

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SELEKSI PETUGAS HAJI  
TINGKAT KABUPATEN DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN BANTUL TAHUN 2019**



**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)**

**Disusun oleh:**

**Muhammad Abdullah Akhvar  
NIM. 14240016**

**Pembimbing:**

**Dra. Hj. Mikhriani, MM.  
NIP. 19640512 200003 2 001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2019**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. 0274-515856, Yogyakarta 55281, E-mail: fd@uin-suka.ac.id

**PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR**

Nomor: B-2743/Un.02/DD/PP.05.3/11/2019

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SELEKSI PETUGAS HAJI TINGKAT  
KABUPATEN DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANTUL  
TAHUN 2019**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : **Muhammad Abdullah Akhyar**  
NIM/Jurusan : **14240016/MD**  
Telah dimunaqasyahkan pada : **Kamis, 7 Nopember 2019**  
Nilai Munaqasyah : **88,33 (A/B)**

dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

**TIM MUNAQASYAH**

Ketua Sidang/Penguji I,

**Dra. Hj. Mikhriani, M.M.**  
NIP 19640512 200003 2 001

Penguji II,

**Achmad Muhammad, M.Ag.**  
NIP 19720719 200003 1 002

Penguji III,

**Dra. Nurmahni, M.Ag.**  
NIP 19720519 199803 2 001

Yogyakarta, 28 Nopember 2019



**Dt. H. Nurrahmah, M.Si**  
NIP 19600310 198703 2 001



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Yogyakarta 55281 Email:  
[fd@uin-suka.ac.id](mailto:fd@uin-suka.ac.id)

**SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI**

Kepada:  
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

*Assalamualaikum wr. wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Muhammad Abdullah Akhyar  
NIM : 14240016  
Judul Skripsi : Sistem Pengendalian Manajemen Seleksi Petugas Haji ditingkat  
Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2019

sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Mengetahui

Yogyakarta, 25 Oktober 2019

Ketua Jurusan

Pembimbing



Drs. M. Rasvid Ridla, M.Si  
19670104 199303 1 003

Dra. Hj. Mikhriani, MM  
19640512 200003 2 001



## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Abdullah Akhyar  
NIM : 14240016  
Jurusan : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Fakultas Dakwah dan Komunikasi

menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: Sistem Pengendalian Manajemen Seleksi Petugas Haji ditingkat Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2019 adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 25 Oktober 2019

Yang menyatakan,



Muhammad Abdullah Akhyar

14240016

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk

Almamater

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah dzat yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang telah memberikan banyak nikmat dan senantiasa memberikan hidayahNya kepada setiap makhluk ciptaanNya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Sistem Pengendalian Manajemen Seleksi Petugas Haji Tingkat Kabupaten di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2019”** guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta seluruh keluarga dan para sahabat yang telah membimbing umat pada kesejahteraan dan kedamaian. Semoga kita mendapat syafaatnya kelak.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari berbagai pihak yang telah mendoakan dan membantu menyelesaikannya. Dengan tulus, penyusun menyampaikan terimakasih setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. KH. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dr. Hj. Nurjannah, M.Si selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Drs. M. Rasyid Ridla, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan Dosen Pembimbing Akademik.

4. Dra. Hj. Mikhriani, M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan waktu, membimbing dan memberikan masukan dari awal pengerjaan hingga selesainya skripsi ini.
5. Bu Nur selaku Bagian Administrasi Jurusan Manajemen Dakwah yang telah banyak membantu dari awal perkuliahan sampai mengurus segala keperluan skripsi.
6. Dosen Jurusan Manajemen Dakwah yang telah mencurahkan ilmu serta membimbing saya dalam perkuliahan.
7. Seluruh Staff TU Fakultas Dakwah dan Komunikasi khususnya TU Jurusan Manajemen Dakwah.
8. Bapak Arif Harjanto selaku Kepala Seksi Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Bantul, Bapak Agung Tri Sulityo selaku bagian penyiapan bahan Seksi Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Bantul, Bapak Bashori Alwi selaku Kepala Sub Bagian TU Kementerian Agama Kabupaten Bantul, Bapak Munbazigh dan Bapak Andar Prasetyo selaku petugas haji dari Kabupaten Bantul yang lolos seleksi tahun 2019 yang telah menjadi objek penelitian saya dan mengizinkan serta menerima saya dengan baik.
9. Kedua orang tua saya tercinta Bapak Ibrizal dan Ibu Umi Muslikhah yang telah memberikan do'a, motivasi, materi dan segala upaya dalam mempermudah saya di berbagai kegiatan, terutama pengerjaan skripsi.
10. Saudara-saudara saya yang selalu memberi semangat kepada saya untuk menyelesaikan segala tanggung jawab saya.

11. Sahabat-sahabat saya yang sudah mau direpoti selama pengerjaan skripsi ini, Barokah Juniasri, Salman Hayati, Suraty Putri, Bu Eka Kurnia, dan semua penghuni grup “pejuang skripsi” yang telah banyak membantu menjawab berbagai pertanyaan saya, memberi motivasi, saran, dan masukan terbaik.
12. Keluargaku Pengurus Harian LDK Sunan Kalijaga, Syahdan, Haris, Fikri, Mbak Devi, Mbak Okti, Mbak Alifah, Damay, Nurul, dan Aisyah yang telah menjadi teladan dalam berbagai hal.
13. Keluarga For-id, Azhar, Ai dan Alfi yang telah menjadi inspirasiku dalam menuntaskan skripsi.
14. Sahabat KARUMA yang telah menjadi pecut semangat untuk menuntaskan skripsi ini secepat dan sebaik mungkin.
15. Sahabat-sahabatku dalam proses pendidikan selama di Kampus, Haidar, Rizqi, dan Dhika, yang telah memberi semangat dan beragam pencerahan hidup.
16. Ustadz-ustadzku yang telah menemani dan membimbing perjalanan kuliah saya dari semester 1 sampai dengan sekarang.
17. Sahabat FT-IPMADA, yang menjadi tempat bertukar pikiran dan tempat saya berproses dari awal perkuliahan hingga sekarang.
18. Sahabat KKN Dusun Soka, Jordy, Wahid, Dhika, Aji, Umi, Hanifah, Rosi, Dewi, dan Indah, yang telah memberikan banyak pengalaman selama dua bulan.
19. Sahabat terbaik, Isna, yang telah menjadi partner dalam berbagai hal



positif.

