurul Hayat	77
2. Legalitas Yayasan Nurul Hayat	78
3. Layanan Yayasan Nurul Hayat	79
4. Susunan Pengurus Yayasan Nurul Hayat	80
5. Media Yayasan Nurul Hayat	81
6. Program Yayasan Nurul Hayat	81
B. Penyajian Data	
1. Divisi Layanan Sosial	82
2. Program-Program Kerja Layanan Sosial	86

3. Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja.....	92
4. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Kerja	102
5. Kebijakan dalam Keputusan Program...	111
C. Analisis Data	
1. Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja.....	114
2. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya	130
3. Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja dalam Perspektif Islam.....	139

BAB V : PENUTUP

A. Simpulan	143
B. Saran dan Rekomendasi	144
C. Keterbatasan Penelitian	144

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Gambar Data Monitoring Transaksi Program ...	94
Gambar 4.2 Penyuluhan Tentang Model Bisnis Canvas	96
Gambar 4.3 Surat Pendukung Keputusan Ambulance dan Jenazah	98
Gambar 4.4 Pelaporan Melalui Grup Whatssap	107
Gambar 4.5 Pelaporan Melalui Media Sosial Non NH	108
Gambar 4.6 Pelaporan Melalui Media Sosial Non NH	108
Gambar 4.7 Pelaporan Melalui Instagram Nurul Hayat	108
Gambar 4.8 Pelaporan secara Infografis	109

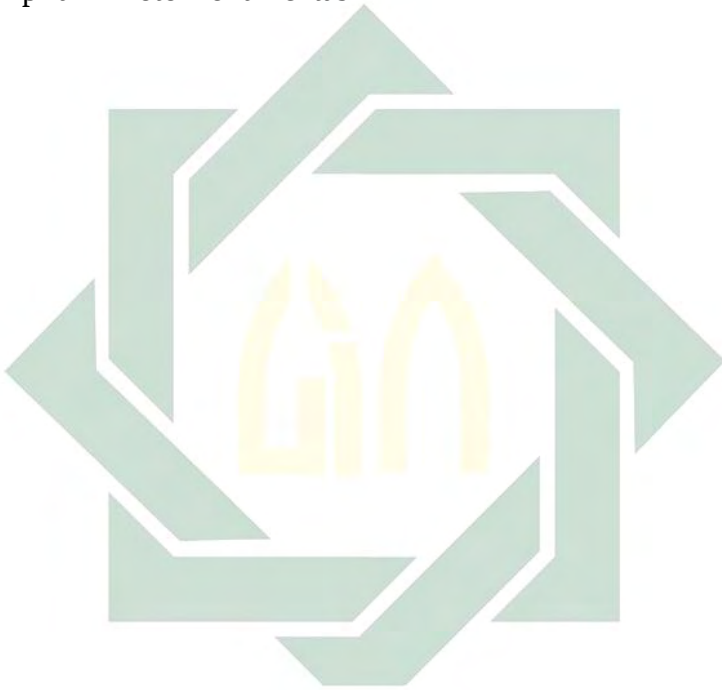
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Panduan Wawancara

Lampiran 2 Kartu Bimbingan Skripsi

Lampiran 3 Surat Keterangan Penelitian Perusahaan

Lampiran 4 Foto Dokumentasi



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Strategi merupakan bagian dari perencanaan. Strategi adalah rancangan kegiatan yang telah terstruktur untuk menjelaskan beberapa hal terkait dengan penempatan sumber daya, rangkaian aktivitas yang disiapkan untuk menghadapi lingkungan, rancangan untuk mengetahui bagaimana cara dalam mencapai keunggulan bersaing, serta untuk mewujudkan tujuan perusahaan.¹ Strategi menjadi suatu langkah awal yang tepat untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan dalam suatu perusahaan atau lembaga. Strategi dapat membantu proses-proses pencapaian dalam organisasi. Strategi yang baik ialah strategi yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan. Strategi yang baik juga dapat membantu dalam memberi kemudahan ketika pekerja melaksanakan tugas kerja. Strategi disusun atas rancangan-rancangan yang tepat dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Strategi yang telah disusun dan ditetapkan dapat memiliki dua kemungkinan. Kemungkinan pertama ialah strategi atau rencana yang telah ditetapkan berjalan sesuai rencana dan tepat pada sasaran. Kemungkinan kedua ialah strategi atau rencana yang telah ditetapkan tidak berjalan maksimal bahkan tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Oleh karena itu, strategi harus konsisten. Konsisten untuk diterapkan sesuai rancangan. Dan juga konsisten dalam melakukan atau mengganti strategi dengan strategi pengganti yang lebih tepat. Berdasarkan kemungkinan yang ada, maka suatu organisasi

¹Richard Daft, *Era Baru Manajemen*, (Jakarta:Salemba,2010), hlm.249.

mempunyai strategi yang dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan. Strategi memiliki berbagai teori-teori dalam pelaksanaannya. Strategi tidak akan terwujud tanpa adanya kesadaran anggota lembaga atau karyawan dalam menjalankan strategi tersebut. Oleh karena itu, semua komponen organisasi saling bersinergi dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam suatu organisasi pasti memiliki program-program kerja. Program kerja tersebut yang akan menjadi ciri khas suatu organisasi. Program kerja menjadi kunci aktifitas yang akan dilaksanakan oleh pekerja atau karyawan. Menurut Westa, Sutarto, dan Syam mengemukakan dalam bukunya yang berjudul “Ensiklopedi Administrasi”, bahwa program kerja merupakan penjelasan pada awal bagian untuk kegiatan-kegiatan rutin yang berkaitan dengan tahap-tahap pelaksanaannya.² Penjelasan pada awal bagian ini berkaitan dengan bagaimana rentan waktu pelaksanaan, bagaimana terhadap penggunaan material, apa saja alat-alat yang dibutuhkan, pemberian wewenang dan tanggung jawab serta penjelasan-penjelasan yang lebih mendetail.

Program kerja memiliki ruang lingkup yang luas. Program kerja disusun berdasarkan pencapaian yang diinginkan. Program kerja dapat juga disebut dengan kegiatan rutinitas organisasi. Tujuan program kerja ialah sebagai pedoman dasar untuk melakukan tugas dan mengembangkan pencapaian prestasi baik individu maupun kelompok. Setiap organisasi atau lembaga memiliki program kerja yang bermacam-macam. Program kerja pada setiap organisasi memiliki jumlah yang berbeda-beda. Bahkan pada setiap divisi

² Westa, Sutarto, dan Syamsi, *Ensiklopedi Administrasi*, hlm. 357.

dalam organisasi memiliki program-program kerja yang kompleks. Oleh karena itu, program kerja perlu dipantau. Kegiatan pemantauan tersebut diharapkan dapat mengkawal seluruh kegiatan organisasi agar sesuai dengan tujuan awal. Suatu organisasi yang telah menyusun strategi pasti memiliki rencana program yang akan dilaksanakan. Salah satu strategi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu dengan cara monitoring.

Monitoring merupakan kegiatan pemantauan pada setiap detail kegiatan. Monitoring dibutuhkan karena pentingnya pemantauan untuk mengkawal setiap pelaksanaan seluruh kegiatan perusahaan. Monitoring adalah pemantauan yang membuahkan data untuk dipaparkan. Data tersebut sebagai kesadaran (*awareness*) terkait dengan sasaran yang hendak diketahui. Pemantauan berkala dilakukan supaya pengukuran dapat terpantau perkembangannya. Oleh karena itu, pemantauan yang intensif dapat meningkatkan kesadaran untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Monitoring juga merupakan suatu proses pengumpulan dan analisis informasi berdasarkan poin-poin yang ditentukan secara urut dan berjalan secara terus menerus sampai dilaksanakannya tindakan perbaikan.³ Sehingga kegiatan monitoring tidak akan lepas dari kegiatan evaluasi. Kegiatan tersebut lazim didengar dengan sebutan monitoring dan evaluasi atau bisa disingkat dengan monev.

Jika ada kegiatan monitoring, maka setelah itu ada kegiatan evaluasi. Evaluasi terlaksana sebab telah

³Gentisya Tri Mardiani , *Sistem Monitoring Data Aset Dan Inventaris PT Telkom Cianjur Berbasis Web* ,Universitas Komputer Indonesia, Jurnal Ilmiah Komputer dan Informatika (komputa), Vol. 2, No. 1, Maret 2013, ISSN : 2089-9033

diadakannya kegiatan monitoring. Evaluasi merupakan tindakan perbaikan atau penilaian. Evaluasi merupakan kegiatan mengolah data hasil dari proses monitoring. Proses monitoring dan evaluasi juga merupakan tindakan untuk mempertahankan manajemen yang sedang berjalan agar tetap dalam jalurnya.

Monitoring digunakan untuk memantau dan evaluasi berguna untuk menilai jalannya organisasi. Dengan adanya monitoring, setiap detail bisa terukur dan terkendali sehingga berguna untuk meminimalisir kesalahan. *Monitoring* menyediakan data yang belum bisa digunakan untuk menjawab pertanyaan. sedangkan evaluasi adalah mengelola data-data hasil dari monitoring agar memberikan nilai tambah.

Evaluasi adalah *review* kejadian, pertanyaan yang perlu dijawab, menurut Webstren's yang dikutip oleh Soekatiwi, bahwa evaluasi adalah "*something that reminds or warns' or any of various devices for checking or regulating the performance*". Monitoring yang dijalankan harus dibuat untuk menyarankan perbaikan. Monitoring menurut Webstren's dapat ditarik kesimpulan bahwa monitoring adalah kegiatan yang dilaksanakan guna untuk memantau keadaan dari aktivitas yang sedang dilakukan.⁴ Sedangkan Menurut Paulson yang dikutip oleh Soekartiwi bahwa evaluasi adalah "*Evaluation is a process of examining certain objects and events in the light of specific value standars for the purpose of making adaptive decisions*".

Dari pernyataan Paulson dapat dijelaskan bahwa evaluasi adalah suatu proses yang berguna untuk

⁴Gentisya Tri Mardiani , *Sistem Monitoring Data Aset Dan Inventaris PT Telkom Cianjur Berbasis Web* ,Universitas Komputer Indonesia, Jurnal Ilmiah Komputer dan Informatika (komputa), Vol. 2, No. 1, Maret 2013, ISSN : 2089-9033

menguji objek atau aktivitas dengan ciri-ciri tertentu sehingga mendapatkan suatu keputusan. Namun tanpa monitoring, evaluasi tidak akan ada dasar, tidak memiliki bahan baku, dan hanya sebatas pada aspirasi individu. Oleh karena itu, monitoring dan evaluasi harus berjalan seiring.⁵

Suatu organisasi memiliki hierarki dalam kepengurusan atau jabatan. Setiap jabatan memiliki tugas dan wewenang yang berbeda serta memiliki bobot tanggung jawab yang berbeda. Semakin tinggi jabatan maka semakin tinggi pula tanggung jawab yang diemban. Untuk mencapai tujuan awal, proses monitoring dan evaluasi menjadi hal vital dalam suatu organisasi. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan langsung oleh atasan kepada bawahan memiliki pengaruh dalam pencapaian efektivitas birokrasi yang diharapkan.⁶ Setiap organisasi yang didirikan pasti mempunyai tujuan yang spesifik dan memiliki target tertentu. Sehingga monitoring dan evaluasi membutuhkan kerja sama yang baik pada setiap unsur perusahaan. Kerja sama yang baik antara bawahan kepada atasan atau atasan kepada bawahan. Proses monitoring dan evaluasi juga membantu para perencana strategi memantau kemajuan suatu rencana.⁷

Begitu pula dengan Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah suatu

⁵Gentisya Tri, *Sistem Monitoring Data Aset Dan Inventaris PT Telkom Cianjur Berbasis Web*, Mardiani Universitas Komputer Indonesia, Jurnal Ilmiah Komputer dan Informatika (KOMPUTA) Vol. 2, No. 1, Maret 2013, ISSN : 2089-9033

⁶William Agustinus Areros, *Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektivitas Birokrasi(Studi Kasus Tentang Pelayanan Birokrasi Di Kantor Sekretariat Walikota Manado)*,Journal “Acta Diurna” Volume IV. No.3. Tahun 2015

⁷ Jauch dan Glueck, *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, (Jakarta:Erlangga,1998), hlm.12.

lembaga amil zakat nasional. Yayasan Nurul Hayat Surabaya merupakan lembaga zakat nasional yang memiliki tujuan spesifik dan memiliki target tertentu. Yayasan Nurul Hayat Surabaya merupakan Lembaga Amil Zakat Nasional yang mandiri. Hal tersebut berdasarkan SK Menteri Agama RI no 422 tahun 2015. Yayasan Nurul Hayat Surabaya disebut sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional yang mandiri. Hal tersebut karena semua karyawan seluruh cabang digaji berdasarkan hasil mandiri.

Hasil mandiri tersebut didapat dari beberapa usaha yang dimilikinya. Beberapa usaha itu ialah aqiqah, percetakan, dan lainnya.⁸ Yayasan Nurul Hayat Surabaya berdiri pada tahun 2001. Yayasan Nurul Hayat Surabaya merupakan lembaga yang berjalan dalam kegiatan layanan sosial dan dakwah Islam. Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki cita-cita sebagai lembaga kemanfaatan milik ummat yang mandiri. Adapun komitmen yang dimiliki Nurul Hayat ialah mandiri, amanah, professional, dan memberdayakan. Untuk mewujudkan lembaga yang manfaat bagi ummat.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki kesamaan dengan lembaga-lembaga amil zakat yang lain yaitu untuk menjadi manfaat pada bidang sosial kemanusiaan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki unsur-unsur manajemen yang telah dipaparkan dalam penjelasan diatas. Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki strategi lembaga, memiliki kepengurusan, memiliki program-program kerja dan unsur manajemen yang lainnya. Berbicara perihal program Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Yayasan ini memiliki program kerja

⁸ <https://www.nurulhayat.org/> sekilas diakses pada tanggal 16 September 2019 pukul 22.46

yang berkaitan dengan sosial kemanusiaan. Program kerja tersebut didedikasikan untuk ummat. Program-program kerja yang dimiliki Yayasan Nurul Hayat Surabaya bersifat sosial dan dakwah. Adapun program yang telah dirancang, telah dirasakan manfaatnya oleh lebih dari 100.000 orang.⁹ Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga memiliki gudang prestasi karena mendapatkan berbagai macam penghargaan. Salah satu penghargaan tersebut ialah menjadi Lembaga Amil Zakat terbaik di Indonesia pada tahun 2017¹⁰.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki berbagai divisi. Divisi tersebut bekerja sesuai bidang yang telah ditetapkan. Setiap divisi memiliki program-program kerja yang variatif. Hal tersebut tidak semata-mata bisa berjalan tanpa adanya suatu monitoring dan evaluasi terhadap program-program bentukan Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Terlebih Yayasan Nurul Hayat Surabaya merupakan kantor pusat dari berbagai cabang di Indonesia.

Salah satu divisi dari Yayasan Nurul Hayat Surabaya ini ialah divisi layanan sosial. Divisi ini fokus terhadap penyaluran dana donasi melalui pengadaan program untuk kemanfaatan ummat. Program-program kerja Yayasan Nurul Hayat Surabaya dapat dirasakan oleh ratusan ribu ummat yang membutuhkan. Dalam pengadaan program kerja, divisi layanan sosial membebaskan para karyawan untuk beraspirasi. Aspirasi tersebut ialah bebas dalam menyampaikan ide-ide program kerja yang akan dijalankan. Divisi layanan

⁹ <https://www.nurulhayat.org/> sekilas diakses pada tanggal 16 September 2019 pukul 22.46

¹⁰ <https://www.nurulhayat.org/> sekilas diakses pada tanggal 16 September 2019 pukul 22.46

sosial memiliki slogan *speak up and you will be heard* yang memiliki arti bicaralah dan kamu akan didengar.

Hal tersebut menjadi daya tarik bagaimana karyawan tidak pasif dalam menjalankan aktifitas-aktifitas kerja. Karyawan juga dapat menyuarakan pendapat sehingga dapat mengeksplorasi kemampuan karyawan. Karena alasan diatas muncul program-program yang komplek. Program tidak hanya berasal dari atasan tetapi juga dari hasil kesepakatan bersama. Sehingga muncul program yang bersifat rutin dan program kerja yang bersifat isidentil.

Dengan banyaknya program yang bervariasi, mulai dari program rutin yang telah ditetapkan sebelumnya. dan program isidentil yang merupakan program tidak rutin, ada juga program yang ada ketika terjadi suatu peristiwa yang viral atau peristiwa yang genting. Hal tersebut membuat monitoring dan evaluasi program kerja memiliki banyak strategi dan model.

Di Yayasan Nurul Hayat telah melakukan monitoring dan evaluasi berbasis grab data yaitu secara *papperless*. Akan tetapi tidak semua program kerja dapat dibahasakan ke dalam bahasa program. Kesulitan tersebut dikarenakan program kerja yang terlalu simple. Oleh karena itu, tidak semua program di divisi layanan sosial menggunakan *tools* yang khusus untuk mengukur hasil dari monitoring dan evaluasi.

Hal tersebut menjadi daya tarik bagaimana karyawan tidak pasif dalam menjalankan aktifitas-aktifitas kerja. Karyawan juga dapat menyuarakan pendapat sehingga dapat mengeksplorasi kemampuan karyawan. Karena alasan diatas muncul program-program yang komplek. Program tidak hanya berasal dari atasan tetapi juga dari hasil kesepakatan bersama. Sehingga muncul program kerja yang bersifat rutin dan program kerja yang bersifat isidentil.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana strategi monitoring dan evaluasi program kerja divisi layanan sosial di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki kegiatan monitoring dan evaluasi pada setiap program kerja. Hal tersebut diharapkan dapat mengetahui solusi dari masalah yang terjadi. Sehingga Yayasan Nurul Hayat Surabaya dapat melakukan tindakan koreksi untuk memperoleh hasil yang baik kedepannya. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti masalah tersebut secara detail dengan melakukan penelitian yang judul **“STRATEGI MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM KERJA DIVISI LAYANAN SOSIAL YAYASAN NURUL HAYAT SURABAYA”**

B. Rumusan Masalah

Dengan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya?
2. Bagaimana Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya
2. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, diharapkan dapat membawa beberapa manfaat yang dapat digunakan dan dikembangkan dikemudian hari. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang monitoring dan evaluasi.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat:

- a. Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah wawasan pengetahuan dalam bidang penelitian dan untuk mengetahui strategi dalam monitoring dan evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.
- b. Penelitian ini merupakan salah satu syarat bagi peneliti untuk mendapatkan gelar sarjana strata (S1).
- c. Memberikan informasi kepada para karyawan Yayasan Nurul Hayat mengenai monitoring dan evaluasi program kerja.

E. Definisi Konsep

Konsep adalah aspek inti dari suatu rencana. Konsep merupakan intisari dari kumpulan-kumpulan data sebenarnya yang menjadi sorotan.¹¹ Peneliti

¹¹ Koentjoroningrat, Metode Penelitian Masyarakat, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994), h. 21

mengusung judul “Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja Divisi Layanan Sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya”. Pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan maksud dari judul penelitian tersebut agar memudahkan pembaca dalam memahami penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti perlu menjabarkan beberapa konsep yang berkaitan dengan judul penelitian tersebut, yaitu:

a. Strategi Monitoring dan Evaluasi

Strategi merupakan rencana yang dirancang untuk mencapai suatu sasaran. Strategi adalah kumpulan rencana yang ditetapkan dan tindakan yang berguna untuk menghadapi persaingan organisasi dan lingkungannya, sehingga organisasi mampu bertahan dan mencapai tujuan organisasi yang telah disasarkan.¹² Selain itu strategi dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang. Meskipun strategi dirancang untuk tujuan jangka panjang, akan tetapi strategi harus dilaksanakan secara efektif.¹³

Oleh karena itu, strategi menjadi vital karena dapat memengaruhi hasil yang hendak dicapai. Strategi yang tepat akan memudahkan seseorang dalam bertindak mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi yang kurang tepat akan berdampak pada tujuan yang tidak sesuai dengan harapan. Strategi yang baik bisa menjangkau kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dimasa mendatang. Strategi yang baik harus diimbangi dengan penunjang lain. Penunjang itu ialah suatu kegiatan pengawasan

¹² Richard Daft, *Era Baru Manajemen*, (Jakarta:Salemba,2010), hlm.249.

¹³ Jauch dan Glueck, *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, (Jakarta:Erlangga,1998), hlm.13.

atau monitoring dan evaluasi. Dengan adanya proses tersebut tujuan atau program bisa terkawal dan disimak perkembangannya.

Menurut Webster's yang dikutip oleh Soekartiwi bahwa monitoring adalah "*A device for observing'or' giving admonition or warning*".¹⁴ Sementara itu, Monitoring menurut Webster's yang dikutip oleh Soekartiwi adalah "*something that reminds or warns' or any of various devices for checking or regulating the performance*". Monitoring yang dijelaskan oleh Webster's dan Webster's dapat ditarik kesimpulan bahwa monitoring adalah kegiatan yang dilaksanakan guna untuk memantau keadaan dari aktivitas yang sedang dilakukan.¹⁵

Menurut Sudiono evaluasi memiliki tujuan untuk penilaian. Penilaian dalam bahasa Inggris disebut dengan evaluation. Oleh karena itu, evaluasi condong terhadap proses yang mengarah pada penentuan hasil akhir atau penentuan nilai.¹⁶ Sedangkan pendapat evaluasi menurut ahli berikutnya ialah, menurut Paulson yang dikutip oleh Soekartiwi bahwa evaluasi adalah "*Evaluation is a process of examining certain objects and events in the light of specific value standards for the purpose of making adaptive decisions*".

Dari pernyataan Paulson dapat dijelaskan bahwa evaluasi adalah suatu proses yang berguna untuk menguji objek atau aktivitas

¹⁴ Soekartawi, *Monitoring dan Evaluasi Proyek Pendidikan*, (Jakarta: PT. Dunia pustaka jaya, 1995), hlm.9

¹⁵ Ibid., hlm.10

¹⁶ Ibid., hlm.15

dengan ciri-ciri tertentu sehingga mendapatkan suatu keputusan.¹⁷

Dari beberapa penjelasan para ahli terkait dengan definisi evaluasi, maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan kumpulan kegiatan yang dilaksanakan untuk mengerti bagaimana tingkat keberhasilan, tingkat keterlaksanaan, tingkat efisien dan efektivitas suatu program.

b. Program Kerja

Program kerja merupakan aset penting dalam suatu organisasi. Program adalah suatu rancangan yang dibentuk berdasarkan asas-asas, serta dibentuk untuk kepentingan usaha-usaha yang akan dijalankan.¹⁸ Sedangkan kerja adalah perbuatan sesuatu yang menghasilkan sebuah aktivitas.

Program kerja merupakan pedoman kegiatan yang menjelaskan rincian aktivitas kerja. Rincian tersebut berupa petunjuk-petunjuk pelaksanaan kerja. Program kerja meliputi bagaimana rentang tempo kerja, bagaimana pemakaian bahan-bahan dan alat yang diperlukan, penetapan tanggung jawab program, dan juga penjelasan tentang sesuatu yang dibutuhkan.¹⁹

¹⁷ Soekartawi, *Monitoring dan Evaluasi Proyek Pendidikan*, (Jakarta: PT. Dunia pustaka jaya, 1995), hlm.9

¹⁸ Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1982), hlm. 769

¹⁹ Parianata Westa, Sutarto, Ibnu Syamsi, *Ensiklopedi Administrasi*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1989), h. 357

c. Divisi Layanan Sosial dan Lembaga Zakat

Divisi layanan sosial merupakan salah satu divisi yang ada di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Divisi ini memiliki peran sebagai penyalur bantuan kepada masyarakat dalam bentuk program-program. Program-program yang dikembangkan yaitu program yang di dedikasikan untuk kemaslahatan ummat. Program dibentuk berdasarkan permasalahan-permasalahan dan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat.

Divisi layanan sosial terdiri dari sembilan anggota yang mengurus kegiatan pelaksanaan program. Anggota yang berperan biasa disebut dengan relawan. Relawan atau karyawan yang ada di divisi layanan sosial memiliki tugas untuk membentuk program, mengelola data program dan menyalurkan donasi. Selain itu, relawan juga bertugas dalam bakti sosial ketika terjadi sesuatu bencana, kisruh sosial, dan hal-hal yang berhubungan dengan sosial kemanusiaan.

Divisi layanan sosial merupakan divisi penyalur donasi berbentuk program-program. Donasi tersebut didapatkan dari divisi ZIS. Divisi ZIS (zakat, infaq dan shodaqoh) bertugas untuk mengumpulkan dana. Dana tersebut berasal dari para donatur yang memberikan donasinya.

Sedangkan lembaga zakat merupakan lembaga yang bertugas untuk mengatur, mengelola, mengumpulkan serta mendistribusikan segala urusan tentang zakat. Pihak yang bertugas untuk mengurus zakat dikatakan sebagai amil. Adapun peran dan

fungsi lembaga zakat ialah untuk mendata orang-orang yang wajib mengeluarkan zakat atau muzaki, mendata orang yang berhak menerima zakat atau mustahiq, mengambil dan mengumpulkan zakat dari para muzaki, mencatat zakat yang terkumpul dan zakat yang tersalurkan, menjaga harta zakat, dan juga mendistribusikan zakat kepada para mustahiq.

Peneliti akan mengambil tujuh informan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya bagian divisi layanan sosial yaitu: Direktur Program Layanan Sosial (Laysos), Manajer program, lima karyawan program. Tujuh informan tersebut merupakan badan yang bertugas untuk melaksanakan program sekaligus untuk mengawasi Program Kerja di divisi layanan sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Adapun program kerja yang akan diteliti adalah program kerja pada divisi layanan sosial (Laysos). .

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja ialah suatu komponen perencanaan yang penting untuk memantau atau memeriksa tingkat keberhasilan program, apakah program diteruskan, ditunda, ditingkatkan, dikembangkan, diterima, atau ditolak. Dengan hal tersebut maka langkah selanjutnya yaitu diadakan tindakan koreksi. Penelitian ini akan fokus pada monitoring dan evaluasi program kerja yang ada pada divisi layanan sosial (laysos) di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan urutan penulisan penelitian sekaligus untuk memberikan pemahaman dan gambaran tentang penelitian kepada pembaca. Dalam penelitian ini, peneliti membagi penelitian yang terdiri dari lima bab. Setiap bab berisikan pembahasan dan penjelasan. Adapun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan

Pada bab ini membahas pendahuluan yang berisi: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

BAB II: Kajian Teori

Pada bab ini memaparkan tentang kajian teori yang meliputi: penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teori.

BAB III: Metode Penelitian

Bab ini memaparkan sesuatu yang berkenaan dengan pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, dan juga teknis analisis data. Bab ini merupakan metode yang diharapkan bisa untuk mendapat jawaban dari rumusan masalah.

BAB IV: Hasil Penelitian

Bab ini merupakan penjabaran dari hasil penelitian di lapangan. Hasil dari penelitian di lapangan di jabarkan secara nyata dan sesuai kondisi yang ada pada lapangan. Bab ini berisikan inti dari penelitian. Adapun isi dan pembahasan dari bab ini, antara lain: gambaran umum objek penelitian, penyajian data, analisis data. Bab ini mengulas profil obyek penelitian sekaligus mengulas masalah yang terjadi dalam obyek

penelitian. Bab ini menjelaskan data-data yang berhubungan dengan rumusan masalah.

BAB V: Penutup

Bab ini merupakan bagian hasil akhir dari penelitian. Adapun isi dari bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, saran, rekomendasi, dan keterbatasan penelitian



BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kerangka Teori

1. Strategi

a) Pengertian Strategi

Strategi merupakan suatu hal yang penting dalam organisasi. Strategi merupakan cara yang digunakan untuk mempersiapkan sesuatu yang diinginkan. Strategi dipersiapkan untuk bisa mencapai tujuan yang diharapkan.²⁰ Strategi harus dipersiapkan secara matang. Kesiapan strategi yang matang akan berdampak pada kondisi kegiatan rutin yang dijalankan oleh pelaksana strategi. Strategi menjadi acuan dasar dalam melakukan aktifitas, sehingga strategi harus dibuat secara tepat dan sesuai berdasarkan tujuan organisasi.

Setiap organisasi memiliki strategi untuk mencapai tujuannya. Strategi berisikan suatu rencana yang saling menyatu, terintegrasi, dan luas. Strategi akan saling mengaitkan antara kekuatan strategis sebuah organisasi dengan keadaan diluar organisasi. Strategi dirancang untuk mencapai tujuan utama.²¹ Drucker dan Clausewitz memaparkan perbedaan antara strategi dengan tatik. Menurut Drucker, strategi adalah melakukan sesuatu yang benar, sedangkan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar. Menurut Clausewitz, strategi

²⁰ Husein Umar. *Strategic Management In Action*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utam, 2001). Hal. 31

²¹ William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan kebijakan Perusahaan*, (Murad dan AR. Henry Sitanggang), edisi kedua, (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm 9.

adalah seni dalam menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang, sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam pertempuran.²² Pendapat lain dipaparkan ketika Christopher Colombus menemukan bagaimana jalan pintas menuju Indiamaka. Pada saat itu yang dilakukan ialah dengan berlayar kearah barat dari arah timur.²³

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan apa yang dimaksud dengan strategi. Strategi adalah sebuah rencana yang berfikiran pada masa depan. Strategi sebagai persiapan terkait apa yang harus kita kerjakan untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang. Strategi dirancang untuk mencapai tujuan, meskipun kadang strategi yang digunakan diluar nalar.

Strategi merupakan rencana aktivitas yang memberikan penjelasan tentang alokasi sumber daya, strategi juga merupakan kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing, untuk tantangan lingkungan dan juga untuk meraih tujuan organisasi.²⁴ Selain itu strategi adalah sarana yang difungsikan sebagai pencapaian tujuan akhir. Tujuan akhir tersebut apabila bisa mencapai sasaran secara tepat dan sesuai rencana yang ditetapkan.²⁵ Strategi merupakan rencana yang disatukan. Strategi menjadi hal dasar yang

²² Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta, 2016), hlm. 11

²³ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik (Pengantar Proses Berpikir Strategik)*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm 16.

²⁴ Richard Daft, *Era Baru Manajemen*, (Jakarta: Salemba, 2010), hlm. 249.

²⁵ Jauch dan Glueck, *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 1998), hlm. 12.

menjadi kekuatan organisasi. Sehingga strategi menjadi satu kesatuan dalam menggerakkan suatu organisasi menuju tujuan yang hendak dicapai.

b) Tahap Perumusan Strategi

Strategi yang sudah ditetapkan harus memiliki kesesuaian terhadap cita-cita organisasi. Strategi yang tepat dapat menjadikan organisasi berada di kondisi yang baik. Perumusan strategi merupakan kegiatan untuk merancang tahapan-tahapan dalam persiapan organisasi yang baik dimasa mendatang. Menurut Rothwell yang dikutip oleh Yunus dari buku yang berjudul “Manajemen Strategis”, menyatakan bahwa perumusan strategi memiliki lima langkah, yaitu:²⁶

1) *Entablishment of vision, mission, and goals*

Perumusan ini merupakan langkah pertama. Langkah pertama yang dilakukan seperti, pembentukan misi, maksud berdirinya organisasi, dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Tujuan organisasi harus jelas dan padat. Pada langkah ini merupakan tanggung jawab manajerial pusat. Manajerial pusat akan menjadi salah satu pendukung terbentuknya wujud organisasi yang jelas.

Hal itu disebabkan karena manjerial pusat menjadi pemegang tanggung jawab serta sebagai pengarah organisasi yang terstruktur. Pada tahap ini adalah tahapan dasar yang menjadi pokok dalam langkah

²⁶ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta, 2016), hlm. 165-168.

perumusan strategi. Langkah ini akan menjadi fondasi dalam suatu organisasi ketika hendak menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil, dan untuk menentukan karakter suatu organisasi.

2) *Identifying past and present strategies*

Pada tahap ini seorang manajer melakukan tindakan identifikasi. Kegiatan itu merupakan kegiatan pertimbangan strategi. Kegiatan pertimbangan strategi berdasarkan identifikasi dari data strategi yang telah dilakukan dan dibandingkan berdasar data strategi kejadian yang baru dialami. Apakah strategi tersebut tetap digunakan atau diperbaiki bahkan diganti dengan strategi yang baru. Hal seperti itu dapat menunjukkan hasil identifikasi yang bisa diketahui. Hasil itu ialah, apakah organisasi berjalan baik dan apakah organisasi tidak sesuai dengan harapan yang ditetapkan.

3) *Diagnosis past and present performance*

Pada langkah ketiga, langkah ini merupakan langkah yang digunakan untuk menilai atau menetapkan suatu keputusan. Strategi dimasak dan ditentukan perubahan yang dialami. Sehingga suatu organisasi perlu dilakukan tindakan korektif dan dilakukan suatu bentuk laporan. Laporan tersebut berupa hipotesis atau diagnosa atau, penetapan masalah atau kejadian yang telah dinilai. Hal tersebut diproses, bertujuan untuk menjadi strategi yang sesuai harapan.

Suatu hipotesis atau diagnosa dapat dilihat dari beberapa faktor seperti berikut ini:

- (a) Pengaruh organisasi
- (b) Proses organisasi
- (c) Kemampuan organisasi atau kinerja organisasi.

Tiga faktor tersebut akan dievaluasi, dianalisis serta dilakukam diagnosis keuangan. Setelah itu, dilakukan analisis kondisi internal dan eksternal organisasi. Seluruh komponen yang menjadi pengaruh organisasi, selanjutnya akan dianalisis. Sehingga akan ditemukan solusi strategi yang tepat.

4) *Setting Objectives*

Langkah ini merupakan sasaran yang memberikan arahan dan tujuan dari suatu organisasi dan anggotanya. Sasaran tersebut mencakup sasaran jangka panjang dan sasaran jangka pendek. Sasaran jangka panjang merupakan suatu sasaran yang membahas suatu cita-cita organisasi untuk beberapa tahun yang akan datang. Sedangkan sasaran jangka panjang merupakan sasaran peningkatan penjualan pada tingkatan yang lebih tinggi dan spesifik. Sasaran jangka pendek merupakan suatu turunan dari sasaran jangka panjang. Sasaran ini menghasilkan data prioritas untuk mencapai tujuan dari jangka panjang. Data prioritas menjadi hal yang segera dilakukan tindakan yang tepat.

5) Analisis SWOT dan Perumusan Strategi

Langkah ini merupakan analisis untuk mendiagnosa suatu ancaman dan kesempatan yang akan didapatkan oleh organisasi. Adapun hal mendasar yang dilakukan untuk melakukan tahap ini ialah dengan membentuk manajemen yang dapat mendeteksi suatu pergantian lingkungan luar dan dampak yang akan terjadi. Oleh karena itu, manajemen harus memiliki tindakan pencegahan atau antisipasi terhadap dampak yang akan dirasakan oleh organisasi.

Analisis SWOT dapat digunakan untuk membaca suatu kejadian nyata. Dengan demikian, manajer dapat melakukan perumusan strategi yang benar untuk pengambilan keputusan organisasi, manajer dapat memperbaiki kelemahan organisasi, manajer dapat menimbang ancaman yang akan didapat. Analisis ini akan membantu dalam pengenalan mendalam terhadap organisasi, mulai dari kekuatan organisasi, kelemahan organisasi, kesempatan yang akan didapatkan oleh organisasi, dan ancaman apa yang akan didapat oleh organisasi.

6) *Develop and evaluate Alternative Strategies and Select Strategy*

Langkah keenam yaitu dengan menentukan pengembangan strategi, melakukan evaluasi strategi alternatif serta untuk memilih strategi yang tepat. Sehingga pada tahap ini akan terjadi suatu keputusan strategi yang dinilai tepat untuk digunakan saat itu. Manajemen berusaha untuk

menempatkan organisasi berada pada keuntungan dibanding dengan para pesaingnya. Manajer yang berhasil akan berusaha menjaga keuntungan organisasi untuk bertahan dari masa ke masa.

c) Tipe-Tipe Strategi

1) Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi ini disusun oleh manajemen puncak. Manajemen puncak merumuskan strategi sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam merumuskan strategi ini, manajer puncak memerlukan sinergi yang baik antara kopinen organisasi. Hal tersebut karena banyaknya strategi pada level bisnis yang berbeda. Oleh karena itu diperlukan suatu koordinasi yang bertujuan untuk tercapainya cita-cita organisasi.²⁷

Contoh dari strategi level ini ialah strategi portofolio dan matriks BCG. Strategi portofolio ialah tipe strategi yang berkaitan dengan bauran antar unit bisnis dan lini bisnis. Strategi ini dapat memberikan *competitive advantage* bagi organisasi dengan memasukkan produk yang sesuai satu sama lain dengan cara yang bisa dinalar. Sedangkan Strategi BCG merupakan strategi yang mengatur bisnis dalam dua dimensi, yaitu *market share* dan *business growth rate*. Dua dimensi tersebut untuk mendeteksi bagaimanakah proses pertumbuhan bisnis, pangsa pasar, dan untuk

²⁷ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta, 2016), hlm. 169.

mengetahui besar dan kecil pangsa pasar dengan kompetitor.

Strategi ini merupakan strategi yang berada pada tingkat kekompleksan yang besar. Manajer puncak harus memiliki kemampuan dalam mengatur organisasi dan menentukan kebijakan strategi secara tepat. Sehingga organisasi dapat bertahan terhadap persaingan yang berdatangan.

2) Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi ini disusun oleh manajer tingkat bisnis. Penyusunan strategi ini dilakukan melalui kesepakatan-kesepakatan yang dibuat oleh manajer korporasi. Strategi ini menonjolkan pada cara bersaing dalam suatu bisnis. Menurut pendekatan porter, tekanan persaingan meliputi: tantangan yang mengancam dari pendatang baru, proses kekuatan dalam tawar menawar dari pemasok, proses kekuatan dalam tawar menawar pembeli, kekuatan penawaran produk pengganti, dan yang terakhir ialah persaingan antar kompetitor.²⁸

Strategi ini menonjolkan pada sisi produk sehingga tepat digunakan untuk organisasi yang menjual produk. Strategi ini mengatur bagaimana dasar dalam perilaku berbisnis sampai pada produk atau jasa tepat ditangan konsumen.

3) Strategi Kompetitif Porter

Strategi ini merupakan strategi yang membuat produk atau jasa berbeda dengan

²⁸ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta, 2016), hlm. 170.

kompetitornya. Produk atau jasa dibentuk sedemikian rupa agar mendapatkan persepsi perhatian khusus dimata konsumen. Untuk mendapatkan perhatian khusus biasanya produk atau jasa menggunakan fitur yang beda, pelayanan yang berbeda, dan juga menggunakan teknologi yang berbeda. Selain itu, strategi ini juga menonjolkan pada kepemimpinan biaya. Kepemimpinan biaya merupakan cara agar produk atau jasa dapat memotong biaya produksi dan biaya pemantauan yang lebih ketat. Strategi ini memiliki manajemen fokus dengan melakukan segmentasi pasar

Strategi ini memusatkan pada bagaimana cara untuk mendapatkan keunggulan dalam bersaing. Strategi ini dibuat dengan membandingkan organisasi lain agar terciptanya keunggulan yang dapat ditonjolkan pada masing-masing organisasi.

4) Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional adalah strategi yang memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi ini juga melakukan pendekatan pada wilayah fungsional untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi ini mempunyai ruang lingkup seperti, fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, dll. Strategi ini menekankan bagaimana agar mendapatkan cara penerapannya.

Strategi ini memiliki ruang lingkup yang sempit dibanding dengan strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi ini menjadi strategi yang tepat untuk mengatur kegiatan untuk merancang cara-cara pelaksanaannya.

2. Monitoring dan Evaluasi

a) Pengertian Monitoring dan Evaluasi

Menurut Suharto Monitoring adalah suatu pemantauan aktivitas program sosial yang dikerjakan ketika aktivitas tersebut terjadi.²⁹ Sedangkan menurut Saragih, dalam bukunya “Azas-Azas Organisasi dan Management,” Monitoring (pengawasan) ialah gerak-gerik perilaku manajer yang berupaya supaya pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan dengan mendapatkan hasil yang diinginkan.³⁰

Menurut pendapat ahli diatas bahwa, monitoring menjadi suatu kegiatan yang dikerjakan ketika aktivitas tertentu tengah berlangsung. Oleh karena itu, monitoring menjadi suatu cara agar mengetahui keadaan yang terjadi. Keadaan yang telah dipantau menjadi bahan penilaian, apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan saat kejadian berlangsung, kemudian diarahkan pada arah yang tepat. Pengarahan dari proses monitoring tersebut bertujuan agar terciptanya suatu tujuan yang telah ditetapkan. Proses monitoring dapat diproses menjadi data, sehingga tindakan perbaikan data dianalisis atau dievaluasi melalui data hasil dari monitoring. Proses perbaikan tersebut bisa disebut dengan proses evaluasi.

Suharto menyatakan bahwa evaluasi adalah suatu pemantauan aktivitas program sosial yang dikerjakan ketika aktivitas tersebut telah selesai atau minimal program yang dikerjakan telah

²⁹ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, hlm, 119.

³⁰ Saragih, *Azas-Azas Organisasi dan Manajemen*, (Bandung: Tarsito, 1982), hlm.88

berjalan selama beberapa waktu, yaitu: tiga bulan, satu semester, dan satu tahun.³¹

Adapun menurut Arifin dan Zainal mengemukakan yang dimaksud dengan evaluasi ialah suatu perjalanan kegiatan akan tetapi bukan sebuah output dari produk.³² Output yang diperoleh dari evaluasi ialah kualitas, dan makna yang baik. Sedangkan proses pemberian nilai itu merupakan evaluasi. Pendapat demikian sependapat dengan Purwanto dan Ngalm, Ia mengatakan bahwa evaluasi ada suatu penilaian dari kegiatan.

Cross berpendapat bahwa evaluasi ialah proses penetapan suatu keadaan, yang mana sasaran telah didapat. Pendapat ini menjelaskan bahwa evaluasi dan tujuan memiliki hubungan untuk mengukur derajat, dan dengan pengukuran itu tujuan dapat dicapai. Evaluasi juga dapat berfungsi sebagai media informasi untuk mengambil kebijakan.³³ Evaluasi menjadi suatu kegiatan yang dapat berguna bagi kemajuan organisasi. Organisasi dapat terbantu untuk mewujudkan cita-cita organisasi.

Dari penjabaran tentang pengertian dan makna mendalam dari monitoring dan evaluasi, maka dapat dimengerti bahwa evaluasi tidak terlepas dari proses monitoring. Evaluasi dapat dikerjakan ketika menerima data atau laporan yang telah didapatkan saat proses monitoring berlangsung. Evaluasi akan menjadi kegiatan

³¹ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, hlm, 119.

³² Arifin, Zainal. *Evaluasi Pembelajaran* (Prinsip, Teknik, dan Prosedur), Cetakan Kedelapan, (Jakarta: Rosda Karya) 2010. Hlm. 45.

³³ Sofan Amri, *Pengembangan dan Model Pembelajaran dalam Kurikulum* 2013, (Jakarta: PT Prestasi Pustakarya, 2013), h. 207

yang diharapkan membawa aktivitas program agar berjalan lebih baik dari sebelumnya. Evaluasi dapat dilakukan secara berkala. Evaluasi menjadi suatu kunci, apakah suatu program telah sesuai dengan target yang diharapkan dan berhasil atau tidak.

b) Tujuan Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi bertujuan memberikan gambaran lengkap tentang implementasi program, terutama untuk mengetahui ketercapaian dari pelaksanaan program dan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang terjadi sehingga Informasi ini berguna bagi pengambil keputusan untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan guna mencapai target yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.³⁴

Suatu keberhasilan dari program dapat dilihat dari hasil program yang sesuai dengan tujuan. Keberhasilan sebuah program dapat dilihat dari apa yang direncanakan dengan apa yang dilakukan, apakah hasil yang diperoleh berkesesuaian dengan hasil perencanaan yang dilakukan. Untuk memperoleh implementasi sebuah acara yang sesuai dengan apa yang direncanakan, manajemen harus menyiapkan sebuah kegiatan yaitu monitoring. Monitoring ditujukan untuk memperoleh fakta, data dan informasi tentang pelaksanaan program. Apakah proses pelaksanaan kegiatan dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

³⁴ Kemdikbud. *Petunjuk Teknik Monitoring dan Evaluasi*. (Tersedia di: paud.kemdikbud.go.id . 2013(Diakses pada: 01 Maret 2020).

Selanjutnya temuan-temuan hasil monitoring adalah bentuk informasi untuk dilakukannya proses evaluasi. Sehingga, hasilnya apakah program yang ditetapkan dan dilaksanakan memperoleh hasil yang berkesuaian atau tidak.

Ketika suatu rencana itu berjalan, maka dilakukan suatu penilaian dan pemantauan pelaksanaan program. Pemantauan ini dilakukan secara berkesinambungan dan dilakukan dalam setiap tahapan pelaksanaan. Kegiatan pemantauan dan penilaian ini bisa berupa laporan tahunan, laporan tiga bulanan, laporan dalam bentuk yang relavan.³⁵ Laporan-laporan yang telah ada dapat digunakan dikemudian hari. Adanya pelaporan evaluasi agar memudahkan dalam melakukan evaluasi yang akan datang. Laporan tersebut dapat berupa, tulisan, penyampaian dari atasan kebawahan atau sebaliknya. Sehingga laporan hasil evaluasi yang terdahulu dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk proses evaluasi selanjutnya.

Sehingga monitoring dan evaluasi merupakan rangkaian kegiatan yang saling berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu. Monitoring menghasilkan data mentah yang belum diolah, sedangkan evaluasi merupakan pengolahan data yang didapat dari data monitoring.

c) Tahapan Monitoring dan Evaluasi

Dalam melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi hendaknya memiliki prosedur yang

³⁵ Widjaya, *Perencanaan sebagai fungsi manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), hlm. 55

tepat sebelum diadakan proses monitoring dan evaluasi. Proses tersebut akan membantu para pelaksana monitoring dan evaluasi dalam menjalankan aktifitasnya sebagai seorang pemantau dan penilai agar berjalan sesuai prosedur. Monitoring tidak bisa lepas dari evaluasi. Jika kegiatan monitoring telah usai, maka akan berlanjut pada kegiatan evaluasi. Proses awal yang harus dilakukan ialah dengan melakukan monitoring. Berikut ini merupakan proses dalam melakukan monitoring. Adapun proses monitoring yang harus disiapkan meliputi tiga tahap yaitu:

- 1) Menentukan kriteria atau nilai minimum (standar) dalam pelaksanaan monitoring
- 2) Menentukan pengukuran pelaksanaan
- 3) Menentukan perbedaan atau kesenjangan antara kegiatan monitoring dengan kriteria atau nilai minimum (standar) yang telah ditetapkan.

Ketiga tahap diatas menjadi langkah awal untuk melaksanakan monitoring. Sehingga monitoring dapat berjalan terarah sesuai dengan proses yang telah ditetapkan. Monitoring menentukan kriteria standar pelaksanaan, hal tersebut agar terjadinya monitoring yang sesuai harapan. Monitoring menentukan pengukuran pelaksanaan bertujuan agar hasil monitoring dapat dilihat dengan angka dan lebih akurat untuk mendeteksi kesesuaian program dengan standar. Dan tahap ketiga yaitu monitoring untuk menentukan kesenjangan bertujuan agar pelaksanaan monitoring dapat dianalisis, apakah program berjalan sesuai keadaan, atau bahkan harus diperbaiki menjadi lebih dinalarkan.

Sementara proses monitoring dan evaluasi dari penjelasan lain yaitu: Menetapkan prosedur kegiatan monitoring dan evaluasi yang dibutuhkan. Tahap selanjutnya yaitu dengan meninjau prosedur terkait dengan daftar pertanyaan yang telah dirancang sebelumnya atau instrumen pertanyaan monitoring. Tahap selanjutnya yaitu pengecekan yang berpacu dengan hasil dan proses penerapan sistem di lapangan. Setelah itu memberikan saran dan masukan untuk pengadaan tindak perbaikan. Dan langkah terakhir yaitu pelaksanaan evaluasi berdasarkan hasil temuan-temuan di lapangan dan menindak lanjuti temuan-temuan dengan tindakan perbaikan.³⁶

Monitoring dan evaluasi yang telah dilaksanakan dengan proses atau tahap yang tepat akan memberikan dampak baik bagi kemajuan organisasi. Proses monitoring dan evaluasi dikatakan baik, jika proses monitoring dan evaluasi mampu menghasilkan kerangka kerja (*blueprint*). Kerangka kerja yang baik yaitu kerangka kerja yang mudah dipahami bagi tim yang bertugas. Monitoring dan evaluasi dapat dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Tahapan-tahapan ketika melaksanakan monitoring dan evaluasi tidak monoton, akan tetapi dapat dilaksanakan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan. Di bawah ini merupakan penjelasan 10 tahapan dasar yang dapat

³⁶ Rinda Hedwig, *Sistem Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi Monitoring dan Evaluasi Internal*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), hlm. 17

digunakan sebagai acuan untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi.³⁷

- 1) Menyusun dan memastikan lingkup program kerja yang hendak dipantau dan diberi penilaian.
- 2) Memaparkan tahapan dengan tepat dan jelas tujuan dan sejarah kegiatan yang hendak dievaluasi.
- 3) Mengamati dan mencari tau sumber-sumber informasi terkait kinerja program yang sudah dilakukan. Sumber informasi tersebut akan menjadi data sekunder. Data sekunder berguna untuk mengetahui sistem movev dan hasil laporan-laporan yang lampau.
- 4) Menentukan pelaksanaan, target serta tujuan monitoring dan evaluasi yang ingin dicapai
- 5) Menyusun instrumen pertanyaan mengenai monitoring dan evaluasi. Instrumen pertanyaan untuk mengetahui perkembangan program dan untuk menganalisis program.
- 6) Memilih dan menentukan metode, teknik-teknik monitoring dan evaluasi.
- 7) Melakukan pemilihan anggota tim sebagai pelaksana monitoring dan evaluasi. Menentukan anggota tim berdasarkan kualifikasi, bakat, minat dan ketrampilan para anggota tim.

³⁷ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, hlm. 123-124.

- 8) Menentukan dan menyusun prosedur, jadwal dan logistik
- 9) Membuat anggaran keuangan. Anggaran keuangan tersebut meliputi sumber pendapatan dan menetapkan perincian dana penggunaan.
- 10) Pengumpulan data dan menyiapkan prosedur dan tata cara pelaporannya. Jika semua perisapan sudah selesai, maka monitoring dan evaluasi dapat dilakukan.

Dari tahapan-tahapan yang telah dijelaskan diatas, terdapat sepuluh tahapan yang bertujuan sebagai instruksi mulai dari tahap awal sampai pada tahap akhir kegiatan. Dengan hal tersebut dapat dimengerti bahwa sebelum melakukan monev perlu diadakannya persiapan-persiapan yang menunjang keberhasilan monev agar berjalan sesuai yang direncanakan.

d) Fungsi Monitoring dan Evaluasi

Monitoring merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengawasi suatu program atau aktifitas secara umum. Adapun monitoring memiliki fungsi yang komplek bagi suatu organisasi. Monitoring memiliki fungsi yang akan membawa dampak baik bagi organisasi. Hal tersebut dapat terwujud apabila monitoring berjalan sesuai fungsi yang ditetapkan. Menurut Dunn monitoring mempunyai empat fungsi, yaitu:

1) Ketaatan (*compliance*)

Ketaatan monitoring dapat menentukan perkiraan keberhasilan program. Ketaatan monitoring menentukan apakah tindakan

pengurus administrasi atau administrator, staff yang bertugas, dan semua komponen organisasi yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.

2) Pemeriksaan (*auditing*)

Monitoring juga memiliki fungsi sebagai pemeriksaan. Pemeriksaan berguna untuk menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu bagi pihak tertentu (target) telah tercapai.

3) Laporan (*accounting*)

Monitoring juga memiliki fungsi sebagai laporan. Monitoring menghasilkan data yang membantu atau menghitung hasil perubahan sosial dan masyarakat. Hasil perubahan sosial masyarakat sebagai dampak penerapan standar atau kebijaksanaan dalam kurun waktu yang ditetapkan.

4) Penjelasan (*explanation*)

Monitoring memiliki fungsi sebagai pemaparan dari pelaksanaan program atau aktifitas. Fungsi penjelasan ini menghasilkan informasi yang akan membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijaksanaan. Penjelasan ini juga dapat memaparkan apabila ada kesalahan antara perencanaan dan pelaksanaan yang tidak cocok.³⁸

Beberapa fungsi monitoring menurut Dunn yang dijelaskan di atas, menunjukkan bahwa monitoring tidak sekedar memantau suatu

³⁸William N Dunn, 2003, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (terjemahan)*, Yogyakarta, Gajamada University press.

kegiatan yang sedang terjadi. Monitoring juga memiliki fungsi sebagai informasi dan laporan penjelasan yang selanjutnya akan diperbaiki. Fungsi monitoring memiliki garis besar sebagai pengawasan, akan tetapi fungsi dapat diperinci sesuai dengan kebutuhan organisasi. Fungsi monitoring memiliki tujuan untuk mencari solusi yang tepat. Selain itu juga sebagai *problem solving*, jika suatu organisasi terdapat hambatan pada saat pelaksanaan kegiatan.