20. Serta pihak-pihak yang telah mendukung yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung.

Kemudian hanya kepada Allah penyusun berdoa semoga kebaikan dan keikhlasan mereka mendapat balasan yang jauh lebih baik dari Allah SWT. Akhirnya, skripsi ini adalah hasil dari penelitian yang jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penyusun mengharapkan segala kritik dan saran dari berbagai pihak untuk penulisan yang lebih baik dimasa yang akan datang. Hanya kepada Allah kami memohon ampun dan kepada-Nya kami memohon petunjuk. Semoga bermanfaat aamiin.

Yogyakarta, 29 Oktober 2019

Penyusun

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
Muhammad Abdullah Akhyar  
NIM. 14240016

## ABSTRAK

Muhammad Abdullah Akhyar. 14240016, Sistem Pengendalian Manajemen Seleksi Petugas Haji Tingkat Kabupaten di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2019, skripsi, Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Latar belakang masalah dalam penelitian ini adalah tidak berjalannya proses evaluasi dengan baik dalam kepanitiaan seleksi petugas haji tingkat kabupaten di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul, untuk melihat lebih jauh tentang masalah tersebut dibutuhkan penelitian ilmiah tentang sistem pengendalian manajemen yang mencakup proses, aktivitas inti dan faktor-faktor dalam sistem pengendalian manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis sistem pengendalian manajemen seleksi petugas haji pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2019. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk perbaikan pada sistem pengendalian manajemen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul selanjutnya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan mengambil subjek Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul, sedang yang menjadi objek penelitian ini ada sistem pengendalian manajemen. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen seleksi petugas haji berjalan dengan baik, mulai dari perencanaan strategis, penyusunan anggaran, analisis laporan kinerja keuangan, mengukur kinerja, dan kompensasi manajemen. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh panitia seleksi petugas haji bersifat administratif yang memiliki pengaruh positif berupa keteraturan juga pengaruh negatif berupa tidak maksimalnya evaluasi dan motivasi dalam kepanitiaan.

Kata Kunci: **Pengendalian Manajemen, Petugas Haji, Kementerian Agama.**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah.....	3
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian .....	6
E. Kajian Pustaka .....	8
F. Kerangka Teori.....	10
G. Metode Penelitian .....	21
<b>BAB II GAMBARAN UMUM KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANTUL</b>	
A. Letak Geografis Kementerian Agama Kabupaten Bantul .....	26
B. Sejarah Berdirinya Kementerian Agama Kabupaten Bantul .....	27
C. Visi dan Misi .....	29
D. Tugas Masing-masing Seksi di Kementerian Agama Kabupaten Bantul .....	30
E. Struktur Organisasi Seksi Penyelenggaraan Ibadah Haji Kementerian Agama Kabupaten Bantul .....	32
F. Sarana Prasarana Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah.....	33

**BAB III PEMBAHASAN**

A. Sistem Pengendalian Manajemen Seleksi Petugas Haji ..... 35  
B. Aktivitas Inti dalam Sistem Pengendalian Manajemen ..... 47  
C. Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Sistem Pengendalian  
Manajemen..... 52

**BAB IV PENUTUP**

A. Kesimpulan..... 59  
B. Saran ..... 60

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 59

**LAMPIRAN** ..... 65



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Indeks Kepuasan Jamaah Haji Indonesia 2010-2018.....	4
Gambar 3.1 Proses Sistem Seleksi Petugas Haji.....	36
Gambar 3.2 Alur Sistem Pengendalian Manajemen dalam Seleksi Petugas Haji.....	37





## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Daftar Kepala Kantor Departemen Agama Kab. Bantul.....	29
Tabel 2.2 Struktur Organisasi Seksi Haji dan Umrah.....	33
Tabel 2.3 Sarana dan Prasarana Seksi Haji dan Umrah.....	34
Tabel 3.1 Alokasi Anggaran Seleksi Petugas Haji.....	41



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Penegasan Judul**

Skripsi ini berjudul “Sistem Pengendalian Manajemen Seleksi Petugas Haji di Tingkat Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2019”, maka akan dijelaskan beberapa istilah-istilah yang terkandung di dalamnya, sebagai berikut:

##### **1. Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem didefinisikan sebagai suatu kesatuan usaha yang terdiri dari bagian yang berkaitan satu sama lain untuk mencapai tujuan dalam suatu lingkungan yang kompleks. Pengertian lain dari sistem adalah sebuah kesatuan yang utuh dengan bagian-bagiannya yang tersusun secara sistematis, yang mempunyai relasi satu dengan yang lain, dan yang sesuai dengan konteksnya, dengan demikian maka sistem merupakan keseluruhan interaksi antar unsur dari sebuah objek dalam batas lingkungan tertentu yang bekerja untuk mencapai tujuan (BSN, 2009)<sup>1</sup>.

Pengendalian adalah aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang

---

<sup>1</sup>Abdul Rahman Saleh, *Penerapan Sistem Manajemen Mutu SNI ISO 9001:2008 di Perpustakaan*, (Jakarta: CV Sagung Seto, 2015), hlm. 33.

direncanakan<sup>2</sup>. Pengertian pengendalian menurut George R. Terry adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sistem Pengendalian Manajemen menurut Marciariello dan Kirby (1994) adalah sebuah perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus<sup>3</sup>. Menurut Anthony dan Govindarajan sistem pengendalian manajemen adalah sebuah alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi<sup>4</sup>.

Sistem pengendalian manajemen yang dimaksud dalam skripsi ini adalah sebuah perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan dan berfungsi mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan dalam mencapai tujuan bersama. Sistem pengendalian manajemen dalam penelitian ini peneliti

---

<sup>2</sup> Winardi, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 2010), hlm. 4.

<sup>3</sup> Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2003), hlm. 11.

<sup>4</sup> *Ibid.*, Hal. 11.

bagi menjadi tiga bagian; proses pengendalian manajemen, aktivitas inti dalam pengendalian manajemen, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian manajemen pada kegiatan seleksi petugas haji tingkat kabupaten di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

## 2. Seleksi Petugas Haji

Seleksi menurut Rivai adalah proses dengannya perusahaan dapat memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan<sup>5</sup>.

Seleksi petugas haji berarti proses Kementerian Agama dalam memilih sekelompok pelamar posisi petugas haji yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi saat ini.

## 3. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul adalah instansi pemerintahan yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat terkhusus pada bidang keagamaan yang bertanggungjawab secara langsung kepada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa

---

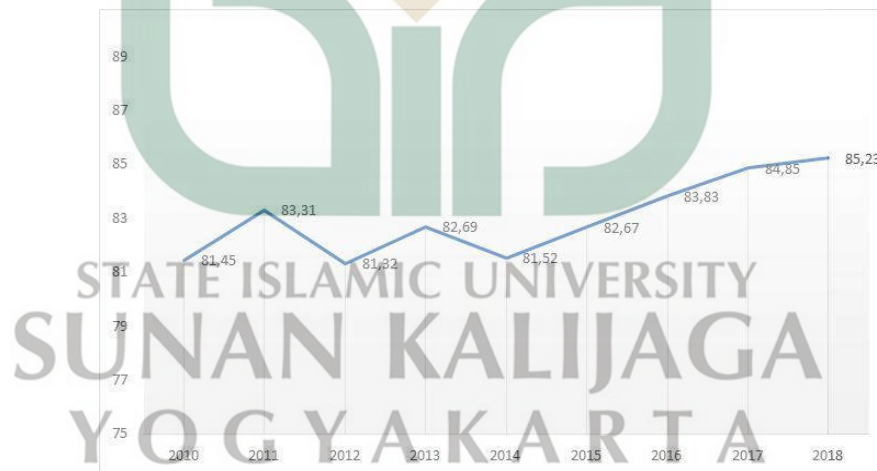
<sup>5</sup>Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Tenaga Integratif*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2012), hlm.146.

Yogyakarta. Bertempat di jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 16 Bantul.

## B. Latar Belakang Masalah

Haji adalah salah satu ibadah yang utama dalam ajaran Agama Islam, kedudukannya adalah wajib bagi yang mampu, baik mampu dalam aspek finansial, kesehatan, maupun ruhani. Dalam pengelolaannya Haji di Indonesia dikelola oleh Kementerian Agama Republik Indonesia, yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 tentang penyelenggaraan ibadah haji.

Sejak 2015 pertumbuhan Indeks Kepuasan Jamaah Haji Indonesia (IKHJI) terus meningkat, terakhir pada tahun 2018 IKHJI pertama kalinya menyentuh angka 85,23 dengan predikat “sangat memuaskan”<sup>6</sup>.



**Gambar 1.1**  
**Indeks Kepuasan Jamaah Haji Indonesia Tahun 2010-2018<sup>7</sup>**

<sup>6</sup><https://haji.kemenag.go.id/v3/content/pertama-dalam-8-tahun-terakhir-indeks-kepuasan-jamaah-haji-sentuh-angka-85> (diakses pada 11 Juli 2019, pukul 21:03).



Data ini menjadi bukti bahwa perbaikan demi perbaikan yang dilakukan Kementerian Agama berpengaruh positif terhadap pelayanan jamaah haji, ada 7 indikator pelayanan yang dinilai untuk mengukur IKHJI, salah satu indikatornya adalah pelayanan petugas ibadah haji.

Baiknya pelayanan petugas haji tidak terlepas dari proses seleksi yang dilakukan oleh Kementerian Agama. Proses seleksi petugas haji sendiri memiliki 4 tahap, tahap pertama seleksi administrasi dan tahap kedua seleksi ujian tulis dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, tahap ketiga tes tulis dengan sistem CAT (*Computer Assisted Test*) dan tahap keempat wawancara/praktik dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Propinsi<sup>8</sup>.

Pada tahap seleksi pertama dan kedua di Kementerian Agama Kabupaten/Kota menjadi kunci dari seleksi tahap berikutnya, karena disinilah tahap seleksi berkas dan ujian tertulis, pada tahap ini dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang baik, agar hasil dari seleksi tingkat Kementerian Agama Kabupaten/Kota berhasil menyaring calon petugas haji yang berkompeten, untuk kemudian diseleksi kembali di tingkat Kementerian Agama Propinsi.

---

<sup>7</sup><https://www.bps.go.id/pressrelease/2018/11/22/1539/indeks.kepuasan.jamaah.haji.indonesia.tahun.1439h.2018m.html> (diakses pada tanggal 20 September 2019).

<sup>8</sup>Wiwi Wihdatul Aliah, *Sistem Penerimaan Petugas Haji Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten Tahun 2018*, Skripsi, (Tidak Diterbitkan), (Jakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah 2018). Hlm. 74-84.