Sedangkan fungsi dari evaluasi adalah untuk menilai dan melakukan perbaikan pada program kerja. Evaluasi akan menentukan dampak suatu perkembangan suatu program kerja. Evaluasi menjadi bahan pertimbangan dalam suatu keputusan.

e) Tipe-tipe Monitoring dan Model Evaluasi

1) Tipe- Tipe Monitoring

Suatu organisasi pasti memiliki kepemimpinan dan katakter kepemimpinan yang berbeda. Dan organisasi juga memiliki manajemen pengawasan yang berbeda-beda pula. Oleh karena itu, proses monitoring memiliki beberapa tipe. Menurut Donnelly, Ia mengelompokkan monitoring ke dalam tiga tipe, antara lain sebagai berikut³⁹:

(a) Monitoring pendahuluan

Monitoring ini dilaksanakan sebelum program kerja atau aktifitas. Monitoring pada tipe ini bermanfaat sebagai pengurangan kekeliruan yang

³⁹ Donnelly, dan Gibson, *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*,(Jakarta: Erlangga, 1996), hlm.

kemungkinan dialami. Monitoring ini bertindak sebagai pengawasan pencegahan sebelum kekeliruan terjadi. Oleh karena itu, kebijakan menjadi hal yang dipatenkan dan dimatangkan karena sebagai pedoman dalam langkah awal yang baik untuk proses selanjutnya.

(b) Monitoring pada saat kerja berlangsung (*Cocurrent Control*)

Cocurrent Control adalah monitoring yang dilaksanakan ketika program atau aktifitas sedang berlangsung. Adapun tujuan dari monitoring ini ialah untuk mengawasi program yang sedang berlangsung agar berjalan semestinya. Menurut Stoner dan Freeman pengawasan merupakan salah satu dari empat fungsi manajemen, antara lain: fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengawasan. Pengawasan merupakan salah satu fungsi penting dalam fungsi manajemen. Hal dikarenakan tanpa pengawasan, fungsi yang lain tidak akan berjalan secara efisien dan efektif. Boleh dianggap bahwa setiap masing-masing fungsi manajemen merupakan hal yang saling berhubungan, saling memberi pengaruh, dan saling bergantung satu sama lain.

(c) Monitoring Umpan Balik (*Feed back Control*)

Monitoring yang dilaksanakan dengan menghitung dan mengukur hasil-

hasil dari suatu kegiatan yang telah usai. Monitoring pada tipe ini dilaksanakan pada saat program atau aktifitas telah selesai dilaksanakan. Monitoring tipe ini dapat menjadi data hasil final yang akan ditindak lanjuti untuk perbaikan.

Jadi, tipe monitoring terbagi menjadi tiga. Monitoring dapat dilaksanakan pada sebelum aktifitas diselenggara, pada saat aktifitas terjadi, dan yang terakhir monitoring dapat dilaksanakan ketika aktifitas telah usai. Dari penjabaran teori-teori diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Monitoring adalah kegiatan yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mengatur dan mengawasi kegiatan. Kegiatan tersebut bertujuan agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

2) Model Evaluasi

Model evaluasi merupakan cara untuk melakukan kegiatan penilaian secara khas dengan fungsi dan sasaran yang berbeda. Semakin berkembangnya pengetahuan, model evaluasi juga memiliki banyak model. Menurut Kunto model-model evaluasi yang telah dikembangkan oleh para ahli adalah sebagai berikut:⁴⁰ Model evaluasi yang diperkenalkan oleh Provus yaitu *Discrepancy Model*. Model evaluasi yang diperkenalkan oleh Robert Stake yaitu

⁴⁰ Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.) 1993.

Responsive Evaluation Model. Model evaluasi yang diperkenalkan oleh Michael Scriven yaitu *Formative-Sumatif Evaluation Model*. Model evaluasi yang diperkenalkan oleh Edward dan Robert Ebel yaitu *Measurement Model*. Dan ada model evaluasi lainnya yaitu: *Measurement Model*, *Goal Oriented Evaluation Model*, *Goal Free Evaluation Model*. Dan yang terakhir yaitu Model evaluasi yang diperkenalkan oleh Daniel Stufflebeam yaitu *CIPP Evaluation Model*

Adapun penjelasan dari model-model evaluasi diatas adalah sebagai berikut: *Goal Oriented Evaluation Model* merupakan model evaluasi yang bertujuan untuk memahami maksud kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus. Kriteria keberhasilan pada evaluasi model ini ialah terletak pada seberapa tercapainya program dapat dilaksanakan. Model ini melihat pada titik mana program tersebut berjalan pada tujuan program awalnya. Selanjutnya *Disperency model*, model ini merupakan evaluasi yang menitik pada perbedaan suatu program atau biasa disebut dengan kesenjangan program. Selanjutnya *Responsive Evaluation Model* adalah model yang menganalisis terhadap respon dari konsumen. Selanjutnya *Formative-Sumatif Evaluation Model* adalah model evaluasi yang menitik beratkan pada saat kegiatan program berlangsung dan saat program kegiatan telah usai. Selanjutnya *Measurement Model* adalah model evaluasi yang menekankan pada pengukuran untuk

mengetahui standar dari peristiwa dan objek tertentu. *Goal Oriented Evaluation Model* adalah model evaluasi yang bertujuan untuk penilaian kebeehasilan program, dan *Goal Free Evaluation Model* ialah model evaluasi yang meneliti dan menilai pada pelaksanaan program dan mencatat dan merekam peristiwa yang terjadi mulai dari peristiwa positif maupun negatif. Dan yang terkahir ialah model evaluasi CIPP.⁴¹

Dari berbagai banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli. Evaluasi CIPP merupakan model evaluasi yang dapat digunakan dalam berbagai bidang. Bidang yang dapat digunakan tersebut, antara lain: bidang pendidikan, bidang psikologi, bidang program dan masih banyak lagi. Model evaluasi ini merupakan model evaluasi yang diperkenalkan oleh Stufflebeam. Evaluasi adalah penilaian terhadap sesuatu yang sistematis dan memiliki tujuan yang jelas. Model evaluasi ini merupakan model evaluasi yang melakukan evaluasi manajemen program. Model ini adalah model evaluasi yang baik untuk diterapkan karena menitik beratkan pada peningkatan program. Model evaluasi CIPP dapat dilakukan ketika program belum terjadi dan dapat juga dilakukan ketika program telah terjadi. CIPP merupakan singkatan yang berasal dari bahasa Inggris yaitu: *context*, *input*, *process*, dan *product*. Adapun

⁴¹ Nova, Rita, dan Bagus, *Evaluasi Program Pendidikan Pemakai Dengan Model CIPP di Perpustakaan Fakultas Teknik UGM*, Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Vol.3, NO.1, 2019

penjabaran dari model evaluasi CIPP, sebagai berikut:⁴²

(a) Konteks (*Context*)

Pada unsur ini adalah penjabaran dari keperluan organisasi yang diperlukan, lingkungan dari program, karakter dari populasi, dan contoh dari individu yang akan dikenai program. Evaluasi merujuk pada kelebihan dan kelemahan dari suatu organisasi. Selain itu, evaluasi konteks dapat memberikan saran dan keputusan dalam merencanakan keperluan yang ingin diraih oleh program dan dapat mengetahui tujuan dari program.

(b) Masukan (*Input*)

Pada evaluasi masukan bermanfaat sebagai pembantu untuk menetapkan keputusan, dan menetapkan sumber daya yang ada. Pada evaluasi masukan ini dapat dilakukan penentuan strategi yang dapat memperbaiki keadaan. Evaluasi masukan membentuk tim untuk melakukan peninjauan dalam kegiatan program.

(c) Proses (*Process*)

Pada evaluasi proses ini dilakukan pemeriksaan rencana yang sudah dibentuk. Pada evaluasi proses dilakukan pencatatan wajib terhadap

⁴² Ihwan Mahmudi, *CIPP: Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan*, Universitas Negeri Jakarta, Vol. 6, No. 1, Juni 2011.

perubahan yang ada. Pencatatan itu dapat bermanfaat sebagai penentuan keputusan untuk tindakan mendalam.

Menurut Worthen dan Sanders yang dikutip oleh Sawitri memaparkan bahwa, tujuan dari evaluasi proses adalah untuk memahami kelemahan dan kelebihan untuk bahan pertimbangan program, kedua yaitu untuk mendapatkan data berkenaan dengan kebijakan yang ditetapkan dan ketiga yaitu untuk menjaga data-data lapangan terkait pelaksanaan program berlangsung. Dan peran utama dari evaluasi ini adalah memberikan advice pada staf yang melaksanakan program agar sesuai dengan tujuan.

(d) Produk (*Product*)

Evaluasi produk bertugas sebagai analisis dari kegagalan dan keberhasilan program dari beberapa persepsi. Evaluasi ini juga memiliki tugas sebagai pengukur, menjabarkan, dan menilai capaian program. Pada fase ini evaluasi produk melakukan kebijakan pada program. Kebijakan yang dilakukan pada fase evaluasi produk ini, antara lain: meneruskan program, menghapus suatu program, memperbaiki suatu program, atau menjurus pada perubahan yang disertai rincian-rincian dampak yang akan terjadi.

f) Teknik-Teknik Monitoring dan Evaluasi

Monitoring menurut Manullang dalam bukunya yang berjudul *Dasar-Dasar Manajemen* mengemukakan bahwa monitoring adalah cara-cara yang sebagai penetapan pekerjaan, setelah itu dilakukan tindakan penilaian dan yang terakhir ialah tindakan pengoreksian. Pengoreksian tersebut untuk mengetahui apakah program berjalan sesuai dengan tujuan awal atau malah sebaliknya.⁴³

Dari penjelasan diatas, maka tidak salah apabila monitoring memiliki teknik-teknik pada setiap pelaksanaannya. Monitoring dapat dikerjakan dengan melakukan teknik-teknik sebagai berikut:

1) Monitoring langsung

Monitoring langsung merupakan pengawasan yang dikerjakan langsung oleh pimpinan. Monitoring langsung ini dilakukan pada saat aktifitas berlangsung. Adapun monitoring langsung dapat dilakukan dengan teknik berupa: Sidak secara langsung, penelitian di tempat (*on the spot observation*), laporan ditempat (*on the spot report*).

Sidak secara langsung merupakan teknik yang dilakukan oleh pimpinan secara tiba-tiba dan ditangani oleh pimpinan saat itu juga. Penelitian ditempat yaitu pemimpin melakukan tindak monitoring dengan teknik berkunjung ditempat aktifitas yang telah berlangsung. Pemimpin dapat

⁴³ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1990), h. 173

menilai dan mempertimbangkan kegiatan saat itu juga. Dan teknik lain yang dapat dilakukan pimpinan secara langsung yaitu dengan laporan ditempat. Laporan ditempat dilakukan oleh pemimpin untuk mengawasi jalannya aktifitas agar sesuai prosedur. Adapun tindakan yang dilakukan oleh pemimpin pada teknik ini ialah peneguran keputusan di tempat apabila hal tersebut diperlukan.

2) Monitoring tidak langsung

Monitoring ini dilakukan secara tidak langsung. Monitoring dilakukan dengan mengamati hasil dari laporan di lapangan yang telah diterima oleh tim pengawas atau dilakukn oleh bawahan. Monitoring ini berupa laporan yang disampaikan oleh bawahan kepada atasan. Adapun laporan-laporan itu berbentuk: laporan tertulis, dan laporan secara lisan.

Laporan tertulis merupakan laporan yang dibuat untuk menyampaikan hasil pengamatan lapangan yang sudah diteliti, yang mana hasil laporan tersebut di buat oleh bawahan untuk dilaporkan kepada atasan. Dengan hasil laporan tersebut atasan dapat menilai dan dapat membaca mengelola kondisi organisasi. Laporan secara lisan disampaikan langsung dari bawahan kepada atasan terkait dengan hasil pada proses monitoring berlangsung.

Monitoring tidak dapat lepas dari kata evaluasi. Proses monitoring akan berlanjut pada tahap evaluasi. Penjabaran di atas telah menjelaskan berbagai teknik yang

digunakan pada saat proses monitoring. Setelah ini akan dipaparkan teknik-teknik evaluasi. Adapun teknik yang dapat digunakan pada saat melakukan evaluasi adalah teknik evaluasi tes dan evaluasi non tes. Alat-alat yang digunakan untuk melaksanakan tes seperti berikut ini:

(a) Wawancara

Wawancara adalah kegiatan bertanya yang ditujukan kepada responden untuk mendapatkan jawaban yang telah diajukan dari pertanyaan⁴⁴ Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur, dan wawancara juga dapat dilakukan secara bebas. Wawancara bebas adalah wawancara yang dilakukan secara bebas, dan jawaban tidak perlu dipersiapkan sebelumnya.

(b) Kuisioner

Kuisioner atau bisa disebut dengan angket. Adapun sistem dari kuisioner adalah dengan membagikan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak yang bersangkutan. Tujuan dari kuisioner adalah untuk memahami dan mengetahui keadaan, pengalaman, sikap, dan lain-lain.⁴⁵ Kuisioner akan berisi tentang jawaban yang telah disediakan, para pihak yang dikenai kuisioner akan dapat menjawab dengan jawaban ya tau tidak.

⁴⁴ H. Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1999), cet Ke-1, h. 33.

⁴⁵ Ibid., h. 30

Kuisisioner tersebut juga bertujuan sebagai pendeteksi pencapaian-pencapaian yang telah diraih oleh pihak yang diteliti.

(c) Pengamatan secara langsung.

Pengamatan secara langsung atau observasi merupakan suatu pengamatan yang berisi penelidikan kegiatan dalam diskusi kerja.⁴⁶ Pengamatan secara langsung atau observasi juga melakukan kegiatan pencatatan dan pengamatan mendalam.

g) Prinsip Monitoring dan Evaluasi

1) Prinsip Monitoring

Monitoring yang tepat akan membuahkan organisasi yang baik. Untuk mewujudkan monitoring yang baik, maka diperlukan suatu prinsip yang menjadi standar dan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan. Prinsip-prinsip monitoring akan menjadi landasan utama dalam tiap-tiap pelaksanaan monitoring. Adapun prinsip monitoring yang dapat dijadikan prinsip suatu organisasi seperti penjelasan dibawah ini:⁴⁷

- (a) Monitoring harus mempunyai rencana tertentu yang paten dan jelas. Rencana monitoring harus matang dan terperinci.
- (b) Memiliki struktur organisasi yang baik. Adanya pengarahan organisasi secara

⁴⁶ Muhamma Ali, *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. (Bandung : Sinar Baru Algensindo, 1999), cet Ke-9, h. 117

⁴⁷ Djati julitriarsa, *Manajemen Suatu Pengantar*, h. 42

hierarki, perintah serta wewenang atasan kepada bawahan.

- (c) Monitoring bersifat fleksibel atau tidak kaku. Fleksibel dan tidak kaku yaitu selalu dilakukan dalam segala kondisi dan tidak terpaut pada kondisi yang ada. Pelaksanaan monitoring tidak boleh monoton.
- (d) Monitoring harus dapat mengarahkan penyimpangan dan kekeliruan yang terjadi. Hal tersebut agar tidak ada kesalahan yang lebih fatal dan agar tidak terjadi kerugian.
- (e) Monitoring harus menjamin adanya kegiatan penilaian. Kegiatan penilaian akan menjadi tindakan penentuan dari hasil monitoring.
- (f) Monitoring harus bersifat ekonomis dan sesuai kebutuhan. Kegiatan monitoring harus dilakukan dengan cara yang tepat dan agar tidak memakan anggaran yang boros. Hal tersebut dapat disiasati dengan penganggaran khusus untuk kegiatan monitoring sesuai porsinya.
- (g) Monitoring harus dapat menggambarkan suasana suatu organisasi. Hal ini perlu karena organisasi berjalan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, monitoring harus dijalankan oleh orang-orang bertanggung jawab.

Prinsip akan menjadi suatu pedoman dalam melakukan sesuatu. Penjelasan diatas merupakan penjelasan yang menjabarkan tentang prinsip monitoring. Dalam suatu monitoring diperlukan suatu kerja sama

yang epic. Kerja sama itu juga merupakan prinsip yang wajib ada dalam proses monitoring. Selain itu rasa saling percaya dan dapat dipercaya merupakan caa yang baik dilakukan untuk dijadikan suatu prinsip dalam mengelola atau monitoring suatu program.

2) Prinsip Evaluasi

Prinsip Berikut ini adalah prinsip-prinsip yang dapat digunakan dalam proses evaluasi. Fattah menjelaskan prinsip-prinsip evaluasi menjadi enam, prinsip tersebut, antara lain: Pertama ialah prinsip kontinu yaitu prinsip yang selalu diterapkan secara terus menerus dan berlanjut, prinsip ini biasanya menjadi identitas dan pedoman dasar bagi organisasi dalam melakukan proses evaluasi. Kedua, prinsip keseluruhan. Prinsip evaluasi keseluruhan merupakan penilaian terhadap kesemua unsur dan aspek-aspek program. Ketiga, prinsip obyektif. Prinsip evaluasi obyektif yaitu prinsip yang bersih tanpa mencampur adukkan urusan pribadi kedalam urusan evaluasi program. Keempat, Prinsip Sahih. Prinsip Sahih merupakan prinsip evaluasi yang mewajibkan pada tindak pengukuran terhadap program yang sepatutnya diukur atau dinilai. Kelima, Prinsip pemakaian kritis, dan Keenam adalah prinsip fungsi atau manfaat⁴⁸

⁴⁸Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Rosda karya (Bandung hal. 1

Prinsip-prinsip diatas perlu dimiliki oleh organisasi dalam menjalankan monitoring dan evaluasi. Prinsip akan menjadi landasan dasar untuk menghasilkan hasil akhir yang baik. Prinsip diatas baik untuk dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan monitoring dan evaluasi, akan tetapi tidak semua organisasi memiliki kondisi dan masalah yang sama. Oleh karena itu, setiap organisasi memiliki prinsip-prinsip yang berbeda-beda. Prinsip dijalankan sesuai dengan kondisi organisasi dan masalah yang sedang dihadapi oleh suatu organisasi.

Empat kebijakan dalam mengambil suatu keputusan program kerja, sebagai berikut:

- (a) Penghentian program, penghentian ini dikarenakan program kerja dinilai tidak berfungsi dan program tidak berjalan sesuai dengan harapan.
- (b) Perbaikan program, perbaikan ini merupakan tindakan yang dilakukan atas dasar penilaian program. Program dirasa kurang sesuai dengan prosedur atau terjadi kesalahan yang dapat ditoleransi. Oleh karena itu, program kerja dapat dilakukan perbaikan.
- (c) Melanjutkan program, pelanjutan program kerja karena penilaian terhadap program dirasa baik dan berfungsi sesuai yang diharapkan.
- (d) Mengembangkan program, pengembangan program kerja ini karena terdapat pesaing lain yang dirasa lebih baik. Oleh karena itu, program dirasa perlu untuk dikembangkan agar tetap bisa bertahan dan mengikuti perkembangan.

C. Strategi Monitoring dan Evaluasi dalam Perspektif Islam

a. Strategi dalam Prespektif Islam

Strategi merupakan bagian dari rencana. Strategi adalah bagian awal yang harus dipersiapkan dalam melakukan suatu kegiatan yang serius. Strategi dibutuhkan untuk mencapai target agar berjalan maksimal. Dalam Islam strategi telah banyak dijelaskan dalam ayat Al-Quran atau Hadist. Strategi merupakan langkah pertama yang harus disusun secara baik. Strategi harus disusun secara tepat. Dalam Islam strategi banyak digambarkan dalam bentuk persiapan perang. Strategi dalam Islam banyak menjelaskan kegiatan Nabi dan Para Sahabat dalam melakukan perang. Sebagaimana penggalan Q.S Al-Anfal: 60 sebagai berikut:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ
تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا
تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ
إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya: “Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya;

sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).”⁴⁹

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa Nabi memiliki strategi dalam perang. Strategi tersebut membuat kekalahan lawan sehingga lawan mundur dari pasukan Nabi. Tujuan dari perang Nabi ialah untuk mendapatkan kemenangan. Oleh karena itu, Nabi dan Para Sahabat menyusun strategi perang yang tepat sesuai dengan kondisi dan keadaan medan perang. Nabi sebagai pemimpin perang. Nabi menyiapkan strategi yang matang untuk memudahkan anggota untuk berperang dalam mencapai tujuan.

Dalam kesimpulan di atas bahwa unsur strategi yang digunakan haruslah tepat. Strategi yang baik ialah strategi yang matang dan tepat. Strategi yang matang akan memudahkan para pelaksana kegiatan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, pemimpin merupakan unsur yang berperan penting dalam terlaksana suatu strategi. Pemimpin sebagai penanggung jawab dan sebagai pengarah bawahan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

b). Monitoring dalam Prespektif Islam

Monitoring merupakan kegiatan yang bertujuan sebagai penjamin terselenggarakannya suatu kegiatan. Monitoring memiliki andil untuk

⁴⁹ Q.S Al-Anfal: 60.

tercapainya suatu kegiatan agar sesuai rencana. Begitu pula dalam pandangan Islam. Monitoring dalam perspektif Islam digunakan sebagai pengkoreksi sesuatu yang melenceng. Dalam pandangan Islam monitoring merupakan hal yang bersifat spiritual. Monitoring dalam Islam, dibagi menjadi 2 yaitu:

(a) Monitoring kontrol diri

Monitoring kontrol diri yaitu pengawasan kontrol yang didapat dari seorang hamba atau manusia yang percaya kepada tuhan. Jika seorang hamba percaya kepada tuhannya maka Ia akan percaya bahwa Ia sedang diawasi oleh tuhannya. Dan setiap individu akan benar-benar bertindak sesuai dengan perintah dan menjauhi larangan yang telah dilarang oleh tuhan-Nya.⁵⁰ Monitoring kontrol diri dapat timbul dari kesadaran individu dengan tingkat spiritual yang berbeda-beda pada tiap individu manusia.

Monitoring kontrol diri dalam Islam akan dipertanggung jawabkan kemudian di hari yang telah diimani oleh pemeluknya yaitu pada hari kiamat. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah pada surat Al-Mujadalah ayat 7, yang berbunyi:

⁵⁰ Hafinuddin dan Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 156

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ
نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ
ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ
الْقِيَمَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: “Tidakkah engkau perhatikan, bahwa Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tidak ada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tidak ada lima orang, melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tidak ada yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia pasti ada bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari Kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.”

Dari ayat Al-Quran di atas menunjukkan bahwa monitoring dapat timbul dari rasa kepercayaan individu terhadap Tuhan, sehingga individu tersebut selalu merasa dalam pantauan. Dalam seluruh kondisi, individu berusaha memberikan yang terbaik, dalam keadaan ramai, keadaan sendiri, atau dalam keadaan dimanapun. Penjelasan ayat Al-Quran di atas individu tidak akan lepas dari suatu pantauan dari Allah.

(b) Monitoring Eksternal

Monitoring eksternal yaitu sistem pengawasan berjalan baik jika sistem tersebut mendapatkan pengawasan yang berasal dari luar. Monitoring dari luar

tersebut berasal dari pimpinan.⁵¹ Monitoring eksternal dipengaruhi oleh komponen luar. Monitoring yang baik adalah monitoring *Built in* yang dinilai sebagai penilaian baik untuk membangun program. Monitoring ini bertujuan agar seseorang merasa dihargai oleh atasan. Monitoring ini berada di bawah kendali orang lain. Sebagaimana Q.S Al-Muthafifin ayat 10-12:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ كِرَامًا كَثِيرِينَ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

Artinya:

10. “Dan sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu),”
11. “yang mulia (di sisi Allah) dan yang mencatat (amal perbuatanmu),”
12. “Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Dari penggalan surat Al-Quran di atas dapat diketahui bahwa dalam Islam pengawasan dapat dilakukan oleh pihak eksternal. Dalam ayat tersebut dapat diketahui bahwa setiap manusia akan diawasi dan dicatat semua amalnya oleh malaikat. Monitoring eksternal dalam hal ini ialah malaikat. Malaikat yang bertugas sebagai pencatat seluruh amal manusia yang kemudian akan dipertanggung jawabkan oleh masing-masing manusia di hari akhirat.

⁵¹ Didin Hafinuddin dan Hendri Tanjung, “*Manajemen Syari’ah dalam Praktek*”, (Jakarta: Gema Insani, 2003) h. 157

B. Tujuan Monitoring dalam Prespektif Islam

Monitoring dalam Islam memiliki tujuan yang bersifat kepercayaan. Orang yang iman akan percaya bahwa dalam hidup akan selalu diawasi oleh Allah SWT sebagai Tuhan. Dalam Islam tujuan dari monitoring adalah untuk melaksanakan pengendalian dan tindakan perbaikan supaya manusia tidak terjun dalam perilaku yang salah. Agama Islam telah mengatur pemeluknya dengan berbagai peraturan, perintah, dan larangan. Oleh karena itu, monitoring ialah sebagai pembatas dan pencegahan diri untuk tidak terjerumus dalam lingkaran yang salah. Selain itu, monitoring juga bermanfaat untuk menjaga kualitas hidup menjadi lebih baik.⁵² Monitoring dalam Islam berlaku juga di dalam sistem manajemen. Dalam sistem manajemen terdapat unsur monitoring. Adapun monitoring dapat diterapkan dalam tiga pilar syariah sebagai berikut:

(a) Ketaqwaan insan

Semua insan atau anggota suatu organisasi harus memiliki akhlaq yang baik, dan memiliki ketaqwaan yang baik. Organisasi harus dapat menjamin dan membina anggotanya untuk memiliki ketaqwaan yang baik menurut Islam.

(b) Monitoring anggota

⁵²Sultan Beddu, *Fungsi Pengawasan Dalam Tinjauan Pendidikan Islam*, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam, Volume 6, Nomor 1, Januari 2020.

Seluruh kegiatan organisasi harus memiliki monitoring yang telah dirancang dan memiliki arah yang jelas.

(c) Implementasi kebijakan dan aturan

Seluruh kebijakan dan peraturan yang dimiliki oleh organisasi harus ditaati dan tidak menyalahi ajaran agama.

Dari tiga pilar di atas mencerminkan bahwa dalam Islam segala sesuatu diatur untuk menjadi baik. Monitoring yang baik akan menciptakan kondisi yang baik pula. Monitoring dalam Islam menekankan pada ajaran-ajaran agama yang telah diatur oleh Allah. Monitoring dalam Islam dapat diterapkan dalam kehidupan berorganisasi. Adapun monitoring Islam di dalam suatu organisasi menekankan pada hamba Allah yang harus memiliki ketaqwaan, tujuan yang jelas, dan jujur untuk menegakkan kebenaran. Ketiga pilar di atas dapat menjadi pedoman manusia untuk menjadi pribadi yang baik dan sebagai hamba Allah yang baik.

c. Evaluasi dalam Perspektif Islam

Evaluasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *evaluation*. Kata dasar dari *evaluation* ialah *value*. *Value* memiliki arti yaitu harga atau nilai. Dalam bahasa Arab nilai disebut sebagai *alqimah* atau *al-taqdir*. Evaluasi merupakan kegiatan penilaian atau perbaikan⁵³

Evaluasi merupakan kegiatan penilaian yang dilakukan berdasar hasil penemuan dari

⁵³ M. Nazar Al Masri, *Evaluasi Menurut Filsafat Pendidikan Islam*, Jurnal Penelitian sosial keagamaan, Vol.17, No.2 Juli-Desember 2014

monitoring. Evaluasi memiliki tujuan untuk memperbaiki kondisi dan melakukan penilaian terhadap sesuatu. Dalam pandangan Islam, evaluasi merupakan refleksi yang berguna untuk kehidupan setelah di dunia. Evaluasi juga dapat berfungsi untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian sesuatu atau seberapa besar titik usaha dari suatu kejadian. Evaluasi dalam Islam dapat berupa cobaan yang diberikan oleh Allah kepada hamba-Nya. Cobaan tersebut menjadi bentuk evaluasi sebagaimana besar keimanan dan ketaqwaan hambanya kepada Tuhannya. Sebagaimana yang dijelaskan dalam surah Al-Ankabut ayat 1-3, berikut ini:

الَمْ أَحْسِبِ النَّاسَ أَنْ يَتْرَكُوا أَمْنًا وَهُمْ لَا يَفْقَهُونَ وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ

Artinya:

1. “Alif Lam Mim.”
2. “Apakah manusia mengira bahwa mereka akan dibiarkan hanya dengan mengatakan, “Kami telah beriman,” dan mereka tidak diuji?”
3. “Dan sungguh, Kami telah menguji orang-orang sebelum mereka, maka Allah pasti mengetahui orang-orang yang benar dan pasti mengetahui orang-orang yang dusta.”⁵⁴

Dari ayat di atas dapat diketahui bahwa setiap hamba yang hidup di buminya Allah akan merasakan cobaan. Cobaan tersebut bertujuan

⁵⁴ Q.S Al-Ankabut, ayat 1-3.

untuk mengetahui kadar keimanan dan ketaqwaan seorang hamba. Evaluasi terhadap diri sendiri adalah dengan mengadakan introspeksi atau perhitungan terhadap diri sendiri. Penilaian yang baik akan mendapat surga, sedangkan hasil penilaian yang buruk akan mendapat neraka. Sebagaimana penjelasan dari Q.S. Hasyr : 18.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا اتَّقُوْا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَآتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Terjemahan:

“Wahai orang-orang yang beriman dan melaksanakan apa yang disyariatkan oleh Allah untuk mereka, bertakwalah kepada Allah dengan menjalankan segala perintah-Nya dan menjauhi segala larangan-Nya, dan hendaknya masing-masing jiwa memperhatikan apa yang telah disiapkannya dari amal saleh untuk hari Kiamat, dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan, tidak ada sesuatu pun dari amal kalian yang luput dari-Nya, dan Dia akan membalas kalian atas perbuatan tersebut.”

Dari penggalan ayat diatas menunjukkan bahwa, evaluasi terjadi atas dasar perbuatan yang dilakukan sebelumnya. Perbuatan yang dilakukan sebelumnya tersebut dapat dikatakan sebagai kejadian yang dilalui melalui proses monitoring sebelumnya. Perbuatan yang baik akan menimbulkan dampak yang baik. Dampak

tersebut ialah Ia akan mendapatkan kebaikan di sisi Allah. Sedangkan perbuatan yang jelek akan berdampak pada kejelekan. Dampak kejelekan tersebut ialah Ia akan mendapatkan azab atau siksaan dari Allah kelak di akhirat.

Demikian juga dengan kehidupan di dunia. Segala perilaku diawasi dan setelahnya akan dilakukan penilaian atau evaluasi. Evaluasi juga akan menghasilkan keputusan yang bersifat perbaikan atau bahkan peniadaan. Pernyataan sahabat Nabi yaitu Ummar Bin Khattab tentang evaluasi sebagai berikut:

“hasibu qabla an tuhasabu” (evaluasilah dirimu sebelum engkau di evaluasi).

Pernyataan Ummar tersebut menunjukkan bahwa lebih baik sadar untuk berusaha yang terbaik dari pada harus menunggu teguran. Proses evaluasi tidak hanya sebatas penilaian perilaku manusia. Evaluasi menjadi penting untuk ummat yang beragama sebagai pengingat dan pencegahan dari perbuatan dosa.

C. Divisi Layanan Sosial

Divisi layanan sosial merupakan salah satu divisi yang berada di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Divisi ini terdiri dari sembilan karyawan inti yang bertugas. Karyawan dalam divisi ini juga dapat disebut sebagai relawan. Divisi layanan sosial bertugas sebagai penyalur dana berbentuk program. Dana tersebut berasal dari divisi ZIS. Divisi ZIS merupakan divisi yang bertugas sebagai pengumpul dana donasi kemudian diserahkan kepada divisi layanan sosial untuk menyalurkannya dalam bentuk program. Program-program dibentuk berdasarkan kebutuhan ummat. Divisi layanan sosial terdiri dari

45 program aktif. Program-program tersebut bersifat sosial kemanusiaan. Dalam program terdiri dari lima sektor. Sektor tersebut terdiri dari pertama ada dakwah, kedua adalah pendidikan, ketiga kesehatan adalah, keempat adalah ekonomi, kelima ada sosial kemanusiaan. Setiap sektor terdiri dari beberapa macam program. Adapun program dapat bersifat isidentil dan tetap.

Divisi layanan sosial memiliki program-program yang bermanfaat untuk umat. Dalam setiap program terdapat penanggung jawab program yang mengawasi dalam proses berjalannya program. Divisi layanan sosial bekerja secara dinamis berdasarkan kebutuhan dan kejadian yang sedang terjadi.

D. Lembaga Sosial Islam

Lembaga merupakan suatu kebiasaan yang dikerjakan secara rutin. Kebiasaan secara rutin tersebut menjadi adat istiadat dan berkembang menjadi ketaatan. Menurut Koentjaraningrat Pranata sosial merupakan sistem tata tertib dan suatu hubungan yang berpusat pada aktifitas sosial. Hal tersebut bertujuan untuk memenuhi aneka ragam kebutuhan khusus dalam kehidupan masyarakat. Sedangkan menurut Leopold Von Weise dan Becker, lembaga sosial adalah proses-proses yang hubungan antar manusia dan antar kelompok yang bertujuan sebagai pemelihara pola berdasarkan minat dan kepentingan individu maupun kelompok. Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa lembaga sosial mencakup tata tertib, norma-norma yang berkaitan dengan kehidupan masyarakat. Jadi lembaga sosial berperan sebagai pencakup pola dan tingkah laku, serta memiliki

tugas yang harus dilakukan oleh seseorang atau masyarakat berdasarkan kegunaan dan struktur sosial yang mengatur, mengarahkan untuk kebutuhan manusia.⁵⁵

Peran dan fungsi lembaga sosial Islam Menurut Horton dan Hunt, fungsi lembaga sosial adalah: Pertama fungsi nyata yaitu lembaga memiliki fungsi yang disadari dan diakui masyarakat, kedua fungsi Laten atau fungsi terselubung adalah lembaga sosial yang tidak disadari, jika di ikuti, maka dianggap sebagai hasil sampingan dan biasanya tidak dapat diprediksikan.⁵⁶ Fungsi lembaga sosial beragam dan berkaitan erat untuk mensejahterakan masyarakat, dan memberi bantuan dalam menyelesaikan permasalahan sosial. Adapun peran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, berarti “pemain sandiwara”. Menurut Soekarno peran adalah aspek dinamis dari kedudukan (status).⁵⁷ Berdasarkan definisi peran di atas menunjukkan bahwa lembaga sosial Islam memiliki peran yang berubah-ubah dalam cakupan kehidupan sosial masyarakat. Lembaga sosial berperan sebagai pemandu yang memiliki kedudukan untuk mengayomi masyarakat.

a. Pengertian Lembaga Sosial

Lembaga Sosial merupakan lembaga yang mengatur, megarahkan perilaku anggota masyarakat dalam hubungan sosial. Lembaga sosial memiliki nilai dan norma yang khas dalam mengatur kumpulan

⁵⁵ Ary H. Gunawan, *Sosiologi Pendidikan Suatu Analisis Sosiologi Tentang Berbagai Problem Pendidikan*, (Jakarta: PT Renika Cipta, 2000), h. 23

⁵⁶ Ibid.,

⁵⁷ Tim Penyusun Pusat Pembinaan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990),cek ke 3 h.9

tindakan untuk keperluan khusus manusia. Lembaga sosial terbentuk seiring dengan kebutuhan masyarakat akan keselarasan kehidupan sosial. Sebagian norma-norma yang ada dalam aturan masyarakat disebut sebagai lembaga sosial. Sedangkan lembaga sosial Islam akan menerapkan bagaimana norma-norma dalam hubungan sosial yang telah diajarkan dan diatur dalam Agama Islam.

b. Fungsi Lembaga Sosial

Menurut Soerjono Soekanto lembaga sosial berfungsi sebagai pemberi pedoman kepada masyarakat tentang bagaimana tata cara bersikap tingkah laku, dan segala hal yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan. Selain itu lembaga sosial juga berfungsi sebagai penjaga keutuhan masyarakat dan memberikan pengarahan sistem pengendalian sosial.

Sedangkan fungsi lain dari lembaga sosial Islam ialah untuk memberikan pedoman kepada masyarakat bersangkutan dalam melakukan pengendalian sosial, dan untuk menjaga keutuhan masyarakat.

c. Macam-macam Lembaga Sosial

- 1). Lembaga Agama yaitu Lembaga yang mengatur kehidupan rohani manusia.
- 2). Lembaga Keluarga yaitu kesatuan kecil dalam masyarakat yang terikat bathiniyah dan hukum, serta memiliki kewajiban, tanggungjawab bersama.
- 3). Lembaga Pendidikan yaitu Lembaga yang menyiapkan peserta didik dalam

kegiatan pembelajaran dan pelatihan untuk masa yang akan datang.

4). Lembaga Politik yaitu Lembaga yang mengatur tata nilai norma yang berkaitan dengan kekuasaan secara menyeluruh.

5). Lembaga Ekonomi yaitu lembaga yang muncul saat masyarakat memerlukan produk dari pihak lain yang menyangkut kebutuhan barang-barang pokok.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan hasil pencarian dan pemeriksaan terhadap penelitian terdahulu, maka peneliti menemukan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti tidak melakukan penelitian yang sama persis dengan penelitian terdahulu yang relevan. Hal tersebut bertujuan agar penelitian ini terjamin keasliannya. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan strategi monitoring dan evaluasi program kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya, sebagai berikut:

1. Skripsi yang berjudul “Strategi Pengawasan Dan Pengendalian sumber Daya Manusia Di Laznas Nurul Hayat.”⁵⁸ Skripsi ini ditulis oleh Afifatur Rohmatin. Skripsi ini menggunakan penelitian kualitatif. Skripsi ini membahas tentang Pengawasan Dan Pengendalian Sumber Daya Manusia di suatu lembaga sosial yaitu Laznas Nurul Hayat. Hasil dari penelitian ini

⁵⁸Afifatur Rohmatin, “*Strategi Pengawasan dan Pengendalian Sumber Daya Manusia di Laznas Nurul Hayat Surabaya*”, Skripsi UIN Sunan Ampel Surabaya.

adalah Pembuatan dan penetapan konsep pengendalian SDM.

Persamaan dari penelitian ini ialah sama membahas dan meneliti pengawasan dan objek penelitian yang sama yaitu di Nurul Hayat Surabaya. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang digunakan, yaitu penulis meneliti strategi program khusus dalam divisi layanan sosial sedangkan skripsi dalam judul ini meneliti pengawasan keseluruhan karyawan .

2. Penelitian yang berjudul “Monitoring dan Evaluasi Distribusi Zakat Pada Yatim Mandiri Yogyakarta.”⁵⁹ Skripsi ini ditulis oleh Dita Wulandari menggunakan penelitian kualitatif. Skripsi ini membahas tentang bagaimana pengawasan dan evaluasi dalam pendistribusian zakat di Yatim Mandiri Yogyakarta . Hasil dari penelitian ini ialah monitoring dan evaluasi pendistribusian zakat berjalan tanpa adanya tim khusus.

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis ialah sama membahas hal yang berkaitan dengan monitoring dan evaluasi program di dalam lembaga sosial Islam.

3. Penelitian yang berjudul “Evaluasi Program Baitul Arqam Bagi Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Palangkaraya” ditulis oleh Nurul Hikmah Kartini.⁶⁰ Jurnal ini

⁵⁹Dita Wulandari, “*Monitoring dan Evaluasi Distribusi Zakat Pada Yatim Mandiri Yogyakarta.*” Skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

⁶⁰Nurul Hikmah Kartini, *Evaluasi Program Baitul Arqam Bagi Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Palangkaraya*, *Anterior Jurnal*, (Volume 16 Nomor 2, Juni 2017, Hal 144 – 157).

menggunakan penelitian kuantitatif. Sedangkan peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Jurnal ini membahas tentang bagaimana evaluasi program yang dilaksanakan oleh karyawan di Universitas Muhammadiyah Palangkaraya. Adapun hasil dari jurnal ini ialah evaluasi program dikatakan baik.

Adapun perbedaan jurnal ini dengan penelitian penulis ialah terletak pada objek yang diteliti, dan jurnal ini tidak membahas monitoring layaknya peneliti membahas hal tersebut.

4. Penelitian yang berjudul “Monitoring dan Evaluasi Program Pelatihan Batik Brebesan”.⁶¹ Skripsi ini menggunakan penelitian kualitatif. Skripsi ini membahas tentang bagaimana pelatihan batik Brebesan di Mitra Batik serta mendeskripsikan proses pengawasan dan evaluasi dalam pelatihan Batik Brebesan. Adapun hasil pembahasan dari jurnal ini ialah sistem informasi geografis dapat memudahkan dinas pekerjaan dan mampu memonitoring dan mengevaluasi proyek. Adapun persamaan jurnal ini dengan penelitian penulis terdapat pada pembahasan yang berkaitan dengan monitoring dan evaluasi. Sedangkan perbedaanya, terletak pada objek penelitian yang diteliti.
5. Penelitian yang berjudul “Monitoring Dan Evaluasi Pelatihan Sumber Daya Manusia di *Golden Mind Center* Yogyakarta Tahun 2017”.

⁶¹Eka Widiasih, *Monitoring dan Evaluasi Program Pelatihan Batik Brebesan*, Skripsi Universitas Negeri Semarang

Skripsi ini ditulis oleh Choirudah⁶² Skripsi penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Skripsi ini membahas bagaimana monitoring dan evaluasi program pelatihan Sumber Daya Manusia di *Golden Mind Center* Yogyakarta. Adapun hasil dari skripsi ini ialah Monitoring pelaksanaan program dilakukan ketika program tersebut berjalan, hal-hal yang dimonitoring meliputi: masukan (dana, SDM), materi, peserta, proses berjalannya program. Evaluasi dilakukan setelah program selesai (dihari yang sama), hal-hal yang dievaluasi tidak jauh beda dengan hal-hal yang dimonitoring. Adapun persamaan dari skripsi ini dengan penelitian peneliti ialah terletak pada pembahasan yang berkaitan dengan perihal monitoring dan evaluasi program. Sedangkan perbedaan terletak pada objek yang diteliti.

⁶²Choirudah, “*Monitoring Dan Evaluasi Pelatihan Sumber Daya Manusia di Golden Mind Center Yogyakarta Tahun 2017*”, Skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Kaljaga Yogyakarta.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif. Data yang didapat dan dikumpulkan berupa gambar-gambar dan kata-kata deskriptif. Oleh karena itu, penelitian ini akan menyajikan kutipan-kutipan data. Kutipan-kutipan data tersebut berguna untuk menjelaskan dan menyajikan laporan penelitian secara rinci. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berupa kalimat-kalimat deskriptif tanpa menggunakan perhitungan atau dikatakan sebagai penelitian ilmiah yang bersumber dari keaslian karakter sumber data.⁶³ Data yang digunakan diperoleh dari berbagai cara yaitu: wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi.⁶⁴

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti berada di Yayasan Nurul Hayat Surabaya khususnya pada Divisi Layanan Sosial. Dan sasaran wilayah yang dituju terletak di Jl. I Gusti Ngurah Rai Blok A2 nomor 8 Puri Mas, Gn Anyar Kec. Gn Anyar, Surabaya. Lokasi tersebut merupakan lokasi Kantor Program dari Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Peneliti memilih melakukan penelitian di Divisi Layanan Sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya sebagai objek penelitian. Alasan peneliti melakukan penelitian di tempat tersebut karena di Yayasan Nurul Hayat Surabaya cocok dijadikan sebagai objek penelitian yang

⁶³ Lexi J, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 2002), 2.

⁶⁴ Lexi J, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, edisi Revisi, (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 2012), hal 11.

berkaitan dengan strategi monitoring dan evaluasi program kerja. Selain itu, peneliti memiliki pengalaman praktikum manajemen di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Hal tersebut memudahkan peneliti untuk mendapatkan data-data yang akurat dan terperinci.

C. Jenis dan Sumber Data

Data adalah hasil deskripsi informasi yang diperoleh dari suatu metode pengumpulan data . Pengumpulan data itu akan dianalisis dan diolah sesuatu yang diperoleh melalui suatu metode pengumpulan data yang akan diolah dan dianalisis dengan suatu metode tertentu yang selanjutnya akan menghasilkan suatu hal yang dapat menggambarkan. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Jenis Data

Data adalah sesuatu yang didapat melalui metode pengumpulan data yang akan diolah dan dianalisis dengan suatu metode tertentu yang selanjutnya akan menghasilkan suatu hal yang dapat mendeskripsikan⁶⁵

2. Sumber Data

Sumber Data adalah adalah subyek dimana data didapatkan.⁶⁶ Dalam penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu:

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama

⁶⁵ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Salemba Humanika, 2010), 116.

⁶⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan dan Praktik*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), 129.

yaitu individu atau perseorangan yang membutuhkan pengelolaan lebih lanjut seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner.⁶⁷ Data primer sebuah penelitian dapat diperoleh dari sumber pertama di lokasi data dihasilkan.⁶⁸ Data primer diperoleh dari proses wawancara dan pengamatan peneliti terhadap program kerja di Divisi Layanan Sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Informan utama dalam penelitian ini adalah staff bagian pelaksana monitoring dan evaluasi program dari karyawan Divisi Layanan Sosial. Selain itu, obyek yang dijadikan sumber informasi yakni enam karyawan dari Divisi Layanan Sosial. Enam karyawan tersebut diantaranya: Direktur Program, Manager Program, dan karyawan.

b) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber data kedua atau sumber kedua.⁶⁹ Menurut Lofland yang dikutip Moleong mengatakan bahwa, data sekunder adalah data yang diperlukan dalam

⁶⁷ Galang Surya Gumilang, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Bidang*

Bimbingan dan Konseling, Jurnal Fokus Konseling, Volume 2, Nomor 2, Agustus

2016, 147

⁶⁸ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Surabaya, Airlangga University Press, 2001), 129

⁶⁹ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Surabaya, Airlangga University Press, 2001), 128.

penelitian untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari data primer.⁷⁰ Data sekunder dapat berupa studi pustaka yang berasal dari buku-buku, penelitian lapangan (observasi), maupun dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian

D. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap penelitian merupakan gambaran perencanaan keseluruhan penelitian, pengumpulan data, hingga laporan data. Tahap-tahap pelaksanaan ada tiga tahap yaitu tahap sebelum ke lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data. Peneliti melakukan penelitian secara langsung ke lapangan untuk mencari data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Pada tahap ini, peneliti melaksanakan berbagai teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Dalam pelaksanaannya, peneliti dituntut untuk dapat menjalin hubungan yang baik dengan subyek maupun objek penelitian dengan tetap menjaga etika pergaulan, tingkah laku, dan norma-norma yang berlaku.

1. Tahap Analisis Data

Tahap Analisis data merupakan suatu tahap penyusunan dan pengurutan data ke dalam suatu pola atau kategori yang sistematis. Pada tahap ini data yang diperoleh dari berbagai sumber baik wawancara, observasi, maupun dokumentasi dikumpulkan, diklasifikasikan dan dianalisa dengan komparasi konstan. Tahap ini dilakukan agar dapat memudahkan peneliti dalam merumuskan teori yang sesuai dengan

⁷⁰ Lofland, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006).
hal 157.

data di lapangan.⁷¹ Dari hasil analisis data di atas, peneliti akan merumuskan suatu kesimpulan apakah hasil penelitian dapat menjawab rumusan masalah atau tidak.

2. Tahap Pelaporan

Tahap ini merupakan tahap akhir dari serangkaian prosedur penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti. Dalam hal ini, peneliti menyusun laporan secara sistematis sesuai dengan prosedur yang berlaku, dengan menyajikan berbagai data yang telah didapatkan di lapangan.

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu upaya sistematis untuk memperoleh informasi tentang objek penelitian (manusia, objek, gejala dan sebagainya).⁷² Dalam hal ini teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi merupakan suatu teknik yang telah dilakukan oleh peneliti dalam pencarian data pada penulisan kualitatif. Pengamatan yang dilakukan yaitu dengan melihat kondisi yang berada di objek penelitian.⁷³ Observasi adalah pengamatan yang dilakukan oleh penulis untuk

⁷¹ Lexy J. Moleong, *metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hal 103

⁷² Sandjaja dan Albertus Heriyanto, *Panduan Penelitian* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2006), 47.

⁷³ Agus Salim, *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial Buku Sumber untuk Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 14.

mengetahui lokasi penelitian serta keadaan yang berada di Nurul Hayat Surabaya. Dalam tahapan observasi penulis melakukan survey secara langsung untuk melihat secara lebih jauh keadaan Nurul Hayat Surabaya. tentang strategi monitoring dan evaluasi program kerja.

b. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah percakapan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang pertanyaannya telah diajukan oleh peneliti kepada subjek atau sekelompok subjek penelitian untuk dijawab serta pertukaran ide atau informasi melalui tanya jawab. Wawancara dapat memudahkan peneliti dalam proses penggalan data, karena teknik wawancara ini dilakukan oleh peneliti secara langsung kepada informan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, melainkan melalui dokumen.

2. Teknik Validasi Data

Dalam sebuah penelitian, data yang terkumpul dari lapangan merupakan modal awal yang sangat berharga. Setelah itu, kumpulan data tersebut dianalisis dan digunakan dalam penarikan kesimpulan penelitian. Mengingat pentingnya posisi data dalam penelitian, maka keabsahan data yang terkumpul menjadi sangat vital. Data yang sah akan menghasilkan penarikan kesimpulan yang benar, begitu pula sebaliknya, data yang salah akan menghasilkan kesimpulan hasil

penelitian yang salah. Keabsahan data dikenal dengan istilah validitas data.

Dalam penelitian ini, teknik validasi data yang akan digunakan oleh peneliti adalah :

1. Perpanjangan Keikut Sertaan

Peneliti memperpanjang keikutsertaan dalam proses pengumpulan data, sehingga keikutsertaan peneliti tidak terbatas pada waktu yang singkat. Dalam perpanjangan ini, peneliti dapat menguji validitas informasi yang didapatkan serta dapat menambah informasi-informasi yang sekiranya dapat mendukung hasil penelitian.⁷⁴

2. Ketekunan Pengamatan

Peneliti mengamati latar penelitian secara tekun, sehingga peneliti dapat menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.⁷⁵

3. Triangulasi

Teknik triangulasi merupakan proses pengecekan dan perbandingan validitas data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut.⁷⁶ Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode.⁷⁷ Triangulasi sumber merupakan teknik yang menggunakan berbagai sumber yang berbeda untuk keperluan

⁷⁴ Lexy Lexy J, Moleong, 2009, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Cet 17, Bandung, hal. 175.

⁷⁵ Ibid., hal. 329.

⁷⁶ Lexy Lexy J, Moleong, 2009, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Cet 17, Bandung, hal.178

⁷⁷ Ibid., hal.178

pengecekan ulang terhadap validitas suatu data maupun informasi yang telah didapatkan. Dalam hal ini, peneliti menggunakan hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing sumber atau informan penelitian sebagai pembandingan untuk mengecek kebenaran informasi yang didapatkan dari hasil observasi maupun dokumentasi. Peneliti juga membandingkan informasi yang didapatkan dari informan satu dengan informan lainnya, dan membandingkan perspektif seorang informan dengan berbagai pendapat informan lain.

Selain itu, peneliti juga menggunakan teknik triangulasi metode yang berupa pengecekan validitas data yang menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama. Dalam hal ini, peneliti melakukan pengecekan hasil penelitian dengan teknik pengumpulan data yang berbeda yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hal ini bertujuan agar hasil dari masing-masing teknik pengumpulan dapat saling menguatkan, sehingga validitas data dapat dipertanggungjawabkan.

3. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah tahapan sistematis untuk mendapatkan data. Data yang didapat diperoleh dari hasil kegiatan wawancara, catatan lapangan, dokumentasi. Penelitian ini merupakan penelitian *grounded theory*, sehingga data yang akan dihasilkan nantinya lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi yang bersifat kualitatif, juga didukung dengan data kuantitatif

sebagai pelengkap. Oleh karena itu, teknik analisis yang akan digunakan adalah analisis non statistik.

Analisis data merupakan tahap proses penyusunan data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi secara sistematis.⁷⁸ Menurut Creswell dalam mengolah dan menganalisa data-data yang telah diproses, dapat menggunakan metode sebagai berikut:⁷⁹

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis.

Tahap ini merupakan serangkaian kegiatan seperti membuat transkrip wawancara, mencatat seluruh data yang ada diperoleh dari observasi serta dokumentasi, kemudian menyusun data tersebut berdasarkan sumber-sumbernya.⁸⁰

2. Membaca data secara keseluruhan.

Peneliti membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Pada tahap ini peneliti kualitatif terkadang menulis catatan-catatan khusus atau gagasan umum tentang data yang diperoleh.⁸¹

3. Meng-coding data

Peneliti yang telah mendapatkan data atau informasi, selanjutnya peneliti meng-coding data. Meng-coding data dengan cara

⁷⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 89.

⁷⁹ John. W. Creswell, (Yogyakarta: *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, 2013), hal. 276.

⁸⁰ Ibid., hal. 276.