Pelaksanaan seleksi petugas haji yang berlangsung dalam waktu sehari menuntut kesigapan lebih dari panitia untuk memastikan bahwa seleksi petugas haji berjalan dengan lancar, sistem seleksi petugas haji dilaksanakan serempak di seluruh daerah, sehingga meminimalisir adanya kecurangan dalam bentuk kebocoran soal. Resiko dari jika adanya keterlambatan sudah tentu berdampak pada berkrurangnya kredibilitas hasil dari seleksi petugas haji. Pelaksanaan seleksi yang singkat ini juga menuntut para panitia untuk cermat dalam mengelola waktu, tanpa mengurangi kualitas dari kinerja selama kegiatan berlangsung, dalam pelaksanaan seleksi petugas haji terdapat beberapa tahapan penting yang tidak boleh dilewatkan, salah satunya adalah tahap evaluasi, evaluasi menjadi bagian penting dalam pengendalian manajemen karena evaluasi didalam evaluasi panitia akan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang seharusnya, sehingga tahu bagian mana yang harus diperbaiki pada pelaksanaan seleksi petugas haji berikutnya.

Proses evaluasi dalam kepanitiaan seleksi petugas haji setelah peneliti amati belum berjalan dengan baik, karena masih banyak hal-hal yang seharusnya masuk ke dalam evaluasi kegiatan namun tidak terjaring, seperti kualitas soal yang belum proposional, dan kualitas kinerja panitia yang cenderung administratif sehingga lupa dengan hal-hal yang bersifat *supportif*, seperti motivasi.

Berdasarkan latar belakang diatas mak peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang proses pengendalian Manajamen yang berlangsung pada pelaksanaan seleksi petugas haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2019.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalahnya adalah: Bagaimana proses sistem pengendalian manajemen seleksi petugas haji tingkat kabupaten di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2019?.

### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan proses sistem pengendalian manajemen seleksi petugas haji tingkat kabupaten di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2019.

#### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pengetahuan terhadap bidang ilmu Manajemen Dakwah dalam kajian mengembangkan ilmu pengetahuan serta dapat menambah wawasan keilmuan khususnya dalam sistem pengendalian manajemen seleksi petugas haji tingkat kabupaten di Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

## 2. Secara Praktis

### a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan baru serta menambah khazanah keilmuan dalam sistem pengendalian manajemen seleksi petugas haji tingkat kabupaten di Kantor Kementean Agama Kabupaten Bantul.

### b. Bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul

Memberikan sudut pandang keilmuan baru kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul terkait sistem pengendalian manajemen seleksi petugas haji yang nantinya bisa dipergunakan sebagai bahan pengendalian manajemen internal.

### c. Bagi Jurusan Manajemen Dakwah

Dapat memberikan informasi dan referensi baru dalam bidang sistem pengendalian manajemen seleksi petugas haji bagi *civitas academica* program studi Manajemen Dakwah dalam upaya meningkatkan kualitas mahasiswa Manajemen Dakwah.

## E. Kajian Pustaka

Pertama, jurnal Ladislav Siska dengan judul *The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement*.

Penelitian ini menjelaskan konsep dari beberapa pakar mengenai sistem pengendalian manajemen dan pengaruhnya terhadap pengukuran kinerja.<sup>9</sup>

Kedua, jurnal Feiby Angelia Senduk dengan judul *Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Koperasi Simpan Pinjam “Ayamen Mandiri” Kombi*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas sistem pengendalian manajemen pada Koperasi Simpan Pinjam “Ayamen Mandiri”, penelitian ini menunjukkan bahwa perlu adanya penambahan manajer divisi agar dapat memisahkan tugas dan tanggungjawab antara pengurus dan manajer, juga perlunya menambah sumberdaya manusia untuk meningkatkan kinerja usaha KSP Ayamen Mandiri<sup>10</sup>.

Ketiga, skripsi Eva Nur Rahma dengan judul *Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan Permohonan Paspor dengan Tujuan Umrah di Kantor Imigrasi Kelas I Yogyakarta Tahun 2016/2017*. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui tentang proses pengendalian manajemen yang diterapkan oleh Kantor Imigrasi Kelas I terhadap para pemohon paspor umrah. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen untuk paspor dengan

---

<sup>9</sup> Ladislav Siska, “The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement”, *Procedia Economics and Finance*, Prague No. 25 (2015), hal. 141-147, diakses pada 23 September 2019 pukul 1.02 WIB.

<sup>10</sup> Feiby Angelia Senduk, “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Koperasi Simpan Pinjam “Ayamen Mandiri” Kombi”, *Jurnal EMBA* No. 4 (2016), hal. 885-892, diakses pada 20 Mei 2019 pukul 14.00 WIB.



tujuan umrah sama saja dengan paspor biasa yang lainnya, yakni menggunakan sistem keimigrasian pusat untuk mengendalikan adanya pelanggaran paspor untuk tujuan umrah<sup>11</sup>.

Keempat, skripsi Rohman dengan judul *Sistem Pengendalian Manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo (Kabupaten Sleman Yogyakarta)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh CV *Social Agency*. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Hasil sari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen di CV *Social Agency* Baru Ambarukmo memiliki perancangan sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan pendekatan perilaku, disamping itu penerapan sistem pengendalian manajemen dalam menjalankan aktivitas kerja perusahaan untuk mencapai tujuannya CV *Social Agency* Baru Ambarukmo juga telah memiliki prosedur kerja yang telah terstruktur secara sistematis.<sup>12</sup>

Kelima, skripsi Ria Safitri dengan judul *Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) BUMIPUTERA Syari'ah Cabang Yogyakarta*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk sistem pengendalian manajemen AJB BUMIPUTERA dalam menerapkan sistem

---

<sup>11</sup> Eva Nur Rahma, *Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan Permohonan Paspor dengan Tujuan Umrah di Kantor Imigrasi Kelas I Yogyakarta Tahun 2016/2017*, Skripsi, (Tidak Diterbitkan), (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga 2017).