⁸¹ Ibid, hal. 276.

mengolahnya menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya.⁸²

4. Menyusun kategorisasi

Setelah tahap *coding*, data-data yang telah diberi kode belum tertata secara rapi. Oleh karena itu, peneliti melakukan deskripsi *setting* atau melakukan kategorisasi. Kategorisasi merupakan suatu proses kognitif untuk mengklasifikasikan objek-objek atau peristiwa ke dalam kategori-kategori tertentu yang memiliki makna.⁸³

5. Menyajikan data

Peneliti memaparkan data hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan naratif. Pendekatan ini merupakan pemaparan yang meliputi tema-tema, kronologi peristiwa, dan prespektif khusus dalam pelaksanaan penelitian secara nyata tanpa adanya perubahan.⁸⁴

6. Menginterpretasi atau menganalisis data

Peneliti meneliti dan membandingkan data yang didapat dari hasil penelitian dengan teori yang ada. Dengan demikian, terlihat ada teori baru atau ada teori yang disanggah.⁸⁵

⁸² Ibid., hal. 276.

⁸³ Tuner J.C & Giles, *Intergroup Behaviour*, (Oxford : Basil Blacwell, 1985), hal.56

⁸⁴ John. W. Creswell, (Yogyakarta: *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, 2013), hal. 283.

⁸⁵ Ibid., hal. 283-284.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Subyek Penelitian

1. Gambaran Umum tentang Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Yayasan Nurul Hayat Surabaya didirikan pada tahun 2001. Yayasan ini bergerak dalam bidang layanan sosial dan dakwah. Yayasan Nurul Hayat memiliki cita-cita yang mulia. Cita-cita tersebut ialah untuk menjadi lembaga milik ummat yang mandiri. Lembaga ini diharapkan bisa menjadi lembaga yang dipercaya oleh ummat dengan menonjolkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana-dana untuk ummat. Yayasan ini merupakan lembaga yang mandiri. Hal tersebut karena lembaga ini memenuhi gaji karyawan secara mandiri yang perolehan dari usaha-usaha milik yayasan.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya tidak mengambil dana zakat dan sedekah ummat. Seluruh donasi baik berupa zakat, infak, dan shodaqoh (ZIS), itu semua tersampaikan pada program-program layanan sosial dan dakwah nurul hayat.⁸⁶ Yayasan Nurul Hayat memiliki visi, misi, dan motto. Adapun visi, misi, dan motto sebagai berikut:

- a) Visi : Mengabdikan kepada Allah dengan membangun ummat
- b) Misi : Menebar kemanfaatan dan pemberdayaan di bidang Dakwah, Sosial, Kesehatan, Pendidikan dan Ekonomi.

⁸⁶ <https://www.nurulhayat.org/>. 2019 sekilas diakses pada tanggal 16 September 2019 pukul 22.46.

c) Motto : Nurul Hayat Sejuk Untuk Semua adalah sebuah tekad agar dimanapu. Nurul Hayat berada harus selalu menghadirkan kesejukan bagi sekitarnya. Sejuk Untuk Semua juga penegasan bahwa NH secara organisasi tidak berafiliasi dengan suatu paham atau golongan tertentu sehingga diharapkan Nurul Hayat dapat diterima dan memberi kemanfaatan untuk golongan manapun dan dimanapun.

Sejuk Untuk Semua adalah misi qurani untuk menjadi Rahmatan lil 'Alamiin. Yaitu berdakwah Islam menggunakan hikmah dan perkataan yang baik (mau'idzah hasanah), serta tolong menolong dalam kebaikan

2. Legalitas Yayasan Nurul Hayat

Yayasan Nurul Hayat Surabaya bertempat di Perum IKIP Gunung Anyar B-48 Surabaya. Dan yayasan ini didirikan pada tahun 2001. Yayasan Nurul Hayat bergerak di bidang sosial, dakwah, pendidikan, dan pemberdayaan ekonomi sesuai dengan:

- a) Akta Notarsi Ariyani S.H. Notaris Surabaya Nomor 9-IX-2001
- b) Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI tanggal 03 Oktober 2007 Nomor: C-3242. HT. 01.02.TH 2007
- c) Surat Keterangan Terdaftar Bakesbangpol Jawa Timur Nomor: 84/VIII/LSM/2009
- d) Surat Tanda Pendaftaran Dinas Sosial Kota Surabaya Nomor: 460/1539/436.15/2009, yang kemudian telah diperbaharui menjadi Nomor 466.3/5373/436.6.15 pada tanggal 14 Juni 2013

- e) Surat BAZNAS nomor 4 tahun 2015 tentang rekomendasi Yayasan Nurul Hayat menjadi Lembaga Amil Zakat berskala Nasional
- f) Surat Keputusan Menteri Agama RI nomor 224 tahun 2015 tentang Pemberian izin Yayasan Nurul Hayat sebagai Lembaga Amil Zakat berskala Nasional
- g) Surat terdaftar nomor 002 tahun 2016 Badan Wakaf Indonesia (BWI)

Yayasan Nurul Hayat memiliki berbagai cabang di Indonesia. Yayasan ini memiliki kantor pusat. Kantor pusat dari Yayasan Nurul Hayat berada di Kota Surabaya. Adapun kantor cabang tersebar di berbagai kota diantaranya Gresik, Yogyakarta, Tuban, Madiun, Bojonegoro, Makassar dan berbagai kota lainnya.

3. Layanan Yayasan Nurul Hayat

Yayasan Nurul Hayat merupakan lembaga zakat professional. Yayasan ini memiliki beberapa layanan untuk masyarakat. Layanan yang disediakan salah satunya ialah layanan Jemput Zakat. Layanan Jemput Zakat ialah layanan yang dibuat dengan tujuan untuk memudahkan para masyarakat menunaikan zakat. Selain itu, layanan Jemput Zakat juga memfasilitasi masyarakat untuk melakukan konsultasi sebelum menunaikan zakat. Yayasan Nurul Hayat merupakan yayasan yang mandiri. Hal tersebut merupakan komitmen dari yayasan Nurul Hayat sehingga seluruh karyawan yang bekerja di gaji dengan hasil usaha-usaha yang telah dikembangkan oleh Yayasan Nurul Hayat. Usaha-usaha yang dimiliki oleh Yayasan Nurul

Hayat terbagi menjadi divisi-divisi dalam menjalankan tugasnya.

Berikut ini merupakan divisi-divisi yang ada di Yayasan Nurul Hayat:⁸⁷

- a) Layanan Sosial
 - 1) Layanan Jemput Zakat
 - 2) Nurul Hayat Training Center
 - 3) Koperasi Jasa Keuangan Syariah
- b) Layanan Komersial atau Bisnis
 - 1) Nusa Hikmah Grafika
 - 2) Herbalshop Nurul Hayat
 - 3) Barbeku
 - 4) Aqiqah Nurul Hayat

c) Layanan Umrah dan Haji
Layanan Haji dan Umrah merupakan layanan untuk semua jamaah agar dapat memahami setiap rangkaian ibadah dengan cara mendampingi mulai dari tanah air hingga di tanah suci. Adapun proses administrasi dilakukan oleh staff NH.

4. Susunan Pengurus Yayasan Nurul Hayat

Susunan pengurus inti dari Yayasan Nurul Hayat sampai dengan dilakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:⁸⁸

Dewan Pengawas Syariah

Ketua : KH. Aburrahman Navis, Lc.

Anggota : 1. Moh. Ali Aziz, H., M.Ag., Dr., Prof.
2. KH. Ahmad Nawawi

⁸⁷ <https://www.nurulhayat.org/>. 2019 sekilas diakses pada tanggal 16 September 2019 pukul 22.46.

⁸⁸ Ibid.,

Organ Yayasan

Ketua : Drs. H. Muhammad Molik
Sekretaris Umum : Bambang Hermanto, ST
Sekretaris : H. Johnny Rusdiyanto, MM
Bendahara Umum : Achsan Rois BA

Managemen Pelaksana

Direktur Eksekutif: H. Bambang Heriyanto SE.
Direktur Program : H. Kholaf Hibatullah S.H.i
Direktur Penghimpunan: Rifai Hatalla, SE.
Direktur Usaha : Malik Mulyono
Direktur Operasional: Ratna Diana, SE.
Direktur Keuangan: Suheni Ningsih, SE.
Direktur KBIH : Muhammad Azhar SpdI
Direktur Markom : Ramadhan Yunianto, S.H.
Direktur Media dan Creative: Danang P S.PK

5. Media Yayasan Nurul Hayat

Yayasan Nurul Hayat memiliki situs yang bisa diakses yaitu: www.nurulhayat.org. Hal tersebut untuk memudahkan masyarakat mendapatkan informasi mengenai organisasi, layanan dan informasi yang akan diberikan oleh yayasan kepada masyarakat. Mengikut perkembangan zaman yang ada Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga memiliki berbagai media sosial yang dapat dikunjungi antara lain: facebook, twitter, instagram.

Yayasan ini juga memiliki media selain di dunia maya. Media tersebut ialah Yayasan Nurul Hayat memiliki majalah. Majalah milik Yayasan Nurul Hayat ini diberi nama “Majalah Nurul Hayat” dan “Sahabat Anas”. Media tersebut berisi tentang semua informasi yang berkaitan dengan Yayasan Nurul Hayat. Majalah ini diberikan kepada para

donatur yang telah terdaftar sebagai laporan informasi terkait.

6. Program Yayasan Nurul Hayat

Yayasan Nurul Hayat memiliki beraneka macam program-program yang diperuntukkan kepada umat. Program-program tersebut terbagi menjadi sektor-sektor. Ada beberapa program yang penting pada Yayasan Nurul Hayat ini antara lain adalah:

- a) Program Pendidikan
 - 1) SMP Tahfidhul Entrepreneurship Khairunnas
 - 2) Pesantren Anak Sholeh (PAS)
 - 3) Sahabat Yatim Cemerlang
 - 4) Sekolah Anak Sholeh (SAS)
 - 5) Kampus Entrepreneur Penghafal Al-Qur'an
 - 6) Senyum Hari Raya
- b) Program Pemberdayaan Ekonomi Dhuafa
 - 1) Penciptaan Lapangan Kerja Mandiri
 - 2) Insentif Bulanan Guru Al-Qur'an
 - 3) Tanda Cinta Untuk Penghafal Al-Qur'an
- c) Program Dakwah
 - 1) Dakwah Center Nurul Hayat
 - 2) Majelis Ta'lim Abang Becak
- d) Program Kesehatan
 - 1) Praktek Medis Sosial
 - 2) Santunan Ibu Hamil dan Pengobatan
 - 3) Aksi Tanggap Bencana (SIGAB)

B. Penyajian Data

Pada bagian ini peneliti mengemukakan suatu data yang didapat dari kegiatan wawancara, dokumentasi dan observasi. Hal tersebut berguna untuk menjamin keabsahan data atau sebagai validitas data. Peneliti melakukan penelitian yang berkaitan dengan

Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Peneliti melakukan proses penelitian strategi monitoring dan evaluasi program kerja di divisi layanan sosial Yayasan Nurul Hayat. Adapun peneliti menyajikan data yang meliputi:

1. Divisi Layanan Sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Divisi merupakan suatu bagian dari perusahaan atau lembaga. Divisi dibuat untuk melakukan suatu tugas demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan atau lembaga memiliki beragam divisi. Divisi dalam suatu perusahaan atau lembaga memiliki tugas yang berbeda-beda. Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki beragam divisi, salah satu dari divisi tersebut ialah divisi layanan sosial (laysos). Divisi layanan sosial merupakan divisi yang bergerak pada bidang sosial. Divisi layanan sosial bertugas sebagai penggerak program untuk umat. Divisi layanan sosial biasa disebut dengan divisi program. Divisi program yang dimaksud ialah divisi penyalur dana donasi yang dibentuk dalam program-program sosial untuk umat. Seperti pernyataan dari informan berikut ini:

“Layanan sosial berarti dia tim menyalurkan donasi dalam bentuk program-program”⁸⁹

“Program, jadi ketika lembaga zakat itu kan dia menghimpun dana kemudian menyalurkan dana, di Departemen atau divisi program ini adalah

⁸⁹ Hasil Wawancara informan 3, 09 Des 2019

tugasnya bagaimana menyalurkan dana-dana yang sudah di himpun tersebut”⁹⁰

Layanan sosial merupakan divisi program. Program-program yang ada, terbentuk dari himpunan anggaran dana donasi zakat, infaq dan shodaqoh. Divisi layanan sosial bertugas menyalurkan dana dari divisi zis. Divisi zis bertugas sebagai penghimpun dana donasi kemudian dana tersebut disalurkan melalui program-program sosial untuk umat. Seperti yang telah dikemukakan oleh informan, berikut ini:

“Lembaga amal zakat dia punya tim yang zakat, infaq, sedekah sebagai penerima donasi, entah itu donasi dalam bentuk zakat, yauda kita mau zakat dalam bentuk apa, itu yang ngatur ada di departemen zis. Nah kita kontranya di zis, kita yang menyalurkan, tapi kita kolaborasinya berdua gitu”⁹¹

Dana donasi tersebut diatur dan diramu dalam suatu wadah yang disebut dengan roadmad. Roadmap merupakan rangkaian rencana secara detail terhadap pelaksanaan kerja selama setahun. Di divisi layanan sosial memiliki dua macam roadmap, yaitu: roadmap anggaran dan roadmap kegiatan. Di dalam roadmap tersebut terdapat berbagai rencana, strategi, anggran program, kegiatan program selama setahun. Dalam perencanaan anggran program, divisi laysos berpacu pada roadmap anggaran yang telah dirapatkan sebelumnya, akan tetapi pihak manajer

⁹⁰ Hasil Wawancara Informan 2, 09 Des 2019

⁹¹ Hasil Wawancara narasumber 3, 09 Des 2019

tetap melakukan pengajuan bulanan kepada staff keuangan. Hal tersebut dimaksudkan apabila terjadi ketidaksesuaian perencanaan anggaran dengan keadaan lapangan, maka dapat ditinjau ulang kembali. Seperti yang dikemukakan oleh beberapa narasumber, sebagai berikut:

“Jadi roadmap itu hanya sebuah acuan dalam melakukan kegiatan, ada disitu roadmap anggaran dan roadmap kegiatan”⁹²

“Dana tecantum semua di roadmap. Tapi nanti tiap bulan tetep aja pihak manajer akan membuat suatu apa namanya semacam list pengajuan pada bulan tersebut kepada pihak keuangan. nanti di bagian staff kalo setiap mau ada kegiatan juga tetep kita akan melakukan pengajuan ke staff keuangan yang ada dilaysos.”⁹³

Roadmap merupakan acuan yang digunakan oleh divisi layanan sosial dalam menjalankan program selama setahun kedepan. Dalam menjalankan detail program kerja, karyawan mengikuti roadmap kegiatan. Jika berhubungan dengan anggaran program, maka karyawan berpacu pada roadmap anggaran. Karyawan yang bertugas di divisi layanan sosial berjumlah sembilan orang. Adapun sembilan orang tersebut terdiri dari satu perempuan dan delapan laki-laki.⁹⁴ Divisi ini di dominasi oleh laki-laki karena diperlukan untuk kegiatan-kegiatan program yang bersifat terjun

⁹² Hasil Wawancara narasumber 5, 09 Des 2019

⁹³ Hasil Wawancara narasumber 2, 09 Des 2019

⁹⁴ Hasil observasi, 09 Des 2019

langsung ke lapangan. Divisi layanan sosial merupakan divisi yang bertugas untuk menyalurkan dana melalui program-program. Dengan adanya program-program di layanan sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya, maka divisi ini dapat mustahiq dalam penyaluran dana donasi. Seperti yang dikemukakan oleh narasumber berikut ini:

“lah intinya kan itu membantu mustahiq-mustahiq yang perlu ada banyak program.”⁹⁵

Dari berbagai pernyataan narasumber 4 di atas dapat diketahui bahwa divisi layanan sosial membuat bantuan bagi para mustahiq untuk memperoleh bantuan melalui program-program yang tersedia pada divisi layanan sosial. Dan dari pemaparan narasumber-narasumber di atas dapat disimpulkan bahwa divisi layanan sosial merupakan divisi yang berisikan program-program kerja untuk mensejahterakan ummat. Adapun divisi ini merupakan penyalur donasi yang berbentuk program-program kerja. Program kerja tersebut terbagi menjadi lima sektor. Setiap sektor terdapat berbagai macam program kerja. Divisi ini memiliki 45 program kerja aktif. Dana yang diperoleh berasal dari divisi zis. Divisi zis merupakan divisi yang bertugas sebagai penghimpun dana dari para donatur. Dana tersebut berasal dari dana infaq, zakat, shodaqoh.

2. Program-Program Kerja di Layanan Sosial

Program kerja merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan prosedur. Program kerja

⁹⁵ Hasil wawancara narasumber 4, Senin 9 Des 2019.

menjadi suatu acuan dalam melakukan aktifitas rutin. Di divisi layanan sosial terdapat 40 program aktif. Program tersebut terbagi menjadi lima sektor. Sektor tersebut antara lain: sektor dakwah, pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan sosial kemanusiaan. Sebagaimana pernyataan dari narasumber berikut ini:

“Nurul Hayat itu ada program kerja departemen program, itu terdiri dari lima sektor, yang pertama ada dakwah, kedua adalah pendidikan, ketiga kesehatan, keempat adalah ekonomi, kelima ada sosial kemanusiaan”⁹⁶

Pada pernyataan narasumber 1 di atas, menunjukkan bahwa di dalam divisi layanan sosial terdapat lima sektor program. Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan narasumber 2 dan 3. Dalam satu sektor terdapat beberapa macam program yang berbeda. Lima sektor yang ada menjadikan program kerja semakin komplek dan dinamis. Program kerja yang ada di divisi ini berasal dari pimpinan. Program kerja yang ada di divisi ini dapat terbentuk dan dapat diselenggarakan karena perintah dan keputusan pimpinan, ada yang berasal dari viralnya suatu pemberitaan, ke urgensian suatu kejadian, kemampuan dari karyawan layanan sosial, dan ada juga berdasarkan aspirasi dari karyawan layanan sosial.

Program dibuat untuk mensejahterakan ummat. Program yang berasal dari pimpinan merupakan program yang telah dirancang oleh para pimpinan sebagai program kerja yang khas di dalam Yayasan

⁹⁶ Hasil wawancara narasumber 1, 2, dan 3, Senin 9 Des 2019

Nurul Hayat Surabaya. Program kerja yang ada di divisi layanan sosial memiliki keunikan. Keunikan tersebut terletak pada cara dan pengadaan suatu program kerja. Para karyawan divisi layanan sosial selalu diminta untuk menyalurkan aspirasinya dalam pembuatan ide suatu program kerja. Ide tersebut akan ditampung dan kemudian dirundingkan kelayakan dan mekanismenya dalam pembuatan suatu program kerja yang baru. Seperti yang dikemukakan oleh narasumber 3 berikut ini:

“Uniknya kita disini itu adalah kita punya motto, *Speak up and you will be heard*. Jadi kita diberikan ruang untuk bisa berdiskusi banyak oleh direktornya kita, jadi ada komunikasi dua arah, kita nggak kaku, mungkin kemarin ada info dari atasan seperti ini, coba dong tim program analisis perlu apa tidak, aku melihat uniknya kita dan kerennya kita itu gitu, semua bisa beraspirasi”⁹⁷

Keunikan yang dilontarkan oleh narasumber tiga di atas membuat para karyawan divisi layanan sosial dapat nyaman dalam bekerja dan tidak terkungkung dalam seluruh perintah pimpinan. Adanya komunikasi dua arah memberikan dampak yang baik bagi karyawan yang bekerja. Dampak tersebut dapat meminimalisir kejenuhan dalam bekerja. Hal tersebut dikarenakan ide para karyawan dapat tersalurkan dan dapat didengar dengan baik. Para karyawan juga dapat mengeksplor kemampuan dan bakat masing-masing melalui penyuaan aspirasi.

⁹⁷ Hasil wawancara NR 3, Senin 9 Des 2019

Selain itu, para karyawan divisi layanan sosial dapat memberikan saran-saran yang membangun untuk kebaikan program kerja yang telah berjalan. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab program kerja yang berbeda-beda. Dengan tanggung jawab yang berbeda tersebut bukan berarti karyawan satu dengan yang lain lepas tanggung jawab terhadap program kerja yang tidak diampunya. Setiap karyawan divisi layanan sosial akan saling membantu apabila terdapat kejanggalaan atau sesuatu yang perlu untuk ditindak lanjuti. Setiap karyawan mengampu program kerja dengan sektor yang berbeda. Setiap karyawan dapat memegang atau mengampu dua atau lebih program kerja. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh beberapa narasumber berikut ini:

“Tadi mata baca, terus tafakur, terus di warung berkah terus apalagi ya mbak... guru quran”⁹⁸

“Beberapa program yang saya pegang. yang pertama santunan janda tua dhuafa, kemudian insentif bulanan guru al-quran ada juga dana sosial yang disebut juga dansos kemudian juga ada eee. sahabat kesehatan dan pengobatan ada juga proposal dari masjid dan sponsorship”⁹⁹

“Lebih fokus itu adalah Sigab. nah ini bagaimana mengenai kebencanaan. Dan ini juga mulai tahun 2020 ada tambahan tidak

⁹⁸ Hasil wawancara narasumber 6, Senin 9 Des 2019

⁹⁹ Hasil wawancara narasumber 7, Senin 9 Des 2019

hanya pada waktu bencana tapi pra bencana ya ada seperti medikasi bencana”¹⁰⁰

Dari pernyataan beberapa narasumber di atas, dapat diketahui bahwa karyawan memiliki tanggung jawab program kerja masing-masing. Setiap karyawan divisi layanan sosial memiliki tanggung jawab setidaknya dua atau lebih program kerja layanan sosial. Meskipun demikian, program kerja tetap membutuhkan kerjasama dengan pihak yang diperlukan. Berikut ini merupakan daftar program-program kerja di divisi layanan sosial. Adapun program-program kerja khusus yang ada di layanan sosial beserta pembagian sektor sebagai berikut:

a) Sektor Pendidikan

- 1) Bantuan Pendidikan Dhuafa
- 2) Beasiswa Kuliah Prestasi
- 3) Sahabat Muda Generasi Prestasi
- 4) Sahabat Yatim Cemerlang
- 5) Sekolah Anak Sholeh
- 6) Beasiswa SD Khairunnas
- 7) Beasiswa SMA Khairunnas
- 8) Beasiswa SMP Khairunnas
- 9) Kampus Entrepreneur Penghafal Al-Quran
- 10) Beasiswa Sekolah DAI

b) Sektor Ekonomi

- 1) Pilar Mandiri
- 2) Desa Binaan

c) Sektor Dakwah

- 1) Aqiqoh Dakwah Desa
- 2) Bunda Yatim

¹⁰⁰ Hasil wawancara narasumber 2, Senin 9 Des 2019

- 
- 3) Dakwah Center
 - 4) Majelis Taklim Abang Becak
 - 5) Sahabat Muallaf
 - 6) Takjil
- d) Sektor Sosial Kemanusiaan
- 1) Air Untuk Kemanusiaan (Surga Desa)
 - 2) Ambulan dan Layanan Jenazah Terpadu
 - 3) Bantuan Janda Fakir Miskin
 - 4) Bencana Kemanusiaan (Konflik dan Perang)
 - 5) Bingkisan Ramadhan
 - 6) Dana Sosial
 - 7) Gharim
 - 8) IBUQU
 - 9) Tanda Cinta Penghafal Al-Quran (Tafaqur)
 - 10) Warung Berkah
 - 11) Zakat Fitrah
- e) Sektor Kesehatan
- 1) Khittan Masal
 - 2) Praktik Medis Sosial (PRAKTIS)
 - 3) Sahabat (Santunan Kesehatan dan Pengobatan)

Daftar nama program kerja di atas merupakan program kerja yang aktif di divisi layanan sosial. Ada program kerja yang bersifat rutin, ada yang bersifat isidentil. Program kerja rutin merupakan program kerja yang selalu dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Program kerja rutin memiliki waktu yang terjadwal. Adapun program kerja isidentil merupakan program kerja yang tidak teratur waktu. Program isidentil biasanya akan ada, jika terdapat momen-momen yang membutuhkan dan terdapat urgensi yang mengharuskan program tersebut diadakan.

Salah satu contoh program rutin dari daftar program di atas ialah program sahabat muda generasi prestasi atau disingkat “Sayang”, program tersebut bersifat rutin karena terjadwal dan terlaksana sesuai dengan jadwal yang telah diatur. Adapun salah satu contoh program kerja isidentil dari daftar di atas ialah program bingkisan ramadhan. Program bingkisan ramadhan diadakan hanya setiap bulan ramadhan dengan bulan dan waktu yang tidak ditentukan. Program kerja divisi layanan sosial merupakan program yang didedikasikan bagi umat yang membutuhkan. Mengingat Yayasan Nurul Hayat Surabaya merupakan lembaga amil zakat yang bertujuan untuk mensejahterakan umat.

3. Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja

Strategi merupakan bagian dari perencanaan. Strategi biasanya diatur pada awal bagian. Strategi berguna untuk kebaikan masa depan suatu organisasi. Strategi yang telah disusun harus tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Yayasan Nurul Hayat Surabaya merupakan lembaga yang telah berdiri sejak tahun 2001. Lembaga ini terhitung telah berdiri selama kurang lebih 19 tahun.

Usia 19 tahun merupakan usia yang matang. Terlihat keeksistensian dari Yayasan Nurul Hayat Surabaya pasti memiliki strategi yang tepat dan matang. Yayasan Nurul Hayat Surabaya telah memiliki berbagai penghargaan yang diraih. Penghargaan tersebut karena prestasi yang dimiliki oleh yayasan ini. Yayasan Nurul Hayat memiliki program-program yang epic.

Program-program tersebut merupakan salah satu penunjang Yayasan ini semakin dikenal dan eksis. Program-program yayasan ini ditujukan untuk

mensejahterakan umat. Yayasan Nurul Hayat Surabaya merupakan pusat dari seluruh cabang yang ada di Indonesia. Oleh karena banyaknya program yang ada di Yayasan ini maka diperlukan suatu monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi berguna sebagai pengkawal kegiatan agar sesuai dengan target yang ditentukan.

Divisi program atau divisi layanan sosial ialah divisi yang bergerak untuk menyalurkan dana melalui program. Adapun strategi monitoring dan evaluasi merupakan salah cara untuk mengetahui perkembangan dan perjalanan suatu program sesuai dengan harapan. Strategi monitoring dan evaluasi diperlukan, mengingat terdapat 45 program aktif yang bersifat sosial kemanusiaan. Menurut beberapa narasumber di bawah ini mengemukakan bahwa strategi monitoring dan evaluasi program yang ada di divisi layanan sosial sebagai berikut:

“Strategi monevnya, kalo di kita itu monevnya sudah menggunakan google form, jadi sudah *papper less*..”¹⁰¹

“Bisa melalui KPI. Jadi kita juga melihat project tracking itulah bukti bagaimana program itu jalan atau tidak naah. Evaluasinya termasuk monitoring dan termasuk evaluasi juga di KPI dan *project tracking* itu”¹⁰²

¹⁰¹ Hasil wawancara narasumber 1, 09 Des 2019.