<sup>12</sup> Rohman, *Sistem Pengendalian Manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo (Kabupaten Sleman Yogyakarta)*, Skripsi, (Tidak Diterbitkan), (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga 2016).

baru perusahaan berupa GAS (*General Agency System*). Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem GAS (*General Agency System*) lebih efektif dibandingkan sistem yang lama yaitu BOS (*Branch Office System*). Pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan dinas luar dan pimpinan dinas dalam lebih terfokus pada masing-masing karyawannya.<sup>13</sup>

## **F. Kerangka Teori**

### **1. Tinjauan Tentang Sistem Pengendalian Manajemen**

#### **a. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen menurut Marciariello dan Kirby merupakan perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus<sup>14</sup>, definisi senada juga ditulis oleh Thomas Sumarsan, Thomas Sumarsan mengungkapkan sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan

---

<sup>13</sup>Etty Etriana, *Implementasi Fungsi Pengawasan Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) Oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama D.I.Yogyakarta*, Skripsi, (Tidak Diterbitkan), (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga 2018).

<sup>14</sup>Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 12.

organisasi dan berjalan secara terus menerus<sup>15</sup>, sedangkan menurut Robert Anthony sistem pengendalian manajemen adalah sebuah alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi<sup>16</sup>.

#### **b. Aktivitas Inti dalam Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara pimpinan dengan anggota. Pengendalian dilakukan mulai dari tingkat atas hingga bawah. Proses ini meliputi tiga aktivitas: Komunikasi, motivasi, dan evaluasi.

Komunikasi merupakan sebuah alat untuk memastikan agar bawahan bertindak secara efektif, mereka harus tahu apa yang diharapkan dari mereka. Hal ini menjadi bagian inti dalam sebuah organisasi, karena tanpa komunikasi sebuah organisasi akan mati.

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Dalam pelaksanaan sistem pengendalian manajemen, bawahan harus diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya.

---

<sup>15</sup>Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: PT Indeks, 2011), hlm.4.

<sup>16</sup> Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 11.

Evaluasi adalah perangkat untuk menilai efisiensi dan efektifitas seorang bawahan dalam melakukan tugasnya. Evaluasi sering diterapkan sebagai bahan pengambilan keputusan terhadap kinerja anggota/karyawan.

### c. Proses Pengendalian Manajemen

Pertama, Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang<sup>17</sup>. Fungsi dari perencanaan strategis bagi sebuah perusahaan adalah sebagai kerangka kerja untuk pengembangan anggaran, alat pengembangan manajemen dan mekanisme untuk memaksa manajemen memikirkan jangka panjang perusahaan<sup>18</sup>.

Proses perencanaan strategis biasanya dimulai pada awal tahun pembukaan. Proses tersebut meliputi kegiatan berikut<sup>19</sup>: menelaah dan memperbarui rencana strategi tahun lalu, memutuskan berdasarkan asumsi-asumsi dan pedoman, merumuskan strategi

---

<sup>17</sup>Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 15.

<sup>18</sup>Robert Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Controlling System*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2012), hlm. 6.

<sup>19</sup>Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 166.

pertama, analisis, merumuskan strategi kedua/tahap revisi, review akhir dan persetujuan.

Kedua, penyusunan anggaran, penyusunan anggaran merupakan proses pengoperasian rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran, anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif<sup>20</sup>. Fungsi dari penyusunan anggaran adalah untuk menyesuaikan rencana strategis, untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi, untuk menugaskan tanggungjawab kepada manajer untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka, untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer<sup>21</sup>.

Ketiga, analisis laporan keuangan, fungsi utama dari tahap analisis laporan kinerja keuangan adalah membandingkan kinerja aktual dengan anggaran. Hampir setiap perusahaan membuat analisis bulanan atas perbedaan antara pendapatan dan beban aktual dengan

---

<sup>20</sup> Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 15.

<sup>21</sup> Robert Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Controlling System*, hlm. 75

yang dianggarkan untuk setiap unit bisnis dan untuk organisasi keseluruhan<sup>22</sup>.

Keempat, mengukur kinerja, aspek paling penting dari sistem pengukuran kinerja adalah kemampuannya untuk mengukur hasil dan pemicu sedemikian rupa sehingga menyebabkan organisasi bertindak sesuai dengan strateginya. Organisasi tersebut mencapai keselarasan cita-cita dengan cara mengaitkan tujuan keuangan dan strategis keseluruhan dengan tujuan di tingkat yang lebih rendah yang dapat dipantau dan dipengaruhi di tingkatan organisasi yang berbeda, dengan ukuran-ukuran ini, semua karyawan dapat memahami bagaimana tindakan mereka memengaruhi strategi perusahaan. Implementasi pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum<sup>23</sup>:

Mendefinisikan strategi, adalah proses menjabarkan cita-cita organisasi yang dinyatakan secara eksplisit. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan *Scorecard*, *Scorecard* membangun suatu kaitan antara strategi dengan tindakan operasional. Oleh karena itu, proses mendefinisikan *scorecard* dimulai dengan mendefinisikan strategi organisasi.

Mendefinisikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen berfungsi untuk mengembangkan ukuran-ukuran guna mendukung strategi yang telah dinyatakan. Organisasi tersebut harus fokus pada

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, hlm. 130.

<sup>23</sup> *Ibid.*, hlm. 178.



sedikit ukuran-ukuran penting pada titik ini atau manajemen akan dibanjiri dengan ukuran-ukuran yang terlalu banyak.

Mengintegrasikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen, berfungsi untuk mengintegrasikan *scorecard* baik dengan struktur formal maupun informal dari organisasi, budaya, serta praktik sumberdaya manusia.

Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala, ketika *scorecard* dijalankan, *scorecard* tersebut harus ditinjau secara konsisten dan terus menerus oleh manajemen senior.

Kelima, kompensasi Manajemen<sup>24</sup>, Kompensasi manajemen memiliki peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai cita-cita tersebut. Kunci untuk memotivasi orang untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga memajukan cita-cita suatu organisasi terletak pada cara dengan mana insentif organisasi berhubungan dengan cita-cita individual. Orang dipengaruhi baik oleh insentif yang positif, atau “penghargaan” adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual. Sebaliknya, insentif negatif, atau “hukuman”, adalah suatu hasil yang mengurangi kepuasan dari kebutuhan tersebut.