¹⁰² Hasil wawancara narasumber 2, 09 Des 2019.

“ada MRM, cyber yang kita input setelah kita kasih bantuan tadi”¹⁰³

Menurut pernyataan narasumber di atas, maka dapat diketahui bahwa strategi monitoring dan evaluasi program di divisi layanan sosial telah menggunakan *papperless*. Strategi tersebut telah digunakan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya dalam melakukan tindakan monitoring dan evaluasi. Adapun *papper less* yang dimaksud ialah dengan menggunakan google form, cyber, KPI, MRM *project tracking* dengan berbasis grab data. Program kerja dipantau dan diawasi melalui tools monitoring dan evaluasi tersebut.

Gambar 4.1 Data Monitoring Transaksi per Program (Sumber: Dokumentasi pada tanggal 09 Des2019)

Program	Transaksi Per Program			
	Total Mutaqala	Prosentase	Total Nominal	Prosentase
PEKAHATIRAN MANUSIA	14	0,00	780.790	0,00
PEKAHATIRAN PESTANAKAN	0	0,00	0	0,00
PEKAHATIRAN SWASTA AL QURAN (PTQ)	0	0,00	0	0,00
PIKAT MANUSIA	11	0,47	5.746.000	0,47
PIKATIS	27	0,91	62.137.500	0,91
PROJEKSI MANUSIA	0	0,00	0	0,00
OUTRAN KALOR	0	0,00	0	0,00
SAHABAT	47	2,00	24.928.300	2,00
SAHABAT KUALITAS	0	0,00	0	0,00
SAHABAT KUALITAS	700	31,71	190.000.000	31,71
SAHABAT KUALITAS KUALITAS	91	3,90	20.100.000	3,90
SAHABAT KUALITAS KUALITAS	1	0,04	0.000.000	0,04
GRAND TOTAL				
	Nov 2019		Nov 2019	
	2.010		1.000.000.000	

Berdasarkan gambar 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa strategi monitoring menggunakan *papperless*. Dari gambar tersebut telah menjelaskan program-

¹⁰³ Hasil wawancara narasumber 7, 09 Des 2019.

program yang ada di divisi layanan sosial terkontrol melalui *tools* tersebut. Dalam gambar di atas terlihat bahwa terdapat indikator keberhasilan dan prosentase dari setiap program. Dari gambar di atas dapat terlihat transaksi penyaluran dana per setiap program.

Dengan aplikasi layanan sosial akan memudahkan untuk melakukan monitoring. Hasil dari monitoring akan digunakan sebagai bahan evaluasi. Di dalam aplikasi layanan sosial di atas terdapat lengkap berbagai laporan. Laporan tersebut didapat dengan cara menginput data terlebih dahulu. Data yang telah diinput dapat dilihat kembali dikemudian hari.

Dari hasil observasi aplikasi layanan sosial digunakan untuk mengolah data. Aplikasi layanan sosial seperti di atas memudahkan untuk para karyawan dan para tim monev untuk mengkawal jalannya program kerja. Dengan demikian, bahwa strategi yang digunakan oleh divisi layanan sosial tepat dan mudah penerapannya. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi, yaitu rangkaian cara untuk memudahkan dalam menjalankan aktifitas kerja. Hal ini merupakan salah satu strategi monitoring dan evaluasi yang digunakan oleh divisi layanan sosial.¹⁰⁴

Strategi monitoring dan evaluasi lain yang digunakan oleh divisi ini adalah dengan melakukan analisis SWOT, bisnis model kanvas dan metode CIPO. Analisis SWOT merupakan strategi yang lazim digunakan banyak kalangan dalam melakukan analisis organisasi. Begitu pula dengan divisi layanan sosial, divisi ini menggunakan analisis SWOT dalam

¹⁰⁴ Hasil observasi pada tanggal 09 Oktober 2019

penentuan strategi monitoring dan evaluasi. Strategi bisnis model kanvas digunakan oleh divisi layanan sosial sebagai uji coba program sebelum dijalankan kepada orang lain. Adapun metode CIPO menurut narasumber 1 ialah konteks, input, product, observer. Sebagaimana yang dipaparkan oleh narasumber 1 dan 5 berikut ini:

“Kalau kita itu dilaysos itu menggunakan berbasis CIPO. Kita di laysos menggunakan CIPO tapi kadang kita menggunakan bisnis model kanvas, ada juga kita menggunakan apa rek namae.. yang ada strenght. Nah.. analisis SWOT. Bahasa evaluasinya kita disitu.”¹⁰⁵

“Ini perencanaan tapi di konteksnya bagaimana outputnya. Pngen program itu menghasilkan apa si gitu. Ini CIPO (*konteks, input, proses, dan ouput, outcame*) ini tahapan jadi kita datang kita tau proses ini dijalankan.”¹⁰⁶

Dari pernyataan dua narasumber di atas terdapat kesamaan jawaban, yaitu strategi monitoring dan evaluasi yang digunakan ialah dengan menggunakan metode CIPO. Narasumber 1 menjelaskan dengan beberapa strategi sedangkan narasumber 5 hanya menjelaskan strategi CIPO. Adapun narasumber 1 menjelaskan metode CIPO terdiri dari *konteks, input, product, observer*. Narasumber 5 menjelaskan bahwa CIPO ialah *konteks, input, proses, dan ouput*,

¹⁰⁵ Hasil wawancara narasumber 1, 09 Des 2019.

¹⁰⁶ Hasil wawancara narasumber 5, 09 Des 2019.

outcome. Perbedaan terletak pada point O, yaitu observer dan output.

Gambar 4.2 Penyuluhan tentang Model Bisnis Canvas
(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 03 Mar 2020)



Dari gambar 4.2 di atas terlihat seorang karyawan divisi layanan sosial telah menulis di *whiteboard* untuk menjelaskan tentang model bisnis canvas. Di gambar terlihat tulisan yang memberikan penjelasan tentang strategi model bisnis canvas. Strategi model bisnis canvas digunakan sebagai daya uji program yang telah dilaksanakan.

Selain strategi yang telah dipaparkan di atas, terdapat strategi lain yang berbeda dari penjelasan di atas. Di atas telah dijelaskan bahwa monitoring dan evaluasi program kerja di layanan sosial menggunakan *papperless*, akan tetapi sedikit berbeda dari pernyataan narasumber 4 berikut ini:

“yaa kita mengisi SPK dari SPK itu... jadi sebelum sesudah itu keluarga suruh ngisi,,

tujuannya kemana, jadi kayak gini.... tanggal berapa. Terus nama nomer telepon nanti bisa di konfirmasi”¹⁰⁷

Pernyataan narasumber 4 tersebut menyebutkan bahwa proses monitoring program yang dilakukan ialah dengan mengisi SPK. SPK merupakan sistem pendukung keputusan. SPK ini merupakan SPK layanan ambulance dan jenazah. SPK ini berisikan tanggal pemesanan layanan, jam pemesanan layanan, tanda tangan pemesan, tanda tangan petugas dll. Narasumber menuturkan bahwa pengisian SPK ini dilakukan oleh pihak keluarga pemesan.

SPK ini merupakan laporan selembur surat untuk program kerja layanan ambulance dan jenazah. Adapun kegunaan dari SPK ini adalah untuk rekam jejak terlaksanannya program, sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi. SPK layanan ambulance dan jenazah merupakan strategi yang digunakan untuk montoring dan evaluasi program layanan ambulance dan jenazah. Dibawah ini merupakan dokumentasi dari Surat Pendukung Keputusan layanan ambulance dan jenazah.

Gambar 4.3 Surat Pendukung Keputusan
Layanan Ambulance dan Jenazah
(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 09 Des 2019)

¹⁰⁷ Hasil wawancara narasumber 4, 09 Des 2019

Dari keseluruhan penjelasan tentang Strategi monitoring dan evaluasi di atas, dapat diketahui bahwa divisi layanan sosial memiliki berbagai strategi untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program kerja. Strategi tersebut dapat berupa *papperless*, yaitu: MRM (Management Recruitment Mustahiq), Cyber, KPI (*Keep Performance Indicator*), google form, *project tracking*, analisis SWOT, model CIPO, dan uji coba program kerja dalam model bisnis canvas, selembaar kertas SPK Layanan Ambulance dan Jenazah. Dari berbagai macam tools yang digunakan, maka dapat dimengerti bahwa strategi tersebut menyesuaikan dengan program yang ada.

Setiap program dalam divisi layanan sosial tidak memiliki strategi yang sama dalam proses monitoring dan evaluasi. Mengingat program kerja dalam layanan sosial terbagi menjadi lima sektor dengan berbagai bidang yang berbeda. Oleh karena itu, terdapat pernyataan dari dua narasumber yang berbeda dengan menyatakan bahwa tidak semua program kerja di divisi layanan sosial dikenai monev

atau monitoring dan evaluasi. Sebagaimana pernyataan dua narasumber dibawah ini:

“Monev itu lebih ke program pendayagunaan, di kita ada dua sektor yaitu pendidikan dan ekonomi. Ada juga sebagian di sosial kemanusiaan yaitu di Sigab”¹⁰⁸

”Monev itu mendetail sekali terutama di pemberdayaan, itu sampe detail anak yang sudah kita bantu beasiswanya ini ada perkembangan apa di anak tersebut, dibandingkan anak yatim kan beda kalo sudah diberikan kan sudah tidak sampe mendetail”¹⁰⁹

Dari pernyataan dua narasumber di atas mengungkapkan bahwa tidak semua program kerja divisi layanan sosial Yayasan Nurul Surabaya menggunakan monitoring dan evaluasi atau biasa disebut dengan monev. Menurut dua narasumber di atas program kerja yang dikenai monev ialah program kerja yang berada di sektor pendidikan, ekonomi dan dan sosial kemanusiaan pada program SIGAB. Akan tetapi seluruh program kerja tetap diawasi dan dilakukan pengevaluasian dengan berbagai strategi yang telah dijelaskan di atas. Menurut dua narasumber di atas monitoring dilakukan secara mendetail. Mulai dari, pengukuran, standar program, dll. Berikut ini merupakan alasan penjelas tentang pernyataan narasumber 1 dan 2 di atas dari narasumber 3:

¹⁰⁸ Hasil wawancara narasumber 1, 09 Des 2019

¹⁰⁹ Hasil wawancara narasumber 2, 09 Des 2019

“tinggal by checking aja kan uda selesai, itu toolsnya yang sederhana kan berarti kita yang aktif, satu kalo dari segi partner kita yang usianya, dalam kemampuan teknologi ada lagi yang di daerahnya itu gabisa culture budaya disana, bisa jalan, bahkan pemberdayaan pun kita kesulitan untuk membahasakan kegiatan dilapangan untuk terbaca oleh tools, karena kita sistem dibikin untuk tools, pasti program satu bahasa untuk satu program. karena dalam hal membuat toolsnya itu harus lengkap konsep, lengkap rencana, dan eee. apa yaa... karena toolskan punya prosedur dan tahap-tahap ya.. nah beberapa program kita itu ketika dipasang oleh sistem mereka itu kayak kurang bisa, ini itu gimana membahasakan projectnya ke bahasa tools untuk bisa di monev, beberapa seperti itu.”¹¹⁰

Menurut kutipan dari narasumber 3 di atas. Narasumber di atas menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan menginput data ke dalam tools yang telah tersedia. Ia menjelaskan bahwa tidak semua program kerja dapat dibahasakan ke dalam bahasa program. Kesulitan tersebut dikarenakan program kerja yang terlalu simple. Oleh karena itu, tidak semua program di divisi layanan sosial menggunakan tools yang khusus untuk mengukur hasil dari monitoring dan evaluasi.

4. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Kerja
Dalam proses monitoring dan evaluasi terdapat teknik yang dilakukan untuk melaksanakan program

¹¹⁰ Hasil wawancara narasumber 3, 09 Des 2019

kerja. Dalam suatu proses monitoring dan evaluasi, maka akan dijumpai berbagai teknik yang dapat digunakan. Teknik tersebut antara lain terjun langsung ke lapangan atau biasa disebut dengan observasi lapangan.

Observasi lapangan dilakukan untuk mengetahui secara langsung keadaan program yang sedang dilakukan. Teknik selanjutnya ialah dengan pengawasan tidak langsung. Pengawasan tidak langsung ini merupakan teknik yang memanfaatkan bawahan untuk mengecek kegiatan yang sedang berlangsung. Kemudian bawahan akan melaporkan pada pimpinan. Pernyataan tersebut serupa dengan pernyataan beberapa narasumber berikut ini:

“Saya terjun sendiri, untuk yang pengawasan langsung itu dari manajer atau direktur”¹¹¹

Dari pernyataan narasumber 7 di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan dari monitoring program kerja di divisi layanan sosial dilakukan secara langsung oleh penanggung jawab program dan juga dilakukan oleh pimpinan yaitu manajer dan direktur. Tindakan terjun langsung merupakan perilaku pengamatan yang dilakukan langsung di dalam tempat kejadian program yang sedang terjadi.

Divisi layanan sosial memiliki 45 program kerja aktif yang terbagi menjadi lima sektor. Setiap sektor memiliki jumlah program kerja yang beragam. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi tidak lah sama antara program kerja satu dengan yang lain. Pelaksanaan monitoring dan

¹¹¹ Hasil wawancara narasumber 7, 09 Des 2019

evaluasi program kerja di divisi layanan sosial tidak rumit. Monitoring dilakukan ketika suatu program tidak jalan dengan semestinya. Apabila terjadi seperti itu, maka hal yang dilakukan ialah dengan melaksanakan monitoring. Pelaksanaan monitoring tersebut dapat di akhir pekan, di akhir bulan, atau dalam kurun tiga bulan sekali. Sebagaimana pernyataan beberapa narasumber berikut ini:

“Jadi lebih kepada kalo program tidak jalan, tinggal monitoringnya entah di akhirkkan di tiap bulan atau di akhir pekan ataupun di dalam tiga bulanan, kalo monitoring ya monitoring aja.... jadi tiap tiga bulan kita sajikan data itu kita evaluasi apa kekurangan dimana letak kelebihannya.”¹¹²

“... dalam waktu 30 hari setelah dibantu mereka di monitor keadaanya apakah lebih baik ataukah lebih sengsara... ternyata bagaimana gitu”¹¹³

“Mekanisme monevnya adalah, jadi setiap pekannya ada koordinasi antara manajer dan direktur”¹¹⁴

“.. itu kan dari evaluasi perhari itu berapa. Seumpama operasionalnya berapa itu nanti kan bisa diitung nanti. Dari service operasional, lah dari situ.”¹¹⁵

¹¹² Hasil wawancara narasumber 1, 09 Des 2019.

¹¹³ Hasil wawancara narasumber 5, 09 Des 2019.

¹¹⁴ Hasil wawancara narasumber 2, 09 Des 2019.

¹¹⁵ Hasil wawancara narasumber 4, 09 Des 2019

Jadi menurut empat narasumber di atas, pelaksanaan dari monitoring dan evaluasi diadakan dalam kurun waktu yang bermacam-macam. Monitoring dan evaluasi program kerja dilaksanakan ada yang setiap sebulan sekali, tiga bulan sekali, seminggu sekali atau sehari sekali. Narasumber memiliki jawaban yang berbeda, karena setiap program kerja memiliki waktu monev tersendiri. Narasumber 1 menyebutkan bahwa monev dapat dilakukan dalam kurun waktu seminggu sekali, sebulan sekali, dan tiga bulan sekali.

Dan adapun narasumber 5 menyebutkan monev dapat dilakukan sebulan sekali. Narasumber 2 menjelaskan ada monev terjadi sepekan sekali. Dan narasumber 4 menyebutkan monev dilakukan setiap hari. Adapun monitoring dan evaluasi yang dilakukan satu bulan sekali dapat dilaksanakan pada akhir bulan atau pertengahan bulan. Pernyataan lain yang dikemukakan oleh narasumber 5 tentang pelaksanaan monitoring dan evaluasi sebagai berikut:

“Bisa telepon bisa video call, wawancara, bisa kunjungan. Ini bisa mengurangi biaya kunjungan, kan yang ditanya apa yaa, seputar apa yang apa yang dibantu”.¹¹⁶

“Diawasi itukan evaluasinya kalo dulu itu habis layanan.SPK itu jadi sebelum sesudah itu keluarga suruh ngisi,, tujuannya kemana, jadi kayak gini.... tanggal berapa. Terus nama nomer telepon nanti bisa di konfirmasi”¹¹⁷

¹¹⁶ Hasil wawancara narasumber 5, 09 Des 2019.

¹¹⁷ Hasil wawancara narasumber 4, 09 Des 2019

Menurut narasumber 5 di atas, Ia mengatakan bahwa telepon, video call, wawancara dapat dilakukan untuk kegiatan monitoring sekaligus bahan evaluasi. Hal tersebut dapat meminimalisir biaya kunjungan. Hal tersebut juga merupakan cara yang efektif . Menurut pernyataan dari narasumber 4, Ia juga mengatakan bahwa proses monitoring dan evaluasi dapat dilakukan dengan cara telepon. Telepon dapat dilakukan sebagai konfirmasi layanan. Akan tetapi cara seperti itu tidak dapat digunakan pada semua program kerja. Ada juga program kerja yang menggunakan pengamatan secara langsung.

Setelah mengetahui waktu pelaksanaan monitoring di divisi layanan sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya, maka akan terdapat bentuk dari pelaporan hasil monitoring dan evaluasi. Dalam suatu pelaksanaan pengamatan dan perbaikan program kerja tidak jarang setelahnya terdapat pelaporan. Laporan tersebut dapat memiliki beragam bentuk. Adapun bentuk pelaporan program kerja, seperti, Laporan bentuk tulisan dan laporan bentuk lisan. Berikut ini merupakan pernyataan narasumber 3 terkait bentuk laporan dari hasil monitoring dan evaluasi:

“by laporannya, bentuknya ada yang berupa laporan LPJ lengkap, ada yang berupa laporan dokumentasi, ada juga yang berupa dimasukkan media online non NH”¹¹⁸

Menurut pendapat narasumber 3 di atas menunjukkan bahwa laporan dapat berbentuk laporan tertulis berupa LPJ, yaitu laporan

¹¹⁸ Hasil wawancara narasumber 3, 09 Des 2019

penanggung jawaban. Ada juga dengan cara dokumentasi, dan media online non NH.

Adapun laporan monitoring dan evaluasi dari program kerja di divisi layanan sosial secara dokumentasi ialah dengan cara infografis. Infografis ialah bentuk pelaporan yang berupa informasi akan tetapi diwujudkan dalam bentuk penjelasan gambar. Bentuk pelaporan monitoring dan evaluasi secara infografis dilontarkan oleh narasumber berikut ini:

“Infografis, setiap bulan. Infografis itu menyeluruh tidak hanya persoalan ekonomi tidak hanya persoalan peternak, tapi seluruh program Nurul Hayat di infografis”¹¹⁹

“...atau by foto tentang kegiatan yang mereka kerjakan”¹²⁰

Menurut dua narasumber di atas bentuk pelaporan dari hasil monitoring dan evaluasi dilakukan dalam bentuk gambar. Pelaporan infografis dilakukan di seluruh sektor program kerja. Dan terungkap di media sosial Nurul Hayat.

Dan menurut narasumber 3, Ia menjelaskan bahwa laporan monitoring dan evaluasi dapat dilakukan dengan foto. Pelaporan foto tersebut masuk dalam media online non NH, sehingga hasil dari kegiatan program kerja. Pelaporan foto hasil dari kegiatan program kerja biasanya dilakukan secara internal maupun eksternal. Pelaporan secara internal tersebut dilakukan dengan mengirimkan foto maupun video melalui grup media sosial

¹¹⁹ Hasil wawancara narasumber 1, 09 Des 2019

¹²⁰ Hasil wawancara narasumber 3, 09 Des 2019

tertentu yang berisi pihak yang berkepentingan dengan program kerja. Kata lainnya ialah Ia dapat melaporkan hasil monitoring dan evaluasi ke dalam grup sosial media seperti whatsapp.

Adapun pelaporan foto atau video secara eksternal ialah dengan cara *menshare* hasil kegiatan program kerja ke dalam beberapa jejaring sosial. Jejaring sosial tersebut ialah whatsapp, instagram, facebook, dll. Sebagaimana pernyataan dari narasumber berikut ini:

“Itu uda di launch ke sosial media kita ke, apa namanya... by wa. Jadi bahasanya kita viralkan”¹²¹

“...terutama dibagian program nanganin disana itu pasti dituntut untuk posting”¹²²

Menurut pendapat narasumber di atas dapat diketahui bahwa pelaporan dokumentasi dapat dilakukan secara pribadi melalui media sosial masing-masing (media sosial non NH), dan dapat dilakukan di dalam internal grup NH. Berikut ini merupakan contoh gambar dari hasil pelaporan melalui media sosial:

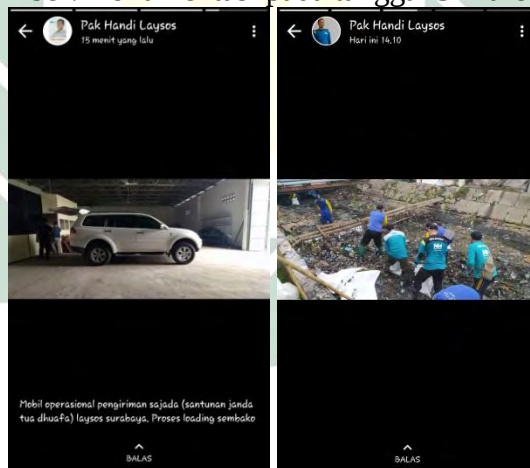
Gambar 4.4 Pelaporan melalui grup Whatsapp
(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 3 Maret 2020)

¹²¹ Hasil wawancara narasumber 1, 09 Des 2019.

¹²² Hasil wawancara narasumber 3, 09 Des 2019.



Gambar 4.5 dan 4.6 Pelaporan melalui media sosial
NON NH (posting media sosial pribadi)
(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 3 Maret 2020)



Pada gambar 4.4, 4.5 dan gambar 4.6 merupakan hasil dokumentasi pelaporan monitoring dan evaluasi program kerja di divisi layanan sosial. Adapun dokumentasi dari pelaporan melauai media sosial (instagram) Nurul Hayat sebagai berikut ini:

Gambar 4.7 Pelaporan melalui instagram NH
(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 11Maret 2020)



Gambar 4.8 Pelaporan secara infografis
(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 26 Januari 2020)



Setelah memaparkan pelaporan monitoring dan evaluasi di atas, selanjutnya yaitu pelaporan monitoring dan evaluasi secara lisan. Pelaporan monitoring dan evaluasi secara lisan ialah pelaporan secara omongan atau *sharing* pengalaman. Di divisi layanan sosial pelaporan monitoring dan evaluasi dapat dilakukan

dengan laporan lisan. Laporan lisan dilakukan ketika terdapat suatu forum untuk membahas perkembangan program kerja untuk kemudian dilakukan suatu tindakan perbaikan. Laporan lisan juga dapat dilakukan karyawan kepada pimpinan. Karyawan dapat melaporkan hasil pengamatan kepada pimpinan secara lisan atau bercerita terhadap program kerja yang telah dijumpai. Pelaporan lisan juga dapat dilakukan ketika adanya rapat. Berikut ini merupakan pernyataan beberapa narasumber yang menyatakan pelaporan monitoring dan evaluasi dapat dilakukan secara lisan:

”Sebelum kegiatan berlangsung dan kegiatan apa yang akan dijalankan juga diceritakan jadi benar-benar terkawal apa saja program-program yang akan dilakukan”¹²³

“Oh kita punya DRM yaitu *daily routine meeting* itu pasti tiap pagi, kita disitu duduk kita jelasin satu-satu laporan tiap orang”¹²⁴

“Sekedar *sharing* tidak ada laporan yang berbentuk buku itu tidak ada”¹²⁵

Dari ketiga pernyataan narasumber di atas, ketiganya mengatakan bahwa pelaporan dapat dilakukan dengan cara lisan. Narasumber 2 mengatakan bahwa pelaporan dilakukan dengan bercerita pengalaman saat mengamati program kerja berlangsung. Sehingga, program kerja dapat terkawal dengan adanya pelaporan seperti demikian itu. Narasumber 3 juga mengatakan bahwa

¹²³ Hasil wawancara narasumber 2, 09 Des 2019

¹²⁴ Hasil wawancara narasumber 3, 09 Des 2019

¹²⁵ Hasil wawancara narasumber 7, 09 Des 2019

pelaporan dapat dilakukan secara lisan, yaitu dengan cara DRM (*daily routine meeting*). DRM merupakan agenda rutin tiap pagi yang selalu dilakukan oleh divisi layanan sosial. DRM merupakan kegiatan rapat kecil untuk menceritakan program kerja sebagai bentuk laporan monitoring dan evaluasi. Sedangkan narasumber 7 mengatakan hal yang sama yaitu pelaporan secara lisan. Ia mengatakan bahwa pelaporan hanya sharing pengalaman dan tidak terdapat laporan berbentuk buku.

Bentuk pelaporan monitoring dan evaluasi memiliki banyak macam. Di divisi layanan sosial juga memiliki bentuk pelaporan monitoring dan laporan yang bermacam pula. Akan tetapi, tidak semua pelaporan monitoring dan evaluasi program kerja itu memiliki bentuk yang sama.

5. Kebijakan dalam Keputusan Sebuah Program

Kebijakan merupakan suatu tindakan yang dilakukan atas dasar kejadian yang telah terjadi. Kebijakan diambil ketika terdapat suatu masalah atau untuk mengatur keadaan menjadi lebih baik lagi. Kebijakan dalam program ialah perlakuan yang mengenai program. Kebijakan program tersebut menghasilkan keputusan. Keputusan tersebut ialah program dihentikan, memperbaiki program, melanjutkan program, dan mengembangkan program. Keputusan tersebut diambil berdasarkan permasalahan yang dialami oleh program kerja.

Kebijakan dalam program kerja dapat diambil dengan melalui proses monitoring dan evaluasi terlebih dahulu. Proses tersebut dapat mendeteksi bagaimana keberlangsungan program itu terjadi. Selanjutnya dengan proses evaluasi akan didapat kebijakan dalam keputusan sebuah program. Di

divisi layanan sosial terdapat 45 program aktif. Program-program di divisi ini sangat dinamis. Dikatakan dinamis karena program terbagi menjadi program rutin dan isidentil. Oleh karena itu, terkadang program hanya muncul dalam beberapa event tertentu. 45 program tersebut telah melalui keputusan-keputusan program. Dari 45 program tersebut terdapat program yang di hold, dikembangkan, atau dilanjutkan. Sebagaimana pernyataan narasumber berikut ini:

“konsekuensi yang diambil itu apa entah diperbaiki lagi atau apa, ditambah dengan sesuatu yang lain”¹²⁶

Pernyataan narasumber 6 di atas merupakan contoh program yang mengalami perbaikan. Adanya program diperbaiki karena program tersebut mengalami sedikit kendala atau kesalahan yang dapat ditoleransi. Ada program yang mengalami sedikit kendala, akan tetapi kendala tersebut dapat diselesaikan dan masih tetap dapat dirasakan manfaatnya. Jika program kerja masih bisa dirasakan manfaatnya, maka keputusan yang diambil yaitu dengan melanjutkan program. Keputusan lain yaitu bisa dengan mengembangkan program. Seperti pernyataan narasumber 2 berikut ini:

“Ada program yang tidak sesuai dengan roadmap yang disalurkan maka ini ... Tetapi disisi lain sisa dana ini bisa jadi subsidi silang dengan program yang lain, bisa jadi ada program lain yang ternyata kebutuhan

¹²⁶ Hasil wawancara narasumber 6, 09 Des 2019.

dananya lebih besar dari pada yang di roadmap. Biasanya dibantu dari dana subsidi silang seperti itu”¹²⁷

Dari pernyataan narasumber 2 di atas terdapat kasus program kerja yang mengalami kendala. Kendala tersebut ialah anggaran dana yang tidak sesuai dengan roadmap anggaran. Akan tetapi kendala tersebut tidak menjadi masalah karena terjadi penyaluran dana tidak mencapai anggaran, ada juga anggaran dana yang melebihi dari roadmap anggaran. Dari permasalahan tersebut, keputusan program yang dapat diambil ialah dengan melanjutkan program. Karena masih dapat melakukan subsidi silang kepada program kerja yang membutuhkan anggaran lebih. Keputusan program kerja divisi layanan sosial ada juga yang dihentikan. Sebagaimana pernyataan dari narasumber 1 berikut ini:

“Program itu kita hold kita tahan ya tidak dilanjutkan ya kita anggep ini program bukan program gagal, tidak dilanjutkan ke program berikutnya. Ada juga program itu yang sesuai dengan persen monev mencapai target”¹²⁸

Dari pernyataan narasumber 1 di atas, kebijakan yang dilakukan ialah program mengalami *hold*. *Hold* yang dimaksud ialah penahanan program. Program ditahan sama halnya dengan penghentian program. Akan tetapi menurut narasumber tersebut program akan dilanjutkan dengan program yang baru. Jika

¹²⁷ Hasil wawancara narasumber 2, 09 Des 2019

¹²⁸ Hasil wawancara narasumber 1, 09 Des 2019

program telah mencapai standar persennya, maka program kerja tersebut dilanjutkan bahkan dapat dikembangkan.

Kebijakan dalam keputusan sebuah program dapat diputuskan ketika telah melalui proses pengamatan dan proses penilaian. Pengamatan tersebut yang akan mendeteksi kelemahan dan kelebihan dari program. Selanjutnya program tersebut akan di evaluasi berdasarkan temuan saat pengamatan. Proses kebijakan dalam pengambilan keputusan tersebut berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan keputusan yang matang.

C. Analisis Data

1. Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja Divisi Layanan Sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Pada bagian analisis data, peneliti akan menyajikan data yang didapat dari lapangan melalui kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada bagian ini peneliti membahas tentang bagaimana strategi monitoring dan evaluasi program kerja yang ada di divisi layanan sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Strategi merupakan cara-cara yang diatur dan diramu sehingga mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, strategi merupakan hal yang lazim ada di suatu organisasi. Strategi tersebut akan membantu organisasi dalam melakukan sesuatu dengan teknik yang tepat. Pengawasan merupakan salah satu cara untuk mewujudkan tujuan utama lembaga agar berjalan sesuai rencana. Pengawasan atau monitoring merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengawal jalannya kegiatan dan kemudian

dilakukan perbaikan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki program-program yang diperuntukkan untuk kemashlahatan ummat. Program-program tersebut merupakan program kerja sosial yang dijalankan oleh divisi layanan sosial (Laysos). Oleh karena itu, lembaga membutuhkan adanya pengawasan atau monitoring. Selain monitoring organisasi juga memerlukan evaluasi sebagai tindak lanjut dari hasil monitoring. Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki kegiatan monitoring dan evaluasi program kerja. Kegiatan tersebut penting dilakukan mengingat banyaknya program kerja yang ada di divisi layanan sosial tersebut. Adapun strategi monitoring dan evaluasi program kerja yang ada di Yayasan Nurul Hayat Surabaya sebagai berikut:

a) Perumusan Strategi Monitoring dan Evaluasi

Strategi adalah rangkaian kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan. Strategi dipersiapkan untuk bagaimana mencapai tujuan yang diharapkan.¹²⁹ Dalam perumusan strategi, langkah pertama yang dapat dilakukan ialah menetapkan tujuan, visi, misi program. Hal tersebut dapat mempengaruhi strategi yang akan digunakan dalam suatu program kerja. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka diperlukan pemantauan kegiatan dan penilaian kegiatan. Pemantauan dan penilaian tersebut bisa disebut juga dengan kegiatan monitoring dan evaluasi. Adapun kegiatan tersebut memerlukan strategi, agar berjalan beriring sesuai prosedur. Strategi monitoring dan

¹²⁹ Husein Umar, *Strategic Management In Action*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utam, 2001). Hal. 31

evaluasi adalah rangkaian tindakan yang diatur untuk mengkawal jalannya program. Strategi monitoring dan evaluasi program yang baik akan membawa dampak baik pula pada program tersebut. Monitoring dan evaluasi program membantu untuk mengidentifikasi kegiatan, mengetahui hasil program, mengetahui kendala dan kemudian diatur melalui evaluasi. Hal tersebut menjamin program-program kerja berjalan dengan semestinya. Program-program kerja yang ada di layanan sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki keunikan yaitu "*Speak Up and You Will be Heard*" yang memiliki arti "Bicaralah dan Anda akan didengar".

Keunikan tersebut merupakan aspirasi karyawan divisi layanan sosial untuk menyuarakan pendapatnya yang berkaitan dengan program. Aspirasi tersebut berupa pengajuan program kerja sosial yang baru, penilaian terhadap program kerja yang ada, dan kegiatan aspirasi pendapat lainnya. Seperti yang dikemukakan oleh dua narasumber, berikut ini:

"Uniknya kita disini itu adalah kita punya, *Speak up and you will be heard*. Jadi kita diberikan ruang untuk bisa berdiskusi banyak oleh direkturnya kita, jadi ada komunikasi dua arah, kita nggak kaku, mungkin kemarin ada info dari atasan seperti ini, coba dong tim program analisis perlu apa tidak, aku melihat uniknya kita dan kerennya kita itu gitu, semua bisa beraspirasi"¹³⁰

¹³⁰ Hasil Wawancara Informan 3, 09 Des 2019

“Ada pengamatan sendiri yang namanya program internal,. Ada juga yang berdasarkan apa...viralnya sebuah pemberitaan.karena saking seringnya saya dengan pak kholaf itu ngisi seminar-seminar sehingga ada program NH talks kita open table, kita buka donasi-donasi. yang mana ada sharing kelembagaan”¹³¹

Dengan pernyataan dua narasumber diatas terlihat bahwa program-program bersifat dinamis. Program ada karena kondisi yang dialami saat itu, atau program terbentuk atas kebutuhan realita saat itu. Untuk mengkawal program-program agar berjalan sesuai relnya, maka setiap program memiliki strategi monitoring dan evaluasi yang berbeda-beda. Strategi monitoring dan evaluasi memiliki beragam cara. Adapun program layanan sosial memiliki beragam cara monitoring dan evaluasinya. Hal tersebut, mengingat terdapat 45 program aktif dan program yang dinamis.

Proses monitoring dan evaluasi dikatakan baik, jika proses monitoring dan evaluasi mampu menghasilkan kerangka kerja (*blueprint*) yang mudah dipahami bagi tim yang bertugas.¹³² Menurut pendapat Suharto tersebut monitoring yang baik memiliki kerangka

¹³¹ Hasil Wawancara Informan 1, 09 Des 2019

¹³² Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, hlm. 123-124

kegiatan yang memudahkan pelaksana program untuk menjalankan target suatu program.

Dalam perumusan strategi monitoring dan evaluasi, Menurut Rothwell yang dikutip oleh Yunus langkah yang harus dilakukan ialah: langkah pertama dengan penetapan visi, misi, tujuan organisasi. Langkah kedua ialah dengan dengan pimpinan melakukan tindakan identifikasi. Langkah ketiga yaitu dengan menetapkan keputusan. Langkah keempat yaitu dengan memberikan arahan dan tujuan suatu organisasi. Langkah kelima yaitu dengan analisis SWOT. Langkah keenam memilih strategi yang tepat.¹³³

Dari teori yang dikemukakan oleh Rothwell terdapat kesamaan dengan pernyataan yang dilakukan oleh beberapa narasumber. Kesamaan tersebut ialah divisi layanan sosial melakukan step pertama hingga empat dengan diwujudkan dalam bentuk roadmap. Langkah kelima yaitu analisis SWOT juga dilakukan oleh divisi layanan sosial sebagai strategi untuk monitoring dan evaluasi program kerja. Dan langkah keenam juga dilakukan oleh divisi layanan sosial memilih strategi monitoring dan evaluasi yang tepat.

Perumusan strategi monitoring dan evaluasi tersebut diwujudkan dengan berbagai *tools*. *Tools* tersebut merupakan bagian dari strategi. Pada perumusan strategi, divisi layanan sosial memiliki kegiatan tahunan untuk membahas rencana kerja selama satu tahun. Rencana kerja tersebut ialah membahas tentang

¹³³ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta, 2016), hlm. 165-168.

anggaran dana program, spesifikasi kerja, tanggal program dilaksanakan dll secara terperinci. Rencana kerja tersebut dinamakan roadmap. Roadmap di divisi layanan sosial memiliki dua jenis. Jenis pertama yaitu roadmap anggaran dan roadmap kegiatan. Seperti pernyataan narasumber 2 berikut ini:

“Jadi program yang ada kita buat roadmapnya, roadmap itu bisa programnya apa, sektornya apa, nama programnya apa, kegiatannya apa, goal yang hendak dicapai itu apa, berapa jumlah mustahiqnya, apakah itu termasuk apa namanya..rutinkah apa isidentil dilaksanakan kapan, itu tecantum semua di roadmap.”¹³⁴

Dari pernyataan narasumber di atas dapat diketahui bahwa dalam penetapan perumusan strategi dilakukan penyusunan roadmap. Roadmap tersebut ialah roadmap kegiatan dan roadmap anggaran. Roadmap dapat dikatakan sebagai *blueprint* untuk menghasilkan kerangka kerja yang baik. Hal tersebut serupa dengan teori yang menyebutkan bahwa strategi harus memiliki *blueprint* untuk memudahkan pekerjaan. Dengan roadmap karyawan divisi layanan sosial dapat melakukan pekerjaan dengan mudah. Roadmap digunakan sebagai acuan kerja selama satu tahun. Sebagaimana langkah-langkah perumusan strategi yang dikemukakan oleh Rothwell bahwa: langkah pertama ialah penetapan visi misi untuk

¹³⁴ Hasil Wawancara Narasumber 2, 09 Des 2019

menentukan karakter organisasi. Roadmap merupakan hasil dari pertimbangan visi dan misi sebagai karkter organisasi yang bermanfaat untuk kemaslahatan ummat. Langkah kedua yaitu dengan melakukan tindakan identifikasi strategi, hal ini juga telah terwujud dalam bentuk roadmap. Roadmap akan menelaah bagaimana kegiatan program dan anggaran dana program kerja yang akan dilakukan selama satu tahun. Langkah ketiga yaitu *diagnosis past and present performance* dengan penialaian dan penetapan keputusan, baik kinerja yang lalu dan .perubahan yang terjadi. Hal ini juga telah menjadi fungsi roadmap, yang mana roadmap akan menjadi acuan untuk mengetahui pengaruh, proses, dan kemampuan yang dialami oleh kegiatan kerja di divisi layanan sosial. Langkah keempat yaitu *setting objectives*, untuk memberikan arahan dan tujuan suatu anggota organisasi. Hal tersebut telah sesuai dengan fungsi dari roadmap sebagai pedoman dalam melakukan program kerja.

Langkah perumusan strategi menurut Rothwell di atas merupakan langkah-langkah perumusan strategi yang diterapkan oleh divisi Layanan Sosial Yayasan Nurul Hayat dan diwujudkan dalam bentuk roadmap tahunan. Roadmap tersebut berisi dua jenis, yaitu: roadmap kegiatan dan roadmap anggaran.

b) Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Thread*)

Analisis SWOT ialah suatu cara yang digunakan untuk melakukan suatu analisis. Analisis tersebut untuk mengetahui seluk dan beluk organisasi baik kelemahan, kelebihan, kesempatan, kekuatan,

ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi. Menurut teori Rothwell analisis SWOT merupakan langkah kelima dalam perumusan strategi.

Analisis SWOT dapat digunakan untuk membaca suatu kejadian nyata. Manajer dapat melakukan perumusan strategi yang benar untuk pengambilan keputusan organisasi, memperbaiki kelemahan organisasi, dan juga dapat menimbang ancaman yang akan didapat.¹³⁵

Analisis SWOT lazim digunakan dalam analisis pendalaman suatu organisasi untuk mendapatkan solusi, pengetahuan, dan pencegahan kejadian yang akan mengancam. Di divisi layanan sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya telah menggunakan analisis SWOT dalam melakukan suatu strategi. Strategi ini telah digunakan untuk beberapa persoalan. Adapun divisi layanan sosial menggunakan analisis SWOT sebagai alat untuk persoalan pengawasan dan evaluasi suatu program kerja. Ia menggunakan strategi ini untuk mengetahui lebih mendalam tentang program kerja yang dilaksanakan, bagaimana kelemahan, kekuatan, kesempatan yang akan diperoleh dari suatu program, dan juga ancaman apa yang akan di dapat dengan adanya program. Sebagaimana pernyataan narasumber berikut ini tentang analisis SWOT:

“Ada juga kita menggunakan apa rek namae.. yang ada strenght. Nah.. analisis SWOT. Bahasa evaluasinya kita disitu. Jadi kita bahasa evaluasiya disitu. dan kita evaluasi tidak dalam bentuk selesai program.”¹³⁶

¹³⁵ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta, 2016), hlm. 165-168.

¹³⁶ Hasil wawancara narasumber 1, pada tanggal 09 Des 2019.

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa analisis SWOT digunakan sebagai alat untuk evaluasi program kerja. Menurut narasumber diatas, yang dimaksud dengan evaluasi ialah analisis SWOT dapat digunakan untuk pemahaman mendalam tentang program kerja. Sedangkan menurut teori Rothwell analisis SWOT digunakan sebagai wadah untuk perumusan strategi. Divisi layanan sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga menggunakan analisis SWOT sebagai alat untuk evaluasi suatu program kerja yang sedang dilaksanakan. Narasumber menjelaskan bahwa analisis SWOT digunakan sebagai evaluasi program ketika program tersebut telah di laksanakan. Jadi program tersebut diteliti dan di analisis mulai dari kekuatan program kerja, kelemahan program kerja, kesempatan baik yang diperoleh program kerja, dan ancaman yang didapat oleh program kerja, sehingga semua itu akan dijadikan bahan penilaian untuk perbaikan program tersebut.

c) Strategi-Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja

Strategi monitoring dan evaluasi program kerja ialah suatu rencana atau cara untuk melakukan pengawasan dan penilaian program kerja. Strategi dibutuhkan untuk mempertahankan program kerja selalu dalam pantauan dan berjalan sesuai yang diinginkan. Strategi memiliki berbagai macam tipe dan fungsi, setelah ini strategi-strategi yang relevan digunakan oleh divisi layanan sosial dan kurang relevan digunakan oleh divisi layana sosial.

Strategi korporasi, strategi ini disusun oleh manajemen puncak. Manajemen puncak

merumuskan strategi sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam merumuskan strategi ini, manajer puncak memerlukan sinergi yang baik antara komponen organisasi. Hal tersebut karena banyaknya strategi pada level bisnis yang berbeda. Oleh karena itu diperlukan suatu koordinasi yang bertujuan untuk tercapainya cita-cita organisasi¹³⁷ Strategi ini merupakan strategi yang ditangani oleh manajemen puncak.

Strategi korporasi menjadi suatu strategi untuk mengetahui pangsa pasar, pertumbuhan bisnis, dll. Strategi ini tidak digunakan oleh divisi layanan sosial dalam monitoring dan evaluasi. Strategi jenis ini merupakan strategi yang cocok digunakan untuk organisasi provit. Divisi layanan sosial bersifat non provit sehingga tidak memerlukan strategi untuk bersaing dalam mendapatkan keuntungan.

Strategi bisnis, strategi ini menonjolkan pada cara bersaing dalam suatu bisnis. Menurut pendekatan porter, tekanan persaingan meliputi: tantangan yang mengancam dari pendatang baru, proses kekuatan dalam tawar menawar dari pemasok, proses kekuatan dalam tawar menawar pembeli, kekuatan penawaran produk pengganti, dan yang terakhir ialah persaingan antar kompetitor¹³⁸. Strategi ini mengusung suatu alat untuk menjadi bisnis yang dapat bersaing.

Strategi bisnis kurang cocok untuk diterapkan di dalam divisi layanan sosial. Hal tersebut dikarenakan divisi layanan sosial tidak melakukan kegiatan jual beli, tawar menawar, dll. Strategi ini tidak digunakan oleh divisi layanan sosial dalam

¹³⁷ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta, 2016), hlm. 169.

¹³⁸ Ibid.,

melakukan monitoring dan evaluasi program kerja. Strategi yang relevan digunakan oleh divisi layanan sosial ialah strategi kompetitif porter. Strategi ini tidak dapat digunakan karena strategi ini menekankan pada produk atau jasa agar berbeda dengan kompetitornya. Divisi layanan sosial merupakan divisi program sehingga strategi ini tidak dapat digunakan untuk melakukan monitoring dan evaluasi program kerja. Strategi fungsional ialah strategi yang memaksimalkan sumber daya. Strategi ini menjadi strategi yang tepat untuk mengatur kegiatan untuk merancang cara-cara pelaksanaannya. Strategi ini relevan digunakan untuk monitoring dan evaluasi program di divisi layanan sosial. Hal tersebut karena strategi ini menekankan bagaimana cara untuk pelaksanaan dan penerapan, sehingga dapat digunakan sebagai cara untuk melakukan monitoring dan evaluasi program.

Adapun divisi layanan sosial memiliki strategi monitoring dan evaluasi program seperti yang dikemukakan oleh narasumber berikut ini:

“Semua kegiatan monev itu sudah ada di google form itu berbasis eee.. grab data”¹³⁹

Sesuai dengan pendapat narasumber di atas bahwa divisi layanan sosial menggunakan google form sebagai alat untuk melakukan dalam monitoring dan evaluasi program. Dan menurut narasumber berikutnya, Ia menyebutkan bahwa strategi monitoring dan evaluasi program kerja dapat dilakukan menggunakan *project tracking*.

¹³⁹ Hasil Wawancara Narasumber 1, 09 Des 2019

Seperti yang dikemukakan oleh narasumber berikut ini:

“Jadi kita juga melihat project tracking, itulah bukti bagaimana program itu jalan atau tidak naah. Evaluasinya termasuk monitoring dan termasuk evaluasi juga di KPI dan project tracking itu. Di project tracking itu banyak nilai monitoring atau pengawasan tetapi di KPI itu evaluasinya hasil yang telah dicapai apa sesuai dengan roadmap atau tidak”¹⁴⁰

Dari pernyataan narasumber di atas terlihat bahwa divisi layanan sosial menggunakan *project tracking* sebagai alat untuk monitoring dan evaluasi. Alat tersebut dapat disebut juga sebagai strategi yang digunakan dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Adapun fungsi dari *project tracking* adalah untuk mengawasi jalannya program. Program tersebut dapat diidentifikasi melalui *project tracking*. *Project tracking* berisi laporan-laporan dari karyawan yang telah melaksanakan program. *Project tracking* sebagai wadah bagi pelaksana program untuk melaporkan hasil dari program kerja. *Project tracking* dapat berisi deksripsi kegiatan, berisi foto-foto dari pelaksana program yang di upload. *Project tracking* menggambarkan situasi atau laporan perkembangan program yang dapat di pantau oleh pimpinan dan karyawan yang lain. Dan pada narasumber 2 di atas, Ia menyebutkan KPI sebagai alat untuk monitoring dan evaluasi. KPI merupakan aplikasi yang

¹⁴⁰ Hasil Wawancara Narasumber 2, 09 Des 2019

diperuntukkan bagi karyawan. KPI akan menilai bagaimana kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas kerja. Adapun KPI digunakan sebagai monitoring dan evaluasi program kerja ialah untuk bahan pertimbangan dari performa pelaksana program kerja dengan nilai yang didapat oleh karyawan. Hal tersebut menjadi alasan KPI sebagai salah satu media untuk melakukan monitoring dan evaluasi program.

Strategi monitoring dan evaluasi berikutnya ialah MRM (*Management Recruitment Mustahiq*). MRM adalah suatu strategi dalam mengatur perekrutan mustahiq. Jadi MRM merupakan proses memilih dan memilah mustahiq yang akan diberi bantuan melalui program. MRM merupakan strategi monitoring dan evaluasi dikarenakan MRM menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan monitoring dan evaluasi. Pertimbangan tersebut ialah apakah program ini telah memiliki kuota penerima bantuan atau bagaimana kriteria penerima bantuan. Dengan begitu sekaligus MRM dapat digunakan sebagai evaluasi untuk perbaikan suatu program dikemudian hari. Sebagaimana pernyataan narasumber berikut ini tentang MRM:

“ada MRM, cyber yang kita input setelah kita kasih bantuan tadi”¹⁴¹

Dari pernyataan narasumber di atas menegaskan bahwa MRM dapat digunakan sebagai strategi monitoring dan evaluasi. Narasumber di atas juga menyebutkan bahwa monitoring dan evaluasi dapat

¹⁴¹ Hasil wawancara narasumber 7, pada tanggal 09 Des 2019

dilakukan menggunakan cyber. Hal tersebut juga dkemukakan oleh narasumber berikut ini:

“... Tentang kegiatan yang mereka kerjakan satu kita punya cyber si cybernya NH, yang mana semua laporan kegiatan awal diinput di aplikasi cyber kita prosesnya juga terus hasil akhirnya juga dari sana”¹⁴²

Pernyataan narasumber di atas menyebutkan bahwa cyber sebagai strategi monitoring dan evaluasi. Cyber merupakan aplikasi milik Yayasan Nurul Hayat Surabaya ia merupakan wadah laporan kegiatan program-program. Cyber dapat digunakan sebagai strategi monitoring dan evaluasi karena dari situ dapat dilihat perkembangan dan kegiatan yang telah dialami oleh suatu program sekaligus dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan program. Dengan cyber pimpinan dapat melihat dan mengawasi seluruh kegiatan organisasi secara mudah.

Strategi monitoring dan evaluasi yang digunakan dapat melakukan CIPP. CIPP dapat dilakukan ketika program belum terjadi dan dapat juga dilakukan ketika program telah terjadi. CIPP merupakan singkatan yang berasal dari bahasa Inggris yaitu: *context, input, process, dan product*.¹⁴³ Adapun penjabaran dari model evaluasi CIPP, sebagai berikut: Konteks (*Context*). Pada unsur ini adalah penjabaran dari keperluan organisasi yang diperlukan, lingkungan dari

¹⁴² Hasil wawancara narasumber 3, pada tanggal 09 Des 2019

¹⁴³ Ihwan Mahmudi, *CIPP: Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan*, Universitas Negeri Jakarta, Vol. 6, No. 1, Juni 2011.

program, karakter dari populasi, dan contoh dari individu yang akan dikenai program. Masukan (*Input*) Pada evaluasi masukan bermanfaat sebagai pembantu untuk menetapkan keputusan, dan menetapkan sumber daya yang ada. Pada evaluasi proses ini dilakukan pemeriksaan rencana yang sudah dibentuk. Evaluasi produk bertugas sebagai analisis dari kegagalan dan keberhasilan program dari beberapa persepsi.

Strategi di atas merupakan strategi yang dapat digunakan dalam berbagai bidang. Strategi di atas merupakan strategi yang dikenalkan oleh Stufflebeam. Ia memperkenalkan model evaluasi program dengan menitik beratkan pada peningkatan program. Adapun divisi layanan sosial juga memiliki model evaluasi program yang hampir mirip dengan model evaluasi yang ia kenalkan. Model evaluasi program oleh divisi layanan sosial ialah CIPO (*Context, Input, Product, Output*). Pada dasarnya divisi layanan sosial juga menggunakan model evaluasi ini akan tetapi perbedaan terletak pada point ke empat yaitu O atau output. Dalam model evaluasi yang dikenalkan oleh Stufflebeam ia menggunakan point empat sebagai P yaitu product.

CIPO sebagai strategi dalam evaluasi program seperti yang dikemukakan oleh narasumber berikut ini:

“semua. Kalau kita itu dilaysos itu menggunakan berbasis CIPO”¹⁴⁴

“Ini CIPO ini tahapan jadi kita datang kita tau proses ini dijalankan”¹⁴⁵

¹⁴⁴ Hasil wawancara narasumber 1, pada tanggal 09 Des 2019

Kedua narasumber di atas mengemukakan bahwa CIPO sebagai strategi dalam monitoring dan evaluasi program kerja. Di atas dikatakan bahwa CIPO untuk mengetahui proses program kerja yang dijalankan atau dapat disebut sebagai monitoring. Dan untuk evaluasinya dapat dilihat dari point O yaitu output. Dengan mengetahui output maka dapat dinilai bagaimanakah keberhasilan dari suatu program kerja yang selanjutnya dilakukan perbaikan.

Strategi berikutnya ialah dengan SPK Layanan Ambulance dan Jenazah. SPK dapat digunakan sebagai strategi monitoring dan evaluasi program khusus layanan ambulance dan jenazah. SPK digunakan sebagai bukti terlaksananya layanan. SPK juga sebagai bahan evaluasi dengan mengkonfirmasi layanan berdasar info yang tertera dalam SPK. Proses monitoring dilihat dari laporan SPK yang diberikan oleh petugas layanan jenazah. Dan evaluasi dapat dilakukan dengan konfirmasi by phone kepada pihak penerima layanan ambulance dan jenazah. Petugas akan mengevaluasi dengan menghubungi nomor telephone yang tertera dalam SPK. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber berikut ini:

“SPK itu... jadi sebelum sesudah itu keluarga suruh ngisi,, tujuannya kemana, jadi kayak gini.... tanggal berapa. Terus

¹⁴⁵ Hasil wawancara narasumber 5, pada tanggal 09 Des 2019

nama nomer telepon nanti bisa di konfirmasi”¹⁴⁶

Dari pernyataan narasumber 4 di atas bahwa divisi layanan sosial menggunakan spk sebagai bentuk monitoring dan evaluasi program kerja layanan ambulance dan jenazah.