Paket kompensasi total dari seorang manajer terdiri dari tiga komponen: gaji, tunjangan, dan kompensasi insentif.

---

<sup>24</sup>*Ibid.*, hlm. 249.

#### **d. Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen<sup>25</sup>**

Pertama, struktur organisasi, struktur organisasi memiliki peran menetapkan peranan, hubungan pelaporan, dan pembagian tanggungjawab yang membentuk pengambilan keputusan dalam suatu organisasi<sup>26</sup>.

Struktur organisasi dalam penerapannya memiliki hubungan pelaporan formal antara manajemen dan individu lain dalam entitas, di dalam entitas juga ada struktur informasi yang demikian mencakup jaringan hubungan antarpersonil yang berdampak penting bagi manajemen, namun, hal tersebut tidak tertulis. Struktur informasi organisasi tersebut sulit untuk diidentifikasi dan digambarkan. Oleh karena itu, yang menjadi acuan adalah struktur organisasi yang bersifat formal.

Kedua, struktur program, keberadaan organisasi sektor publik adalah dalam kerangka pelaksanaan program. Tanggungjawab yang rapi untuk mengendalikan seluruh program relatif lebih mudah jika setiap program terdapat penanggungjawab program dan sumberdaya setiap program terkendali dalam satu arah. Struktur program dipilih berdasarkan prinsip tujuan organisasi sektor publik, lebih fokus

---

<sup>25</sup> Indra Bastian, *Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2014) hlm. 10-11.

<sup>26</sup> Robert Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Controlling System. Buku 1*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2009), hlm. 10.

terhadap *output* yang akan dihasilkan daripada *input* atau sumber daya yang digunakan.

Komponen struktur program antara lain: tipe program, misi dan dukungan program, administrasi, dan elemen program.

Tipe program bermaksud mengklasifikasikan beragam program sesuai jenisnya, program jangka panjang, atau jangka pendek, program inisiatif atau delegatif. Misi dan dukungan program, misi program terkait dengan tujuan organisasi yang biasanya berorientasi pada pengguna layanan, sedangkan dukungan program menyediakan pelayanan ke program yang lain tanpa berkerja langsung dengan pengguna layanan. Administrasi, usaha dan kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan kebijakan untuk mencapai tujuan.<sup>27</sup> Elemen program, bagian-bagian penting dalam sebuah program yang terikat dan berpengaruh terhadap pelaksanaan suatu program.

Ketiga, struktur informasi, Informasi sangat dibutuhkan oleh perencana program dan analis manajer penanggungjawab. perencana program dan analis memerlukan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan program dan menyediakan dasar perbandingan biaya dan *output* pada program sejenis. Sedangkan manajer penanggungjawab memerlukan informasi *output* dan *input*

---

<sup>27</sup><https://kbbi.web.id/administrasi>, (diakses pada tanggal 3 Oktober 2019 pukul 14:09).

unit organisasi untuk memudahkan pengendalian pada penerimaan dan pengeluaran.

Keempat, faktor administratif, tidak seperti halnya sistem pengendalian manajemen yang terlibat pada seluruh perubahan, faktor administratif pun sering berubah. Beberapa peraturan sangat mengarahkan peraturan yang lain menjadi pedoman yang tidak dapat dilanggar. Faktor administratif yang penting adalah struktur penghargaan. Idealnya, manajer dihargai berdasarkan kinerja yang dijalankan dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan pada umumnya.

Kelima, faktor perilaku, pengendalian manajemen berada diantara interaksi manusia. perilaku orang-orang dalam organisasi sektor publik menjadi faktor lingkungan yang penting. Oleh karena itu, manajemen harus menuju pada kesesuaian antara tujuan personal, kebutuhan manajer dan para ahli, serta kebutuhan dan tujuan organisasi sektor publik itu sendiri.

Keenam, faktor budaya, setiap organisasi mempunyai budaya, iklim, atmosfer, dan rasa yang mendorong untuk bersikap atau tidak. norma budaya berasal dari tradisi maupun pengaruh eksternal.

## 2. Tinjauan Tentang Seleksi Petugas Haji

### a. Pengertian Seleksi Petugas Haji

Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang<sup>28</sup>.

Petugas haji yang direkrut pada Kemenag Bantul terbagi menjadi 3 bagian: TPHI (Tim Pemandu Haji Indonesia), TPIHI (Tim Pembimbing Ibadah Haji Indonesia), dan PPIH (Panitia Penyelenggara Ibadah Haji) yang terdiri dari petugas layanan konsumsi, petugas layanan akomodasi, petugas layanan transportasi, serta petugas SISKOHAT (Sistem Komputerisasi Haji Terpadu).

Seleksi petugas haji berarti proses Kementerian Agama dalam mendapatkan sekelompok pelamar posisi petugas haji yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

### b. Proses Seleksi Petugas Haji

Proses seleksi petugas haji terdiri dari 4 tahap, tahap pertama seleksi administrasi, tahap kedua tes kompetensi, tahap ketiga tes

---

<sup>28</sup>Randall Schuler dan Susan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Erlangga: 1997), hlm 276.

CAT (Computer Assisted Test) dan tahap keempat tes wawancara serta praktik.

Tes seleksi administrasi dan kompetensi dilakukan di Kemenag Kabupaten Bantul, sedangkan tes CAT dan wawancara dilakukan di Kanwil Kemenag DIY. Tes di Kemenag Bantul diikuti oleh peserta yang mendaftar TPHI (Tim Pemandu Haji Indonesia), TPIHI (Tim Pembimbing Ibadah Haji Indonesia), dan PPIH (Panitia Penyelenggara Ibadah Haji).

## **G. Metodologi Penelitian**

Dalam membahas dan menguraikan permasalahan yang telah dijelaskan maka penyusun menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan untuk menyusun skripsi ini adalah kualitatif, sebuah metode penelitian untuk menelaah mengenai esensi, mencari makna di balik frekuensi dan variansi, di dalamnya terkandung suatu kesempatan berpikir secara divergen, horizontal, kreatif dan hierarki di samping berfikir secara linear atau non-linear. Sementara itu dalam penelitian wilayah pengertian di atas dapat dimaknai sebagai suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan mengenai kondisi lingkungan manusia dan atau lingkungan fisik alami dalam kaitannya dengan gejala *geosphere* dipermukaan bumi terkait dengan berbagai



variasi kerangka konseptual. Dalam penelitian kualitatif, analisis lebih ditekankan pada upaya mengungkapkan hal-hal terkait dengan proses bukan produk<sup>29</sup>.

## **2. Lokasi Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun waktu penelitian akan dilaksanakan mulai tanggal 12 Juli s.d. 30 Oktober 2019.

## **3. Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek penelitian adalah sumber informasi penelitian kita, berupa orang maupun kelompok. Adapun subjek penelitian ini adalah Kepala Bidang Penyelenggara Ibadah Haji dan Umrah (PHU) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul, Ketua panitia seleksi petugas haji, dan peserta seleksi petugas haji. Sedangkan objek penelitian yang dimaksud adalah titik pembahasan penelitian yaitu Sistem Pengendalian Manajemen Seleksi Petugas Haji di Tingkat Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2019.

---

<sup>29</sup>Yunus. Hadi Sabari, *Metodologi Penelitian Wilayah Kontemporer*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm.341.

#### 4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik penumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan terbagi menjadi 3 bagian, sebagai berikut:

##### a. Observasi

Diruntut secara etimologis, kata observasi berasal dari bahasa inggris *observation*, yang berarti pengamatan yang akurat dalam mencatat fenomena-fenomena yang terjadi di alam yang berkaitan dengan sebab dan akibat atau hubungan timbal balik. Observasi sendiri memiliki 3 macam, yaitu: observasi partisipasi penuh, observasi semi-partisipasi, observasi non-partisipasi. Dalam kesempatan kali ini peneliti menggunakan observasi non-partisipasi, karena peneliti tidak terlibat secara langsung dalam seleksi petugas haji ditingkat Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup>*Ibid.*, hlm. 382.

## b. Wawancara

Wawancara adalah proses interaksi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, dimana kedua pihak yang terlibat memiliki hak yang sama dalam bertanya dan menjawab<sup>31</sup>. Wawancara terbagi menjadi 3 bagian, yaitu: wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, wawancara tidak terstruktur. Pada penelitian ini peneliti menggunakan wawancara semi-terstruktur, dimana peneliti diberi kebebasan dalam bertanya dan mengatur alur serta setting wawancara, sedangkan subjek peneliti dalam wawancara semi-terstruktur merasa lebih bebas mengemukakan jawaban apapun karena pertanyaan yang diajukan bersifat terbuka, namun tetap dalam batasan tema dan alur pembicaraan<sup>32</sup>.

## c. Dokumentasi

Pengertian dokumentasi menurut Gottschaalk adalah setiap proses pembuktian yang didasarkan atas jenis sumber apapun, baik itu yang bersifat tulisan, lisan, gambaran, atau arkeologis<sup>33</sup>. Alat yang digunakan dalam dokumentasi penelitian ini adalah kamera, dan *recorder*.

---

<sup>31</sup>Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups, Sebagai Instrumen Penggalan Data Kualitatif*, (Yogyakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), hlm. 27.

<sup>32</sup> *Ibid.*, hlm. 66.

<sup>33</sup>Gunawan. Imam, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktik*, (Jakarta: bumi Aksara, 2017), hlm. 175.

## 5. Analisis Data

Analisis data adalah proses pencarian dan pengaturan secara sistematis hasil wawancara, catatan-catatan, dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan memungkinkan menyajikan apa yang ditemukan<sup>34</sup>.

Dalam proses analisis data kualitatif, terbagi menjadi 3 tahapan sebagai berikut<sup>35</sup>:

### a. Tahap Reduksi Data

Tahap reduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan polanya lebih jelas dan memudahkan untuk melakukan pengumpulan data. Temuan yang dipandang asing, tidak dikenal, dan belum memiliki pola, maka itulah yang dijadikan perhatian karena penelitian kualitatif bertujuan mencari pola dan makna yang tersembunyi dibalik pola dan data yang tampak.

### b. Tahap Paparan Data

Pemaparan data merupakan sekumpulan informasi tersusun, dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan

---

<sup>34</sup>*Ibid.*, hlm. 210.

<sup>35</sup>*Ibid.*, hlm. 211-212.

pengambilan tindakan. Pemaparan data digunakan untuk meningkatkan pemahaman kasus dan sebagai acuan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data.

**c. Tahap Penarikan Kesimpulan**

Penarikan kesimpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan analisis data. Simpulan disajikan dalam bentuk deskriptif objek penelitian dengan berpedoman pada kajian penelitian.

**6. Uji Validitas Data**

Uji validitas data pada penelitian ini menggunakan triangulasi metode yaitu proses pengecekan derajat kepercayaan hasil penelitian dari beberapa teknik pengumpulan data, adapun ketiga teknik pengumpulan data tersebut adalah, observasi, wawancara, dan dokumentasi, hasil penelitian dari ketiganya kemudian dibandingkan untuk menetapkan kebenaran.

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan yang telah ditulis oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa proses sistem pengendalian manajemen yang ada pada panitia seleksi petugas haji di Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2019 berjalan dengan baik, sistem pengendalian manajemen pada panitia seleksi bersifat administratif, artinya menyesuaikan dengan peraturan yang ada.

Sistem pengendalian manajemen yang berjalan dengan baik ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu; faktor organisasi, faktor informasi, faktor administrasi, faktor perilaku dan faktor budaya, kelima faktor ini memberi pengaruh positif terhadap kelancaran pelaksanaan seleksi petugas haji.