Strategi monitoring dan evaluasi program kerja di divisi layanan sosial berikutnya ialah bisnis model canvas. Bisnis model canvas ialah bisnis yang berbentuk visual. Dengan begitu akan lebih mudah untuk dipahami dan dapat memberikan output yang maksimal. Strategi ini digunakan oleh divisi layanan sosial sebagai monitoring dan evaluasi program, sebagaimana pernyataan narasumber berikut ini:

“kadang kita menggunakan bisnis model canvas dalam hal program itu sebelum di jalankan ke orang, ke mustahiq yang sudah kita tentukan..”¹⁴⁷

Dari pernyataan narasumber di atas bahwa strategi bisnis model canvas dapat dijadikan sebagai monitoring dan evaluasi, akan tetapi menurut narasumber strategi ini digunakan sebelum program dijalankan.

2. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Kerja Divisi Layanan Sosial Yayasan Nurul Hayat Surabaya

¹⁴⁶ Hasil wawancara narasumber 4, pada tanggal 09 Des 2019

¹⁴⁷ Hasil wawancara narasumber 1, pada tanggal 09 Des 2019

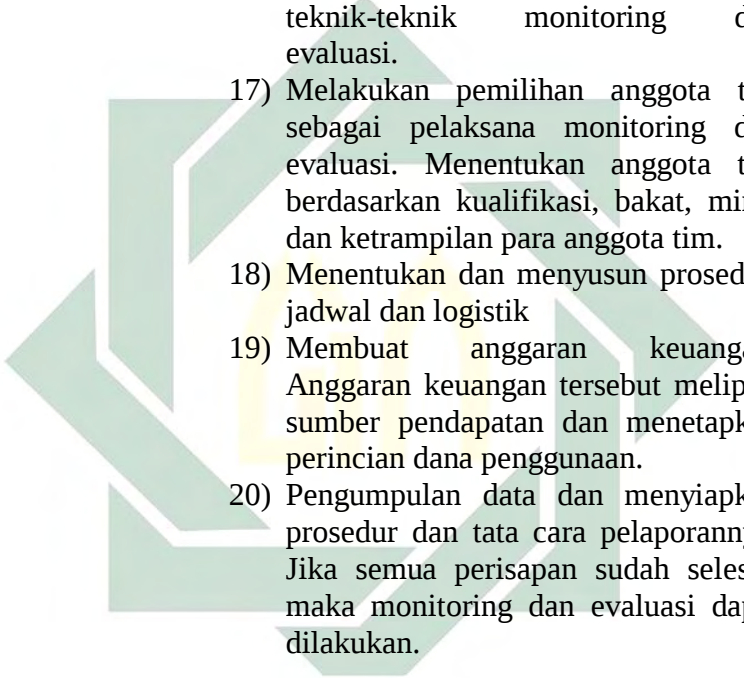
a) Tahapan Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Kerja

Kegiatan monitoring dan evaluasi program pasti memiliki tahapan-tahapan yang perlu dilakukan. Monitoring dan evaluasi yang telah dilaksanakan dengan proses atau tahap yang tepat akan memberikan dampak baik bagi kemajuan organisasi.¹⁴⁸ Dibawah ini merupakan penjelasan 10 tahapan dasar yang dapat digunakan sebagai acuan untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi.¹⁴⁹ Berikut merupakan 10 tahap untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi menurut Suharto:

- 11) Menyusun dan memastikan lingkup program kerja yang hendak dipantau dan diberi penilaian.
- 12) Memaparkan tahapan dengan tepat dan jelas tujuan dan sejarah kegiatan yang hendak dievaluasi.
- 13) Mengamati dan mencari tau sumber-sumber informasi terkait kinerja program yang sudah dilakukan. Sumber informasi tersebut akan menjadi data sekunder. Data sekunder berguna untuk menegetahui sistem monev dan hasil laporan-laporan yang lampau.
- 14) Menentukan pelaksanaan, target serta tujuan monitoring dan evaluasi yang ingin dicapai

¹⁴⁸ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, hlm. 123-124.

¹⁴⁹ Ibid.,

- 
- 15) Menyusun instrumen pertanyaan mengenai monitoring dan evaluasi. Instrumen pertanyaan untuk mengetahui perkembangan program dan untuk menganalisis program.
 - 16) Memilih dan menentukan metode, teknik-teknik monitoring dan evaluasi.
 - 17) Melakukan pemilihan anggota tim sebagai pelaksana monitoring dan evaluasi. Menentukan anggota tim berdasarkan kualifikasi, bakat, minat dan ketrampilan para anggota tim.
 - 18) Menentukan dan menyusun prosedur, jadwal dan logistik
 - 19) Membuat anggaran keuangan. Anggaran keuangan tersebut meliputi sumber pendapatan dan menetapkan perincian dana penggunaan.
 - 20) Pengumpulan data dan menyiapkan prosedur dan tata cara pelaporannya. Jika semua perisapan sudah selesai, maka monitoring dan evaluasi dapat dilakukan.

Tahapan-tahapan di atas merupakan langkah dalam melakukan monitoring dan evaluasi. Suharto telah memparkan dengan teliti tahapan tersebut. Akan tetapi divisi layanan sosial menilai bahwa dalam melakukan monitoring dan evaluasi tidak terdapat tahapan-tahapan tertentu. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh narasumber berikut ini:

“Jadi, lebih banyak prosedurnya itu ketika program program itu berjalan, itu sih sebenarnya. kalo monitoring ya monitoring aja, sesuai dengan *tools*”¹⁵⁰

Dengan begitu divisi layanan sosial tidak memiliki tahapan-tahapan yang berarti dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi dilakukan berdasarkan *tools* yang telah disediakan. *Tools* tersebut kemudian diinput sesuai dengan grab data. Adapun *tools* yang telah tersedia di Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki fungsi yang mumpuni dalam menjalankan monitoring dan evaluasi program kerja. Fungsi tersebut seperti yang dikemukakan oleh Dunn sebagai berikut:¹⁵¹ Ketaatan monitoring dapat menentukan perkiraan keberhasilan program, Monitoring juga memiliki fungsi sebagai pemeriksaan. Pemeriksaan berguna untuk menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu bagi pihak tertentu (target) telah tercapai, Monitoring juga memiliki fungsi sebagai laporan. Monitoring menghasilkan data yang membantu atau menghitung hasil perubahan sosial dan masyarakat, Monitoring memiliki fungsi sebagai pemaparan dari pelaksanaan program atau aktifitas.

Keempat fungsi tersebut telah terpenuhi oleh *tools* yang dimiliki oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya. *Tools* dapat menentukan keberhasilan

¹⁵⁰ Hasil wawancara narasumber 1, pada tanggal 09 Des 2019

¹⁵¹William N Dunn,2003, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (terjemahan)*, Yogyakarta,Gajahmada University press.

program melalui aplikasi layanan sosial monitoring dan evaluasi program. Tools layanan sosial juga dapat berguna sebagai pemeriksa layanan. Ketiga tools layanan sosial berfungsi sebagai lapran hasil kegiatan program kerja. Dan keempat tools layanan sosial terdapat penjelas perkembangan program kerja.

b) Teknik Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Kerja

Monitoring dan evaluasi memiliki teknik pelaksanaan. Teknik tersebut berguna untuk memudahkan dalam melakukan monitoring dan evaluasi dalam kondisi yang dibutuhkan. Adapun menurut Donnelly, Ia mengelompokkan monitoring ke dalam tiga tipe, antara lain sebagai berikut:¹⁵² Pertama, Monitoring ini dilaksanakan sebelum program kerja atau aktifitas. Monitoring pada tipe ini bermanfaat sebagai pengurangan kekeliruan yang kemungkinan dialami. Kedua, *Cocurrent Control* adalah monitoring yang dilaksanakan ketika program atau aktifitas sedang berlangsung. Ketiga, Monitoring umpan balik yang dilaksanakan dengan menghitung dan mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah usai.

Dari teori yang dikemukakan di atas memiliki kesaman terhadap divisi layanan sosial dalam melakukan monitoring program kerja. Sebagaimana yang dikemukakan narasumber berikut ini:

¹⁵² Donnelly, dan Gibson, *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*,(Jakarta: Erlangga, 1996), hlm.

“tinggal monitoringnya entah di akhirkkan”¹⁵³

“Pengawasannya kalo dulu itu habis layanan”¹⁵⁴

“Hal program itu sebelum di jalankan ke orang,”¹⁵⁵

“Saya terjun sendiri, jadi untuk yang pengawasan”¹⁵⁶

Dari pernyataan narasumber di atas terlihat bahwa dalam monitoring divisi layanan sosial dapat melakukan ketika sebelum terjadinya program kerja dengan menggunakan model bisnis canvas. Dan melakukan monitoring saat kegiatan berlangsung dan juga melakukan monitoring saat selesai kegiatan program.

Teori lain tentang teknik-teknik monitoring dikemukakan oleh Manullang, sebagai berikut:¹⁵⁷ monitoring langsung yaitu sidak secara langsung. Sidak secara langsung merupakan teknik yang dilakukan oleh pimpinan secara tiba-tiba dan ditangani oleh pimpinan saat itu juga. Berikutnya ialah Monitoring tidak langsung, monitoring ini dilakukan secara tidak langsung. Monitoring

¹⁵³ Hasil wawancara narasumber 1, pada tanggal 09 Des 2019

¹⁵⁴ Hasil wawancara narasumber 4, pada tanggal 09 Des 2019

¹⁵⁵ Hasil wawancara narasumber 1, pada tanggal 09 Des 2019

¹⁵⁶ Hasil wawancara narasumber 6, pada tanggal 09 Des 2019

¹⁵⁷ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1990), h. 173

dilakukan dengan mengamati hasil dari laporan di lapangan.

Proses monitoring akan berlanjut pada tahap evaluasi. Penjabaran di atas telah menjelaskan berbagai teknik yang digunakan pada saat proses monitoring. Adapun teknik yang dapat digunakan pada saat melakukan evaluasi adalah teknik evaluasi tes dan evaluasi non tes dengan melakukan wawancara, kuisioner.¹⁵⁸

Dari teori yang dijelaskan di atas terlihat bahwa divisi layanan sosial melakukan monitoring secara langsung dengan melakukan pengamatan ke lokasi program kerja. Dan juga divisi layanan sosial melakukan monitoring tidak langsung dengan melihat laporan dari hasil pengawasan oleh tim pengawas. Adapun laporan tersebut ialah dengan melakukan laporan tertulis, wawancara. Akan tetapi divisi layanan sosial tidak melakukan tindakan kuisioner sebagai evaluasi program kerja.¹⁵⁹ Sebagaimana yang telah dipaparkan narasumber berikut ini:

“bisa ada tiga, bisa telepon bisa video call, wawancara, bisa kunjungan. Ini bisa mengurangi biaya kunjungan”¹⁶⁰

Dari penjelasan narasumber di atas, Ia menyebutkan bahwa pelaksanaan monitoring dan evaluasi dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu videocall, wawancara, telephone. Ia

¹⁵⁸ H. Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1999), cet Ke-1, h. 33.

¹⁵⁹ Hasil observasi pada tanggal 07 Desember 2019

¹⁶⁰ Hasil wawancara narasumber 5, pada tanggal 09 Desember 2019

menjelaskan dengan cara tiga di atas dapat menekan anggaran kunjungan. Kegiatan ini dapat dilaksanakan kapanpun disaat program telah terlaksana. Kegiatan monitoring dan evaluasi dengan strategi tersebut dapat dilakukan di kantor, ataupun berada dimana saja ketika monitoring akan dilakukan.¹⁶¹

c) Kebijakan Dalam Keputusan Sebuah Program Layanan Sosial

Dalam menentukan suatu kebijakan maka prinsip harus menjadi suatu pertimbangan dalam menentukan keputusan. Prinsip-prinsip monitoring akan menjadi landasan utama dalam tiap-tiap pelaksanaan monitoring. Prinsip monitoring antara lain: monitoring harus punya rencana, memiliki struktur organisasi, monitoring fleksibel dan tidak kaku, monitoring menjamin penilaian, dan monitoring harus ekonomis, monitoring harus menggambarkan suasana kegiatan¹⁶². Dan evaluasi juga memiliki prinsip dalam pelaksanaannya, Fattah menjelaskan prinsip-prinsip evaluasi menjadi enam yaitu: prinsip yang selalu diterapkan secara terus menerus dan berlanjut, Prinsip evaluasi keseluruhan merupakan penilaian terhadap kesemua unsur dan aspek-aspek program, prinsip obyektif. Prinsip evaluasi obyektif yaitu prinsip yang bersih tanpa mencampur adukkan urusan pribadi kedalam urusan evaluasi program, Prinsip Sahih merupakan prinsip evaluasi yang mewajibkan

¹⁶¹ Hasil Observasi pada tanggal 09 Oktober 2019

¹⁶² Djati Julitriarsa, *Manajemen Suatu Pengantar*, h. 42

pada tindak pengukuran terhadap program, pemakaian kritis, dan Keenam adalah prinsip fungsi atau manfaat.

Dari teori prinsip monitoring dan evaluasi di atas dapat disimpulkan bahwa dengan memiliki prinsip-prinsip yang tepat dapat membawa program dalam kondisi yang baik. Adapun prinsip monitoring dan evaluasi program kerja di divisi layanan sosial ialah sesuai dengan visi, misi dari Yayasan Nurul Hayat Surabaya secara garis besar yaitu untuk mensejahterakan umat. Sehingga prinsip tersebut akan berjalan sendirinya sesuai dengan perilaku dan budaya yang dijalankan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Di atas disebutkan bahwa prinsip monitoring dan evaluasi dapat membawa program kerja ke arah lebih. Apabila program kerja mengalami kendala, masalah akan ada penanganan yang harus segera dilakukan. Jika hal tersebut terjadi, maka terdapat kebijakan yang harus dilakukan. Sebagaimana teori dalam pengambilan keputusan program kerja berikut ini: Penghentian program, penghentian ini dikarenakan program kerja dinilai tidak berfungsi dan program tidak berjalan sesuai dengan harapan. selanjutnya perbaikan program, perbaikan ini merupakan tindakan yang dilakukan atas dasar penilaian program. Selanjutnya melanjutkan program, pelanjutan program kerja karena penilaian terhadap program dirasa baik dan berfungsi sesuai yang diharapkan. Dan mengembangkan program, pengembangan program kerja ini karena terdapat pesaing lain yang dirasa lebih baik.

Di divisi layanan sosial juga memiliki kebijakan dalam keputusan suatu program. Teori di atas sama persis dengan kebijakan divisi layanan sosial dalam kebijakan program. Sebagaimana pernyataan narasumber berikut ini:

“konsekuensi yang diambil itu apa entah diperbaiki lagi atau apa, ditambah dengan sesuatu yang lain”¹⁶³

“Program itu kita hold kita tahan ya tidak dilanjutkan ya kita anggep ini program bukan program gagal”¹⁶⁴

Dari pernyataan narasumber di atas bahwa divisi layanan sosial memiliki kebijakan dalam keputusan program. Program diperbaiki apabila program terdapat sedikit masalah yang dapat dibenahi. Program di tahan apabila program tersebut tidak memiliki manfaat. Dan ada program tersebut dikembangkan ketika memiliki dampak yang baik.

3. Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja dalam Perspektif Islam

Strategi merupakan cara yang dilakukan untuk mengatur sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Monitoring adalah sebagai pemantau aktifitas untuk selalu berbuat kebaikan. Sebagaimana yang diterangkan Q.S al-infthar 11-12 berikut ini:

¹⁶³ Hasil wawancara narasumber 6, 09 Des 2019.

¹⁶⁴ Hasil wawancara narasumber 1, 09 Des 2019.

كَرَامًا كَتَبْنَاهُ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

Artinya:

11.” yang mulia (di sisi Allah) dan yang mencatat (amal perbuatanmu)”

12. “mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Dari ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah mencatat seluruh perbuatan manusia ketika di bumi. Tujuannya agar sebagai bukti di akhirat, dimanakah manusia itu akan bertempat. Allah mengetahui segala sesuatu yang dilakukan hambanya. Begitu pula dengan pengawasan di dunia, semua dicatat secara rapi ke dalam buku catatan. Buku catatan tersebut akan dibuka kembali jika dibutuhkan. Dan catatan tersebut dapat digunakan sebagai evaluasi.

Evaluasi adalah penilaian yang berisi tentang kelebihan dan kelemahan yang selanjutnya diperbaiki sebagai motivasi untuk menjadi lebih baik lagi. Evaluasi dapat memiliki beberapa keputusan. Keputusan tersebut ialah dengan memperbaiki keadaan seperti layaknya manusia yang bertaubat terhadap kesalahan, melanjutkan kondisi seperti layaknya manusia yang selalu melakukan kebaikan, hendaknya untuk selalu melakukan secara kontinu, dan menghentikan keadaan, selayaknya manusia yang terjerumus dosa yang harus segera ditinggalkan. Evaluasi sebagai bahan untuk mengkoreksi diri, kesalahan apa yang ada pada diri, manfaat apa yang dimiliki diri untuk menebarkan manfaat pada orang lain. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Q.S Hujurat: 3 berikut ini:

إِنَّ الَّذِينَ يَعْصُونَ أَمْرَاتَهُمْ عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ امْتَحَنَ اللَّهُ قُلُوبَهُمْ لِلتَّقْوَىٰ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ عَظِيمٌ

Artinya:”Sesungguhnya orang-orang yang merendahkan suaranya di sisi Rasulullah, mereka itulah orang-orang yang telah diuji hatinya oleh Allah untuk bertakwa. Mereka akan memperoleh ampunan dan pahala yang besar.”

Dari ayat tersebut dapat dipetik hikmah bahwa suatu kehidupan tidak akan lepas dari suatu ujian. Meskipun diuji Ia tenang dan bertakwa pada Allah SWT. Dengan begitu Ia akan mendapat pahala yang besar dan ampunan. Sebagaimana kehidupan Ia akan mendapat kesuksesan dunia karena kesabaran atas perjuangannya. Evaluasi juga sebagai proses penilaian diri dari Allah untuk hambanya. Allah memberi ujian kepada hambanya untuk mengetahui seberapa iman dan takwanya seorang hamba kepada Tuhannya. Seperti Q.S Al-Ankabut ayat 2-3 berikut ini:

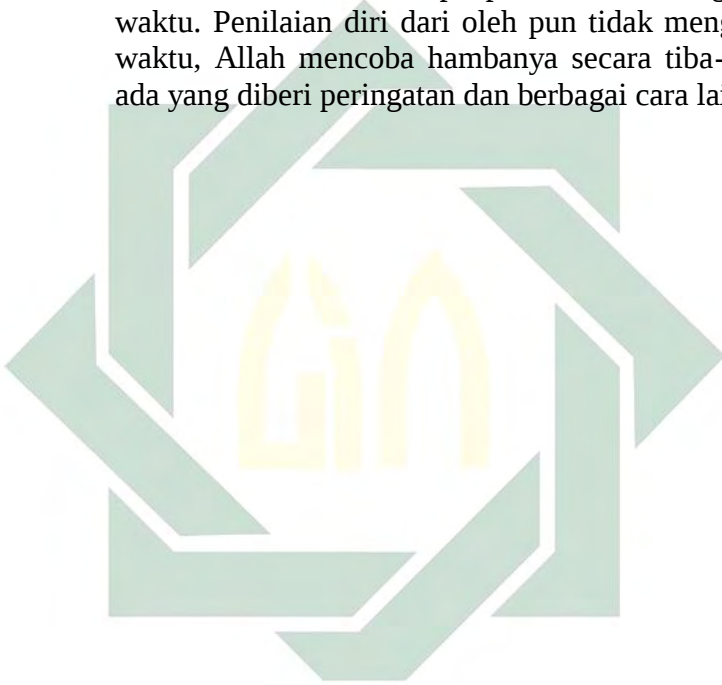
أَحْسَبَ النَّاسُ أَنْ يُنْزَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ

Artinya:

2.”Apakah manusia mengira bahwa mereka akan dibiarkan hanya dengan mengatakan, “Kami telah beriman,” dan mereka tidak diuji?”

3.”Dan sungguh, Kami telah menguji orang-orang sebelum mereka, maka Allah pasti mengetahui orang-orang yang benar dan pasti mengetahui orang-orang yang dusta.”

Dari ayat di atas dapat dipetik pelajaran bahwa, dalam kehidupan apapun tidak akan lepas dari ujian. Ujian memiliki banyak hikmah diantaranya sebagai pelajaran hidup, penambah kesabaran, meningkatkan ketaqwaan pada Allah SWT. Evaluasi dilakukan kapanpun tidak mengenal waktu. Penilaian diri dari oleh pun tidak mengena waktu, Allah mencoba hambanya secara tiba-tiba, ada yang diberi peringatan dan berbagai cara lain.



BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

1. Strategi Monitoring dan Evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya, sebagai berikut:
 - a. *Papperless*
 - 1) Google form
 - 2) Cyber
 - 3) MRM (*Management Recruitment Mustahiq*)
 - 4) *Project Tracking*
 - b. *Non Papperless*
 - 1) Analisis SWOT
 - 2) CIPO (*Contex, Input, Product, Output*)
 - 3) SPK Layanan Ambulance dan Jenazah
 - 4) Bisnis Model Canvas
2. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya:
 - a. Teknik Pelaksanaan
 - 1) Observasi
 - 2) Pengawasan Tidak Langsung
 - b. Waktu Pelaksanaan
 - 1) Sehari sekali
 - 2) Sepekan sekali
 - 3) Akhir bulan
 - 4) Tiga bulan sekali
 - c. Media dan Cara Pelaksanaan
 - 1) Wawancara
 - 2) Telephone
 - 3) Videocall
 - d. Bentuk Laporan
 - 1) DRM (*Daily Routine Meeting*)
 - 2) Infografis
 - 3) Posting Media Sosial (*Share info Grup Whatsapp, Instagram, Twitter, Medsos Pribadi*)

4) Laporan tertulis

B. Saran dan Rekomendasi

Peneliti memberikan saran dan rekomendasi untuk Yayasan Nurul Hayat Surabaya, khususnya untuk divisi layanan sosial. Adapun saran dan rekomendasi berikut ini:

1. Yayasan Nurul Hayat divisi layanan sosial sebaiknya tetap konsisten pada strategi monitoring dan evaluasi yang digunakan saat ini agar mempertahankan prestasi program kerja
2. Yayasan Nurul Hayat divisi layanan sosial sebaiknya tetap mengembangkan strategi monitoring dan evaluasi khususnya bagi program yang tidak dapat dibahasakan ke dalam bahasa program, agar meningkatkan kualitas program kerja.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari betul atas kekurangan-kekurangan dari hasil penelitian ini. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam penggalian informasi terhadap monitoring dan evaluasi program secara langsung ke tempat observasi. Peneliti berharap dapat mengetahui langsung keadaan kegiatan monitoring dan evaluasi program kerja secara langsung di tempat observasi program.

Daftar Pustaka

- Aeros, William Agustinus.2015. *Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektivitas Birokrasi(Studi Kasus Tentang Pelayanan Birokrasi Di Kantor Sekretariat Walikota Manado)*,Journal “Acta Diurna” Volume IV. No.3. Tahun 2015.
- Anona dan Prasetya.2016. *Analisis Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia(Studi Pada Departemen Human Capital Pt Surya Artha Nusantara Finance)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 36 No. 1 Juli 2016.
- Anwar Toni dan Yoga Willy Utomo, “*Implementasi Paperless Office Pada Sistem Monitoring Dan Evaluasi Program Kerja Organisasi Mahasiswa*”, Jurnal Matrik (Vol. 17 No. 1, November2001).
- Arikunto, Suharsimi.2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan dan Praktik*, Jakarta :Rineka Cipta.
- Beddu Sultan, *Fungsi Pengawasan Dalam Tinjauan Pendidikan Islam*, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam,Volume 6, Nomor 1, Januari 2020.
- Creswell, John W.2013.Yogyakarta: *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar.
- Daft Richard. 2010. *Era Baru Manajemen*.Jakarta:Salemba.
- Daryanto H. 1999 *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta,)

Didin Hafinuddin dan Hendri Tanjung.2003. *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*. Jakarta: Gema Insani.

Dunn William D.2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (terjemahan)*, Yogyakarta,Gajahmada University press.

Donnelly, dan Gibson.1996. *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*,(Jakarta: Erlangga)

Fattah Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Rosda karya (Bandung)

Galang Surya Gumilang.2016. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang Bidang Bimbingan dan Konseling*, Jurnal Fokus Konseling, Volume 2, Nomor 2, Agustus 2016.

Hafinuddin dan Tanjung.2003. *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*.Jakarta. Gema Insani.

Hedwig Rinda,. 2007. *Sistem Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi Monitoring dan Evaluasi Internal*, (Yogyakarta:Graha Ilmu.

Herdiansyah Haris.2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*,Jakarta : Salemba Humanika.

<https://www.nurulhayat.org/>. 2019 sekilas diakses pada tanggal 16 September 2019 pukul 22.46.

Jauch dan Glueck.1995. *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, Jakarta:Erlangga.

J.C, Tuner dan Giles. 1985..*Intergroup Behaviour*.Oxford : Basil Blacwell.

Lofland.2006. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Mahmudi Ihwan. 2011. *CIPP: Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan*, Universitas Negeri Jakarta, Vol. 6, No. 1.

M. Manullang. 1990.*Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Moleong, Lexy J.2002. *Metode Penelitian Kualitatif*.Bandung : Remaja Rosdakarya.

Q.S Al-Hujurat ayat 3.

Q.S Al-Qomar ayat 45.

Q.S Al-Ankabut ayat 2-3

Rita, Bagus dan Nova,, *Evaluasi Program Pendidikan Pemakai Dengan Model CIPP di Perpustakaan Fakultas Teknik UGM*, Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Vol.3, NO.1, 2019

Suharto Edi. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*.

Salim, Agus.2006. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial Buku Sumber untuk Penelitian Kualitatif* .Yogyakarta: Tiara Wacana.

Sandjaja dan Heriyanto Albertus.2006.*Panduan Penelitian*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

Saragih.1982. *Azas-Azas Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Tarsito.

Soekartawi.1995. *Monitoring dan Evaluasi Proyek Pendidikan*,
(Jakarta: PT. Dunia pustaka jaya.

Sugiyono.2010.*Memahami Penelitian Kualitatif*.Bandung :
Alfabeta.

Widjaya.1987. *Perencanaan sebagai fungsi manajemen*.
Jakarta:Bina Aksara

Winardi. 2014. *Manajemen Prilaku Organisasi*.
Jakarta:PRENADA MEDIAGROUP.

Zakiyudin Ais.2013.__*Teori Dan Praktek Manajemen*.
Jakarta:Mitra wacana media.

Zamani. 1998.*Manajemen*, Badan Penerbit IPWI, Jakarta