Peneliti melihat ada kekurangan dalam penerapan sistem pengendalian manajemen pada bagian evaluasi yang menyebabkan tidak masuknya evaluasi soal dan evaluasi kinerja panitia, hal ini disebabkan yang pertama, karena panitia tidak menyediakan waktu khusus untuk mengevaluasi, pelaksanaan evaluasi digabung dengan proses koreksi soal, yang keduanya sama-sama memerlukan fokus yang tinggi sehingga panitia tidak bisa fokus di keduanya, yang kedua, karena tidak ada peraturan yang



mengatur lebih khusus tentang waktu evaluasi dan apa saja yang perlu dievaluasi, sehingga sudah 2 tahun ini soal yang diujikan masih sama, prosentase soal yang berkaitan tentang teknis di lapangan dan studi kasus masih sangat sedikit, soal masih didominasi oleh pengetahuan umum yang menurut petugas haji, tidak banyak membantu selama pendampingan jamaah berlangsung.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti melihat ada beberapa kekurangan yang terletak pada aktivitas inti dalam sistem pengendalian manajemen, oleh karena itu peneliti mengajukan beberapa saran.

### **1. Kementerian Agama Pusat**

Kementerian Agama Pusat sebaiknya memfasilitasi saran dan masukan dari para petugas haji terkait proses dan materi ujian seleksi petugas haji, agar kedepannya hasil seleksi petugas haji bisa menghasilkan petugas haji yang lebih handal dan siap menyelesaikan beragam persoalan di lapangan.

Untuk menjawab beberapa pernyataan miring tentang seleksi petugas haji, seperti adanya permainan dan lain lain, maka diperlukan ketegasan dari Kementerian Agama Pusat untuk menjawab persoalan ini, salah satu cara yang peneliti tawarkan berdasarkan saran dari salah satu petugas haji yang peneliti wawancarai adalah dengan merubah tes

tertulis di Kementerian Agama Kabupaten dari yang manual menjadi berbasis CAT (Computer Assisted Test).

## **2. Ketua Panitia**

Ketua panitia seleksi petugas haji sebaiknya memberi motivasi kepada panitia, motivasi yang sederhana diawal koordinasi, agar panitia dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik.

## **3. Peneliti Selanjutnya**

Bagi peneliti selanjutnya dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai sebuah kerangka acuan untuk mendalami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian manajemen di Seksi Haji Umrah Kementerian Agama Kabupaten Bantul, karena baik atau buruknya sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dkk, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan, 2000.
- Abdul Rahman Saleh, *Penerapan Sistem Manajemen Mutu SNI ISO 9001:2008 di Perpustakaan*, Jakarta: Sagung Seto, 2015.
- Bateman, Thomas S an Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, Jakarta: 2009.
- Etty Etriana, *Implementasi Fungsi Pengawasan Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) Oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama D.I.Yogyakarta*, Skripsi, (Tidak Diterbitkan), (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga 2018).
- Eva Nur Rahma, *Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan Permohonan Paspor dengan Tujuan Umrah di Kantor Imigrasi Kelas I Yogyakarta Tahun 2016/2017*, Skripsi, (Tidak Diterbitkan), (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga 2017).
- Feiby Angelia Senduk, *Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Koperasi Simpan Pinjam "Ayamen Mandiri" Kombi*, E-Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi No. 4 (2016), hal. 885-892, diakses pada 20 Mei 2019 pukul 14.00 WIB.
- Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups, Sebagai Instrumen Pnggalian Data Kualitatif*, Yogyakarta: 2015.
- Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktik*, Jakarta: 2017.
- Indra Bastian, *Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2014) hlm. 10-11.
- Keputusan Direktur Jendral Nomor 102 Tahun 2018 tentang Petunjuk Pembayaran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Khusus dan Pengurus dokumen Haji Khusus Tahun 2018.
- Keputusan Menteri Agama Nomor 109 Tahun 2018 tentang Kuota Haji Tahun 1439H.

Ladislav Siska, *The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement*, E-Jurnal Fakultas University of Economics, Prague No. 25 (2015), hal. 141-147, diakses pada 23 September 2019 pukul 1.02 WIB.

Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Tenaga Integratif*, Malang: 2012).

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Haji Khusus.

Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Tenaga Integratif*, Malang: 2012).

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Haji Khusus.

Randall Schuler dan Susan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Erlangga: 1997), hlm 276.

Robert Anthony dan Vijay Govindarajan, *Manajemen Controlling System*, Jakarta: 2012.

Rohman, *Sistem Pengendalian Manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo (Kabupaten Sleman Yogyakarta)*, Skripsi, (Tidak Diterbitkan), (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dmarciarielloakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga 2016).

Thomas sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Indeks, 2011.

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010.

Winardi, *Asas-asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 2010.

Wiwi Wihdatul Aliah, *Sistem Penerimaan Petugas Haji Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten Tahun 2018*, Skripsi, (Tidak Diterbitkan), (Jakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah 2018). Hlm. 74-84.

Yunus Hadi Sabari, *Metodologi Penelitian Wilayah Kontemporer*, Yogyakarta: 2010.

Website:

<https://haji.kemenag.go.id/v3/content/pertama.dalam.8.tahun.terakhir.indeks.kepuasan.jemaah.haji.sentuh.angka.85> diakses pada tanggal 11 Juli 2019, pukul 21:03 WIB.

<https://www.bps.go.id/pressrelease/2018/11/22/1539/indeks.kepuasan.jemaah.haji.indonesia.tahun.1439h.2018m.html>, diakses pada tanggal 20 September 2019.

<https://www.republika.co.id/berita/jurnal.haji/berita.jurnal.haji/18/12/05/pj919v384.menag.diminta.membuat.sistem.seleksi.petugas.haji.2019>, diakses pada tanggal 10 September 2019.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA