

KEMAMPUAN MANAJERIAL PENGURUS ORGANISASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI ISLAM PEREMPUAN DI JAWA BARAT

Nan Rahminawati, N. Hendarsyah AR, Muthia Umar, S.Sos.*

Abstrak

Ormas (organisasi massa) Islam perempuan di Jawa Barat ternyata telah berperan aktif dalam mendukung pembangunan Indonesia, ke arah terwujudnya “izzul Islam wal muslimin menuju baldatun thoyyibatun wa robbun ghofur”. Prinsip yang telah ditetapkan itu, tentunya, harus mendasari dan mewarnai berbagai aktivitas organisasi yang dilaksanakannya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya serta kemampuan menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dan terpenting dalam suatu organisasi, karena melalui sumber daya manusialah aktivitas penting organisasi, terutama dalam pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pelaksanaan pekerjaan dan evaluasi pekerjaan dilakukan. Dalam rangka mewujudkan organisasi yang efektif inilah, para pengurus ormas Islam perempuan di Jawa Barat perlu memiliki keterampilan khusus dalam aspek manajerial.

Kata kunci : Kemampuan manajerial, kinerja dan Organisasi Islam Perempuan

1 Pendahuluan

Kepedulian perempuan Islam (muslimah) dalam memperjuangkan eksistensi bangsa Indonesia telah nampak sejak sebelum kemerdekaan, dan masa perjuangan kemerdekaan, sampai pada masa setelah kemerdekaan. Hal

* **Nan Rahminawati, Dra., M.Pd.**, adalah Dosen Tetap Fakultas Tarbiyah Unisba
N. Hendarsyah AR, adalah Dosen Tetap Fakultas Hukum Unisba
Muthia Umar, S.Sos., adalah dosen Fakultas Ilmu Komunikasi Unisba
*Kemampuan Manajerial Pengurus Organisasi Dalam Upaya
Meningkatkan Kinerja Organisasi Islam Perempuan di Jawa Barat
(Nan Rahminawati N. Hendarsyah AR, Muthia Umar)*

ini ditunjukkan dengan munculnya berbagai organisasi Islam perempuan di Indonesia. Terlebih pada era global saat ini, peran serta aktif untuk mendukung proses pembangunan dituntut dari seluruh elemen masyarakat, baik laki-laki maupun perempuan, secara perorangan maupun kelompok.

Peran serta aktif yang dilakukan sekelompok orang dalam mendukung pembangunan Indonesia, dapat dilakukan melalui suatu organisasi kemasyarakatan (ormas) dan organisasi keagamaan. Ormas, yang mengkhususkan keterlibatan: kaum perempuan di dalamnya, juga turut bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional. Ormas Islam perempuan yang telah eksis seperti Aisyiyah, Persistri, Mulimat NU, Wanita PUI, Wanita SI, pada dasarnya memiliki prinsip yang sama yakni mewujudkan “*izzul Islam wal muslimin menuju baldatun thoyyibatun wa robbun ghofur*”. Akan tetapi dalam merealisasikan prinsip dasar itu, tentu masing-masing Ormas akan menyesuaikan pada pedoman yang telah digariskannya. Berdasarkan hal itu, banyak ragam tujuan dari orang atau sekelompok orang mendirikan organisasi. Namun, ciri organisasi itu tetap sama, yakni, perilakunya terarah pada tujuan (*goal-directed behavior*). Artinya, organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien, dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi, diperlukan keterampilan khusus dari setiap unsur (sumber daya manusia) yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan pendapat Gibson (1992:5), yang menyatakan bahwa: “oranglah yang membuat organisasi berjalan, dan orang juga yang berusaha mempengaruhi orang lain dalam organisasi, yang akhirnya menghasilkan karya keorganisasian yang efektif” .

Pengurus yang ada dalam suatu ormas, merupakan salah satu sub sistem yang dikategorikan kepada sub sistem sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi karena melalui sumber daya manusialah aktivitas penting organisasi. terutama dalam pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pelaksanaan pekerjaan dan evaluasi pekerjaan dilakukan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya serta kemampuan menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya. Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan dengan mendorong keikutsertaan dan keterlibatan anggota-anggotanya.

Pengelolaan sumber daya manusia adalah salah satu bidang kajian yang sangat mengesankan dan penting dalam abad informasi sekarang ini. Kesan tersebut, menurut Nan Rahminawati:1995;2, terletak pada paradoks: “semakin tinggi ilmu yang telah dicapai manusia, semakin tinggi ketidakpastian”. Konsistensi dari paradoks ini adalah bobot keikutsertaan manusia dalam proses organisasi semakin tinggi.

Dalam organisasi, terdapat dua bagian yang tidak terpisahkan, yakni manajemen dan personal. Di antara kedua sisi itu, sering terdapat jurang pemisah. Manajemen mempunyai fungsi mengarahkan dan mengendalikan personal untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi. Sedangkan, personal berperan menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif. William B. Castetter (1996:12) menyatakan bahwa : “ *...individual performance is the core element fundamental to any organizational endeavor. Individuals carry out the instructional process; decide what, when, where, how, and whom organization work is done* ”.

Setiap organisasi dapat dipastikan memiliki tujuan, atau beberapa tujuan, yang memberikan arah dan menyatukan pandangan unsur yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Sudah barang tentu tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang mengarah pada suatu keadaan yang lebih baik dari pada keadaan sebelumnya, sehingga organisasi itu akan menjadi efektif. Menurut Lawler (1997:15): “Organisasi yang efektif adalah organisasi yang menggunakan kelompok yang dapat mengelola diri sendiri dan memiliki tingkat hirarki yang relatif sedikit”. Dalam rangka mewujudkan organisasi yang efektif inilah diperlukan serangkaian kegiatan yang lebih dikenal sebagai “*proses manajemen*”. Sebagai sebuah organisasi, Omas Islam perempuan di Jawa Barat harus senantiasa menggerakkan roda organisasinya sesuai dengan kaidah-kaidah organisasi. Begitu juga dalam mengelola sumber daya manusianya (para pengurus organisasi).

2 Pembahasan

Sejak sebelum masa kemerdekaan Indonesia, telah banyak ormas Islam perempuan dibentuk dan bergerak di berbagai bidang kehidupan. Pembentukan ormas tersebut bertujuan untuk memberikan nilai tambah bagi perjuangan kaum muslimah, khususnya dalam hal penegakkan hak dan

kewajiban perempuan untuk dapat berkiprah bersama kaum laki-laki dalam menegakkan ajaran Islam.

Sebagai sebuah organisasi, ormas Islam perempuan terdiri atas sekumpulan orang yang akan bersinergi dalam melaksanakan fungsinya masing-masing. Pelaksanaan fungsi tersebut didasarkan pada suatu koordinasi seorang pimpinan. Oleh karena itu, organisasi haruslah dijadikan sebagai alat bukan tujuan. Hal itu sesuai dengan pendapat **Gullick (1957)** yang mengemukakan bahwa: “organisasi adalah alat saling hubungan antara satuan kerja orang-orang dalam struktur, wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada bawahan dalam suatu institusi”. Dalam hal sinergi, ormas Islam perempuan juga melakukan sistem sosial, seperti halnya pernyataan **Barnard (1968)** yang menyatakan bahwa: “Organisasi adalah sistem kerja sama yang kompleks dari unsur fisik, biologis, pribadi, dan sosial yang ada dalam hubungan teratur, khusus dan berdasarkan dari kerja sama dua orang atau lebih”.

Secara umum, ormas Islam perempuan dapat dibedakan dari dua sisi: (1) **sebagai wadah**, tempat penyelenggaraan berbagai kegiatan orang-orang dalam mencapai tujuan yang didasarkan atas hirarki kedudukan, jabatan, saluran wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggotanya, (2) sebagai suatu **sistem organik yang dinamis**, yang dicirikan pada dinamika orang-orang yang ada dalam organisasi itu (pimpinan, pengurus, dan anggota).

Mengoordinasikan sejumlah orang yang ada dalam suatu organisasi ke arah pencapaian tujuan, dapat dilakukan melalui tegaknya aturan dalam melaksanakan tugas, adanya kejelasan sistem kerja, serta adanya aturan kekuasaan. Selain itu, dituntut juga adanya orang-orang (pengurus, pimpinan dan anggota organisasi) yang dapat memberikan warna tersendiri dalam organisasinya. Kemampuan manajerial para pengurus organisasi, dalam mengatur dan mengelola serta memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dalam mencapai tujuan organisasi, merupakan syarat mutlak bagi dinamika organisasi. Agar Ormas Islam Perempuan tumbuh lebih dinamis, maka hendaklah organisasi itu dapat menampung berbagai kemungkinan kegiatan manajemen yang lebih maju sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan dinamika masyarakat, dengan senantiasa memperhatikan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen dapat dijadikan sebagai pedoman untuk setiap langkah pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi, juga dapat dijadikan sebagai alat untuk mengatur sumber daya organisasi. Untuk

itu, maka ormas Islam perempuan secara rinci telah mengupayakan aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sebagai wujud implementasi amanah organisasi.

2.1 Aspek Perencanaan

Perencanaan merupakan upaya untuk merumuskan tujuan dan teknik dalam mewujudkan tujuan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Dudung A.Dasuki dan Setyo Somantri (1994:14), yang menyatakan bahwa dalam aspek perencanaan perlu mengandung unsur-unsur berikut:

- a. Proses yang terus-menerus dan bertahap;
- b. Menyiapkan berbagai kegiatan;
- c. Menetapkan atau merumuskan kegiatan;
- d. Sedikit ketidakpastian;
- e. Masa yang akan datang yang tidak dapat diramalkan;
- f. Optimalisasi perhitungan dengan teknik yang telah diketahui.

Berdasarkan hasil rangkuman penelitian, ternyata seluruh ormas Islam perempuan (yang dijadikan sampel penelitian) di wilayah Jawa Barat senantiasa membuat perencanaan program. Hal tersebut dimaksudkan agar program tersebut dapat terlaksana secara terstruktur, artinya tercapai secara tepat dan benar, dengan senantiasa memperhatikan kondisi dan situasi yang ada, serta daerah masing-masing, sebagai wilayah kerja masing-masing ormas tersebut. Selain itu, juga agar pelaksanaan program dapat teratur dan terarah sehingga dapat mencapai tujuan dengan jelas sesuai dengan yang diharapkan secara efektif. Le Breton dan Henning (1961:4) berpendapat bahwa : *“Planning in a pure sense goes across all functions-organization, controlling, coordinating, staffing, directing”*.

Secara rinci tidak diperoleh data mengenai proses perencanaan yang dilakukan seluruh ormas Islam perempuan di Jawa Barat yang dijadikan obyek penelitian. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang perlu diupayakan para pengurus dalam melakukan perencanaan program organisasinya, antara lain dengan memperhatikan unsur-unsur yang harus ada dalam suatu perencanaan, seperti dikemukakan Dudung A.Dasuki dan Setyo Somantri yang diuraikan di atas.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting, karena seluruh aspek manajemen akan diawali dengan fungsi perencanaan

ini. Agar proses perencanaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka para pimpinan Ormas Islam Perempuan di Jawa Barat perlu memperhatikan beberapa aspek pendukung dalam melakukan proses perencanaan, antara lain:

- a. tema yang diangkat dibuatkan perencanaannya;
- b. menentukan orang yang diberi kewenangan untuk mempersiapkan proses perencanaan program;
- c. menentukan orang yang diberi tugas untuk menyelesaikan/melakukan program yang telah direncanakan;
- d. menyusun tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan perencanaan;
- e. menetapkan kerangka (outline) masalah;
- f. mempersiapkan rekomendasi yang dapat dilaksanakan;
- g. menetapkan kemungkinan hasil yang dicapai melalui proses perencanaan yang dilakukan;
- h. menetapkan bukti-bukti pendukung sebagai alat bantu untuk menyusun rekomendasi pelaksanaan rencana;
- i. menetapkan tanggal untuk melakukan perencanaan dan pelaksanaan program yang telah direncanakan.

Dari 10 Ormas Islam Perempuan yang dijadikan obyek penelitian ini, ternyata **tidak seluruhnya melakukan persiapan perencanaan secara baik**. Hal tersebut dimungkinkan adanya keterbatasan-keterbatasan dari para pengurus, antara lain: adanya keterbatasan pemahaman terhadap manajerial suatu organisasi. Pemahaman secara *kaffah* terhadap manajemen akan memberikan kontribusi positif terhadap keberlangsungan pengelolaan suatu organisasi. Organisasi yang dijalankan sesuai dengan akidah-akidah organisasi, tentu akan berbeda dengan organisasi yang dijalankan apa adanya. Dalam organisasi, terdapat dua bagian yang tidak terpisahkan, yaitu manajemen dan personal. Di antara kedua sisi itu, sering terdapat jurang pemisah. Manajemen mempunyai fungsi mengarahkan dan mengendalikan personal untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi. Sedangkan personal berperan menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif. Perbedaan itu sejalan dengan pendapat Gibson (1982:5 yang dikutip Nan Rahminawati 1995:2) bahwa “Oranglah yang membuat organisasi berjalan, dan orang juga yang berusaha mempengaruhi orang lain dalam organisasi, yang akhirnya menghasilkan karya keorganisasian yang efektif. Karena itu satu hal yang pasti, pengetahuan tentang perilaku keorganisasian memerlukan pemahaman tentang orang dan organisasi dengan sesuatu cara”.

Beragamnya alasan penyusunan rencana suatu program merupakan keragaman dari eksistensi ormas Islam perempuan di Jawa Barat. Ormas Islam perempuan yang memiliki induk organisasi, seperti: Persistri, Aisyiyah, Nasyyiatul Aisyiyah, Wanita SI, Wanita PUI, memiliki perbedaan yang cukup signifikan dalam melakukan proses perencanaannya. Hal tersebut dikarenakan adanya kekuatan tambahan dari induk organisasinya masing-masing, terutama dalam aspek orientasi yang dijadikan dasar dalam menyusun suatu rencana.

Sebuah rencana hendaknya selalu mengarah pada suatu aksi. Atau dengan kata lain, sebuah rencana harus memiliki nilai untuk dapat diimplementasikan. Lebih lanjut Le Breton dan Henning (1961:7) menyatakan bahwa: *"A Plan is a predetermined course of action. A plan must have three characteristics: (1) it must involve the future, (2) it must involve action, and (3) there is an element of personal or organizational identification or causation"*. Oleh karena itu, para pengurus ormas Islam perempuan di Wilayah Jawa Barat perlu memerhatikan aspek masa depan, aspek keterlaksanaan, serta aspek keterlibatan orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, diharapkan roda organisasi berjalan sesuai arah yang telah direncanakan, yang dirumuskan dalam suatu formulasi yang jelas, yang dinamakan **tujuan organisasi**.

Masing-masing ormas Islam perempuan di wilayah Jawa Barat menetapkan tempat kegiatan merencanakan program secara beragam. Ada yang dilakukan di arena musyawarah kerja anggota, musyawarah pimpinan, musyawarah daerah, musyawarah cabang, muktamar, konferensi, dan ada juga yang dilaksanakan di kantor sekretariat. Adapun waktu yang ditetapkan untuk melaksanakan perencanaan program adalah pada saat musyawarah kerja, muktamar, konferensi, pleno, rapat kerja, pada pertengahan tahun / awal periode dan tahunan, atau juga setelah terbentuknya pengurus. Menyangkut waktu dan tempat yang ditetapkan dalam proses perencanaan, tidak ada satu teori pun yang menjelaskan keharusan secara baku. Oleh karena itu, kesepakatan para pengurus ormas sejalan awal, yang dituangkan dalam rapat, merupakan satu keputusan yang perlu ditaati oleh seluruh organ organisasi.

Personalialia yang ditugaskan dalam pembuatan perencanaan program adalah seluruh pengurus daerah, pengurus inti (temasuk pimpinan wilayah, pimpinan daerah, dan pimpinan cabang) dan peserta musyawarah.

Sehubungan dengan penugasan orang dalam proses perencanaan, maka sebaiknya memperhatikan aspek pemahaman akan tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut akan memberikan perspektif yang sangat penting dalam proses perencanaan, terutama dalam melakukan koordinasi dan komunikasi dengan pihak-pihak lain yang diperlukan.

Dasar yang dijadikan acuan dalam perencanaan program ormas Islam perempuan di Jawa Barat sangatlah beragam. Ada yang mengacu pada hasil kerja tahun sebelumnya, pada kejadian-kejadian yang tampak saat membaca pengalaman terdahulu, dengan mengamati permasalahan yang ada sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, juga ada yang berpatokan, atau bersumber, pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga serta program kerja hasil musyawarah organisasi. Beragamnya dasar penyusunan rencana suatu program merupakan adanya gambaran yang beragam pula dari eksistensi ormas Islam perempuan di Jawa Barat. Ormas Islam perempuan yang memiliki induk organisasi, seperti: Persistri, Aisyiyah, Nasyiyatul Aisyiyah, Wanita SI, Wanita PUI, memiliki perbedaan yang cukup signifikan dalam melakukan proses perencanaannya. Ormas yang memiliki naungan / induk organisasi, memiliki kejelasan arah dalam menetapkan dasar yang harus dijadikan rujukan dalam merencanakan program-programnya, karena telah ada *uswah* dari induk organisasinya. Dalam hal pendanaan aktivitas organisasi, ormas yang memiliki induk akan lebih leluasa bergerak, karena ada subsidi dana dari induk organisasinya. Sedangkan yang tidak memiliki induk organisasi (seperti: Wanita Islam), harus berjuang mencari dana secara mandiri. Oleh karena itu, tentu ada perbedaan gerak dan langkah dalam merealisasikan berbagai aktivitasnya.

Kendala yang dirasakan para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat dalam kegiatan perencanaan program adalah masalah minimnya dana, informasi, waktu, dan sulitnya menyamakan persepsi dari masing-masing orang yang dilibatkan dalam kegiatan perencanaan itu. Hal tersebut dikarenakan latar belakang dan kondisi daerah masing-masing yang terlibat tidaklah sama. Berdasarkan kendala yang dihadapi, maka perlu dicarikan solusinya sehingga upaya yang dilakukan adalah dengan cara membuat usulan (proposal) pencarian dana serta proposal kerja sama dengan instansi lain yang dihasilkan, berdasarkan musyawarah bersama antara seluruh stakeholder yang ada. Selain itu, dipandang perlu juga melakukan koordinasi secara menyeluruh, mengkaji ulang program yang akan dilaksanakan, dan mengadakan pembinaan jajaran pimpinan.

Kendala dalam melaksanakan suatu aktivitas pastilah akan dihadapi oleh siapapun. Yang penting adalah bagaimana kendala itu dapat diterima sebagai suatu tantangan untuk dapat memotivasi seluruh pengurus yang terlibat dalam aktivitas itu ke arah kesungguhan menghadapinya. Perlu disadari oleh seluruh ormas Islam perempuan, bahwa menghadapi kendala secara berkelompok akan dirasakan mudah mencari solusi. Oleh karena itu, **jadikanlah kendala itu menjadi motivasi berprestasi**. Kendala tidak harus dijadikan suatu hambatan tetapi harus dijadikan sebagai suatu tantangan. Dengan demikian, organisasi (melalui para pengurusnya) akan senantiasa dinamis dalam melaksanakan tugas keorganisasiannya melalui upaya keras dan cerdas .

Agar rencana yang telah disusun dapat diterima semua pihak, maka hendaklah rencana itu bersifat lentur (*fleksible*) dan ilmiah; dalam arti tidak boleh subyektif tetapi harus berdasarkan kebutuhan dan informasi yang ada dan akurat. Karena rencana merupakan suatu proses, maka para pengurus ormas Islam perempuan di Jawa Barat haruslah menempuh prosedur berikut.

- a. Pra rencana, yang bersisi:
 - 1) pengumpulan dan pengolahan data;
 - 2) diagnosis dan prognosis keadaan;
 - 3) perumusan kebijakan;
 - 4) estimasi kebutuhan;
 - 5) menganggarkan kebutuhan;
 - 6) memilih sasaran
- b. Merumuskan rencana, perincian rencana;
- c. Implementasi rencana;
- d. Evaluasi rencana;
- e. Revisi dan perencanaan kembali.

Prosedur yang harus ditempuh dalam membuat suatu rencana, memang tidak ditemukan dalam penelitian ini. Untuk itu, para pengurus ormas Islam perempuan di Jawa Barat dituntut untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan manajerial organisasi, agar kinerja organisasi dapat meningkat.

2.2 Aspek Pelaksanaan

Pelaksanaan program merupakan penjabaran dari perencanaan program yang telah disiapkan sebelumnya. Tahap pelaksanaan diupayakan dengan mengorganisasikan, mengomunikasikan, dan mengoordinasikan berbagai rencana yang telah disepakati. Tahap pertama yang harus dilakukan dalam melaksanakan program adalah mengorganisasikan. **Oteng Sutisna (1983:174)** menyatakan bahwa: "...mengorganisasikan dapat disimpulkan sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama".

Sehubungan dengan aspek pelaksanaan program, pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat telah menetapkan personalia untuk melaksanakan program tersebut, yang terdiri atas: seluruh pengurus, termasuk jajaran pimpinan di tingkat wilayah, daerah, dan cabang serta bidang-bidang yang sesuai dengan masing-masing susunan kepengurusan ormas yang telah dibentuk serta para anggota masing-masing ormas.

Unsur yang esensial dalam organisasi adalah kebersamaan langkah, ataupun gerak untuk mencapai tujuan. Terjadinya kesamaan gerak dimungkinkan oleh adanya kesamaan pandangan dan pengertian orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Untuk itu, perlu ada komunikasi dari berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi. **Oteng Sutisna (1983:90)** menyatakan bahwa: "komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok". Pentingnya komunikasi dalam organisasi akan berdampak pada efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi ditandai dengan lancarnya arus aspirasi dari bawah dan informasi dari atas, yang pada akhirnya akan terlihat pada produktivitas yang tinggi serta suasana kerja yang menyenangkan.

Program yang telah disusun perlu dilakukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, sehubungan dengan itu sasaran program yang ditetapkan oleh para pengurus ormas Islam perempuan adalah para pengurus di masing-masing tingkat, para anggota, dan masyarakat (umat) pada umumnya. Sedangkan menyangkut biaya, yang dibutuhkan oleh masing-masing ormas Islam perempuan di Jawa Barat untuk dapat merealisasikan program yang telah disusunnya, sangatlah relatif, disesuaikan dengan kebutuhan, atau tergantung pada besar kecilnya program yang direncanakan. Diperkirakan biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah program berkisar antara 2 juta rupiah, 20 juta rupiah sampai dengan 50 juta rupiah. Untuk mendukung pelaksanaan program, diperlukan media. Media dimaksud dapat

berupa Khozanatul Amwal, pendidikan, pengajaran, bakti sosial, rapat, spanduk, proposal maupun media cetak dan elektronik serta internet. Adapun teknik yang digunakan adalah dengan melakukan penerangan, pendekatan dan pembagian tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Metode yang digunakan untuk dapat melaksanakan program adalah dengan ceramah, tanya jawab, diskusi, sumbang saran, pendampingan dan pemberian bantuan sosial. Kendala yang dihadapi pada saat melaksanakan program berkisar antara masalah kurangnya waktu para pengurus dan personil yang terlibat untuk aktif di organisasi, minimnya kemampuan sumber daya manusia, kurangnya dana. Oleh karena itu, para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat berusaha mengatasinya dengan cara mengadakan musyawarah di antara pengurus untuk membicarakan dan membuat prioritas program, meningkatkan pemahaman dan wawasan, serta mensinergikan program sehingga masalah dana, tenaga dan ketersediaan waktu dapat teratasi.

Agar semua unsur-unsur yang ditetapkan, meliputi sasaran program, besaran biaya, media pendukung, teknik dan metoda pelaksanaan program, sesuai dengan yang diharapkan, maka diperlukan koordinasi secara baik. Sehubungan dengan fungsi mengoordinasikan, maka koordinasi dalam pelaksanaannya adalah mengerjakan unit-unit, orang-orang, lalu lintas informasi dan pengawasan seefektif mungkin dengan memperhatikan azas keseimbangan, dan keselarasan dengan tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Hal tersebut didukung pendapat **Oteng Sutisna (1983:199)** yang menerangkan bahwa: “Koordinasi ialah mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan”.

Bagaimana para pengurus ormas Islam perempuan di Jawa Barat mengoordinasikan berbagai unsur yang ada dalam organisasinya, tidak diketahui secara persis. Oleh karena itu, para pengurus ormas Islam perempuan di Jawa Barat haruslah memperhatikan tiga unsur yang ada dalam aktivitas mengoordinasi, yakni: (1) adanya koordinator yang cukup berwibawa untuk memfungsikan tiap bagian / orang dalam organisasi yang memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya organisasi, (2) adanya unit, atau orang, yang dikoordinirnya yang dapat memberikansumbangan berguna untuk terwujudnya cita-cita bersama, dan (3) adanya pengertian

timbang balik dari koordinator, dan yang dikoordinir, untuk saling menghargai dan bekerja sama demi kepentingan organisasi.

Ada dua unsur lain yang perlu diperhatikan pengurus ormas Islam perempuan di Jawa Barat dalam melaksanakan program yang telah direncanakan, yaitu: (1) unsur yang mempersatukan organisasi, yakni, tujuan bersama yang menjadi itikad bersama dalam mewujudkannya, kekuasaan yang dimiliki yang harus dipertahankan sebagai alat untuk bergerak dan bertindak, kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya lembaga, kedudukan lembaga dan wewenang yang dimiliki lembaga, dan (2) unsur yang memisahkan organisasi, yakni, kewenangan membagikan kekuasaan yang dimiliki, penyerahan tanggung jawab kepada orang / unit yang berada di bawahnya, serta job deskripsi yang harus dijalankan oleh orang atau unit organisasi.

2.3 Aspek Evaluasi

Keberhasilan suatu organisasi akan dapat diketahui melalui suatu pengawasan, sehingga pengawasan dapat berfungsi sebagai alat evaluasi. Pengawasan /penilaian yang sistematik akan memberikan gambaran tentang kemajuan / kemunduran roda organisasi. Apabila kemajuan diperoleh, maka para pengurus organisasi akan berusaha untuk mempertahankan dan jika mungkin lebih ditingkatkan. Begitu juga apabila diketahui terjadi kemunduran, maka akan diupayakan cara-cara untuk meninjau kembali apa yang menjadi latar belakang terjadinya kemunduran itu, serta mencari solusi untuk memperbaiki kemunduran itu.

Para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat senantiasa melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program. Hal tersebut didasari bahwa dengan evaluasi akan diketahui keberhasilan, atau ketidakberhasilan, program yang telah dilaksanakan. Selain itu, juga akan diketahui apakah program itu sesuai dengan target waktu yang ditetapkan, apakah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain, sebagai umpan balik bagi setiap pelaksanaan program tersebut.

Ada dua hal yang mendasari mengapa perlu melaksanakan pengawasan / evaluasi program: (1) adanya tujuan (baik individu maupun kelompok) yang kadang-kadang / pada umumnya bertentangan dengan tujuan organisasi. Untuk itu, perlu ada orang, atau alat, yang dapat mengembalikan penyimpangan kepada tujuan semula dari organisasi, dan (2)

adanya tenggang waktu antara saat tujuan dirumuskan dengan tujuan diwujudkan.

Kegiatan evaluasi yang dilakukan ormas Islam perempuan di Jawa Barat biasanya dilakukan secara beragam. Ada yang dilakukan satu bulan satu kali, pada saat rapat pimpinan, musyawarah kerja, pembubaran panitia, kunjungan kerja, konferensi, muktamar, triwulanan, semesteran, dan akhir tahun. Pada dasarnya, penentuan waktu untuk melakukan evaluasi akan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi, asalkan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan organisasi. Untuk melaksanakan evaluasi terhadap program yang telah dilaksanakan, maka ditugaskan kepada bidang-bidang yang tergabung dalam pengurus inti organisasi serta unsur pimpinan mulai dari tingkat wilayah, daerah dan cabang serta para anggota. Selain itu, apabila program itu dilaksanakan oleh suatu kepanitiaan, maka setiap akhir kegiatan panitia dan semua unsur yang terlibat ditugaskan untuk mengevaluasi pelaksanaannya.

Sehubungan dengan masalah penugasan personalia dalam melaksanakan pengawasan, sebaiknya dilakukan oleh orang yang kompeten, artinya orang yang ditugaskan itu dapat mengetahui langkah apa yang perlu dilakukan dalam proses evaluasi. Untuk itu, personalia yang ditugaskan melakukan pengawasan hendaknya melakukan proses berikut: (1) evaluasi haruslah dilakukan secara seksama dan sistemik dengan menyelidiki apa yang sedang berlaku, (2) dengan membandingkan apa yang sedang berlaku dengan ukuran-ukuran, atau harapan-harapan, yang ada, dan (3) dengan menyetujui apa yang sedang berjalan, atau kalau tidak menyetujui, untuk mengembalikan kepada jalan semula.

Cara yang digunakan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan program dari ormas Islam perempuan di Jawa Barat sangatlah beragam. Ada yang dilaksanakan dengan cara mengumpulkan anggota dan pengurus, melakukan cek silang antara laporan dengan rencana (proposal), melalui respon peserta, membandingkan hasil yang dicapai dengan harapan yang sesungguhnya, ada juga yang membuat angket atau wawancara, serta ada yang melihat dari output program. Terlepas dari cara yang digunakan dalam melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program, maka para pengurus ormas Islam perempuan di Jawa Barat hendaknya memperhatikan beberapa prinsip evaluasi program berikut: (1) komprehensif, yakni, harus dilakukan secara menyeluruh meliputi unsur: manusia, peralatan, modal, situasi, iklim

kerja, lingkungan, peraturan / prosedur lain yang telah ditetapkan, (2) kooperatif, yakni, keikutsertaan semua yang terkait yang mempengaruhi perkembangan dalam proses evaluasi program, dan (3) ekonomis, yakni, tidak dilakukan pemborosan baik uang, benda maupun orang.

Berdasarkan hasil evaluasi, jika diketahui bahwa program itu baik, maka semua pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat sepakat untuk mengembangkan dan menindaklanjutinya. Jika hasil evaluasi menunjukkan kurang baik, maka perlu upaya melakukan perubahan dengan cara meningkatkan pemahaman, potensi, dan kualitas kerja yang diupayakan dengan memusatkan perhatian pada aspek motivasi para pelaksana program tersebut, atau juga ada yang melakukan penataan ulang terhadap proses pelaksanaannya, misalnya dengan diadakannya pendekatan kepada berbagai pihak yang akan terlibat dengan pelaksanaan program. Sedangkan jika program itu dinilai tidak baik, maka perlu dipikirkan metodenya.

Kendala yang dihadapi para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat dalam melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program, pada dasarnya, hampir sama, yakni, masalah keterbatasan dana, sumber daya manusia dan waktu. Selain itu, ada yang merasakan bahwa aspek psikologis juga menghambat lancarnya kegiatan evaluasi. Malahan perbedaan interpretasi terhadap kegiatan evaluasi muncul karena berkenaan dengan tidak lengkapnya data di lapangan yang perlu disiapkan para pelaksana. Untuk itu, perlu dicarikan solusinya.

Disepakati para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat bahwa upaya mengatasinya bisa dilakukan melalui musyawarah untuk mengefektifkan pertemuan, menyamakan persepsi dan mengadakan kunjungan lapangan, melakukan pendekatan secara pribadi kepada berbagai pihak yang terlibat, dan diusahakan juga untuk membuat rencana dan metode evaluasi yang lebih efektif sehingga seluruh personalia yang terlibat dalam kegiatan evaluasi dapat menghayati tugasnya secara profesional dan proporsional. Upaya lain yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah yang dirasakan sebagai kendala adalah pentingnya melakukan kerjasama lintas ormas dan lintas instansi baik swasta maupun negeri.

Sebagai sebuah organisasi, ormas Islam perempuan di Jawa Barat seharusnya menjadi arsitek sosial. Ini berarti para pengurus dan semua yang terlibat didalamnya haruslah menjadi arsitek sosial juga. Untuk mendukung ke arah itu, diperlukan beberapa keterampilan dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi. Para pengurus organisasi sebaiknya memiliki beberapa

jenis kekuasaan, agar dalam memimpin lajunya organisasi dapat berjalan secara dinamis. Kekuasaan yang mungkin diperlukan oleh pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat, antara lain:

- a. *legitimate power*; yakni, kekuasaan formal yang terjadi dari suatu posisi atau jabatan tertentu.
- b. *coercive power*; yakni, kekuasaan untuk memaksa atau menghukum.
- c. *reward power*; yakni, kekuasaan untuk memberikan penghargaan.
- d. *reference power*; yakni, kekuasaan / kekuatan yang bisa menyebabkan orang lain mengikuti atau melakukan peniruan.
- e. *expert power*; yakni, kekuasaan yang ditimbulkan oleh keunggulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan kemampuan.

Berdasarkan hasil kajian terhadap dokumen, ternyata ormas Islam perempuan di Jawa Barat dikelompokkan pada organisasi yang memiliki struktur Lini dan Staf. Menurut **Putti J.M.(1987)**: “jenis struktur lini dan staf ditandai dengan adanya personalia lini yang secara langsung terlibat dalam upaya mencapai sasaran organisasi, sedangkan personalia staf adalah terlibat secara tidak langsung”. Staf dalam organisasi bisa berupa staf ahli, yakni, staf yang memiliki pendidikan dan keterampilan khusus yang dibutuhkan organisasi, staf pelayanan (administrasi) dan staf teknis.

Sehubungan dengan struktur lini dan staf, terdapat hal-hal yang perlu dijaga, yakni, adanya perpecahan antara kelompok lini dan staf. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus dengan jelas mendefinisikan peran masing-masing dan mendorong para personalia untuk memanfaatkan pelayanan personalia staf. Pimpinan di tingkat lini (manajer lini) perlu menyimak cara-cara memanfaatkan bantuan staf yang efektif, karena nilai kontribusi para manajer lini kepada organisasi sebagian besar tergantung pada cara mereka memanfaatkan pelayanan personalia staf. Berdasarkan kajian lebih lanjut, pengelompokkan ormas Islam perempuan di Jawa Barat sebagai organisasi yang berstruktur Lini dan Staf adalah:

- a. adanya rumusan arah dan tujuan yang hendak dicapai organisasi.
- b. adanya rumusan sasaran, kebijakan dan rencana strategis jangka panjang.
- c. telah mengidentifikasi dan mengklasifikasi kegiatan / tindakan yang akan ditempuh.
- d. adanya pengelompokkan kegiatan, mengalokasikan sumber daya manusia dan material sesuai dengan rencana jangka panjang.

- e. adanya pendelegasian wewenang yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan kepada masing-masing koordinator bidang / kelompok kerja.
- f. merangkaikan kelompok tersebut secara horisontal maupun vertikal atas dasar hubungan wewenang dan sitem informasi, sehingga terbentuklah sebuah rangkaian terpadu yang merupakan struktur lengkap organisasi.

Agar dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dapat berkontribusi terhadap kinerja organisasi, maka Robert W.Goddard (1992:96-99) mengemukakan hal-hal yang dapat diterapkan pimpinan organisasi untuk mencapai pengaruh positif lingkungan organisasi dalam rangka pencapaian kinerja unggul.

- a. Akui bahwa setiap anggota organisasi dapat memperbaiki kinerja;
- b. Tunjukkan kepada semua anggota organisasi bahwa mereka diberi kepercayaan;
- c. Lakukan dialog terus-menerus;
- d. Tetapkan sasaran kinerja yang tinggi;
- e. Pujilah para anggota (pengurus Organisasi) dengan teratur;
- f. Berikan kritik secara konstruktif dan empati;
- g. Bantulah anggota untuk maju;
- h. Perkenalkan pada anggota (pengurus) baru sebagai orang yang punya potensi;
- i. Tanggulangilah praduga-praduga pribadi yang merusak diri sendiri;
- j. Sadari pesan-pesan non-verbal.

Sepuluh hal tersebut di atas, harus senantiasa diperhatikan oleh para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat, karena dengan perlakuan bijak para pimpinan ormas, diharapkan dapat memelihara kinerja organisasi. Selain itu, dinamika organisasi perlu selalu dipelihara oleh berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi melalui perwujudan lingkungan kerja yang kondusif. **James F.Balt & Geary A.Rummler (1992:131-132)** menyatakan bahwa: “ ada 2 hal utama yang perlu diperhatikan dalam mengelola lingkungan kerja: (1) mengenal elemen-elemen kunci dalam lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas, menyangkut; sifat pekerjaan, sumber daya (manusia dan alat), umpan balik dan hasil pelaksanaan pekerjaan, dan (2) memahami sifat-sifat lingkungan kerja produktif”.

Secara umum, ada lima mata rantai yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi: (1) tugas atau pekerjaan yang jelas, (2) sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mudah diperoleh, (3) individu

mempunyai kapasitas, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu, (4) umpan balik tentang seberapa baik dia bekerja dibandingkan dengan harapan-harapan kerja, dan (5) adanya akibat yang ditimbulkan dari pelaksanaan tugas.

Pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat perlu memahami komponen-komponen dasar yang ada dalam rantai kinerja, dan juga harus mampu mengelola komponen-komponen dasar itu, sehingga dapat mewujudkan kinerja / produktivitas. Untuk itu, pimpinan organisasi perlu memiliki peran untuk:

- a. merincikan dengan jelas apa yang diharapkan dan kapan diharapkan;
- b. memastikan bahwa pekerjaan perlu dilaksanakan dengan kemampuan dan keterampilan;
- c. Tahu sumberdaya yang dibutuhkan dan disediakan;
- d. Menentukan umpan balik yang penting untuk mempertahankan kinerja;
- e. Mengubah dan mempengaruhi akibat-akibat untuk mendukung kinerja yang dikehendaki.

Diharapkan dengan optimalisasi pelaksanaan berbagai upaya yang harus dilakukan pengurus dan pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat, sikap profesionalisme dapat dibangun secara *kaffah*. Sikap profesionalisme yang dibangun akan berdampak pada eksistensi organisasi yang bersangkutan.

3 Penutup

Berdasarkan data temuan lapangan dan hasil pembahasannya, maka dapatlah diungkapkan bahwa secara umum aspek-aspek manajerial yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap program ormas Islam perempuan di Jawa Barat telah diupayakan. Para pengurus menyadari bahwa dengan mengupayakan pelaksanaan ketiga fungsi manajemen tersebut dapat berdampak terhadap kinerja organisasi. Secara khusus hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

3.1 Aspek Perencanaan

Seluruh ormas Islam perempuan (yang dijadikan sampel penelitian) di wilayah Jawa Barat senantiasa membuat perencanaan program. Hal tersebut

dimaksudkan agar program tersebut dapat terlaksana secara terstruktur, artinya tercapai secara tepat dan benar dengan senantiasa memperhatikan kondisi dan situasi yang ada serta daerah kerja masing-masing ormas tersebut. Selain itu, juga agar pelaksanaan program berjalan dengan tertib, teratur dan terarah sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan secara efektif.

Masing-masing ormas Islam perempuan di wilayah Jawa Barat menetapkan tempat dan waktu kegiatan merencanakan program secara beragam. Ada yang dilakukan di arena musyawarah kerja anggota, musyawarah pimpinan, musyawarah daerah, musyawarah cabang, muktamar, konferensi, dan ada juga yang dilaksanakan di kantor sekretariat.

Personalialia yang ditugaskan dalam pembuatan perencanaan program adalah seluruh pengurus daerah, pengurus inti (termasuk pimpinan wilayah, pimpinan daerah, dan pimpinan cabang) dan peserta musyawarah. Sedangkan dasar yang dijadikan acuan dalam perencanaan program ormas Islam perempuan di Jawa Barat, ada yang mengacu pada hasil kerja tahun sebelumnya, pada kejadian-kejadian yang tampak saat membaca pengalaman terdahulu, dengan mengamati permasalahan yang ada sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, juga ada yang berpatokan atau bersumber pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, serta program kerja hasil musyawarah organisasi.

Kendala yang dirasakan para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat dalam kegiatan perencanaan program adalah masalah minimnya dana, informasi, waktu, dan sulitnya menyamakan persepsi dari masing-masing orang yang dilibatkan dikarenakan beragamnya latar belakang dan kondisi daerah masing-masing yang terlibat. Berdasarkan kendala yang dihadapi, maka perlu dicarikan solusinya, sehingga upaya yang dilakukan adalah dengan cara membuat usulan (proposal) pencarian dana, serta proposal kerja sama dengan instansi lain, yang dihasilkan berdasarkan musyawarah bersama antara seluruh stakeholder yang ada. Selain itu, dipandang perlu juga melakukan koordinasi secara menyeluruh, mengkaji ulang program yang akan dilaksanakan, dan mengadakan pembinaan jajaran pimpinan.

3. 2 Aspek Pelaksanaan

Program yang telah disusun melalui proses perencanaan, tentu perlu dilaksanakan. Oleh karena itu, pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat telah menetapkan personalia untuk melaksanakan program tersebut, yang terdiri atas: seluruh pengurus, termasuk jajaran pimpinan di tingkat wilayah, daerah, dan cabang serta bidang-bidang yang ditunjuk, serta para anggota masing-masing ormas. Sasaran program adalah para pengurus di masing-masing tingkat, para anggota, dan masyarakat (umat) pada umumnya.

Biaya yang dibutuhkan oleh masing-masing ormas Islam perempuan di Jawa Barat untuk dapat merealisasikan program yang telah disusunnya sangatlah relatif, disesuaikan dengan kebutuhan, atau tergantung pada besar kecilnya program yang direncanakan. Begitu juga dalam hal penggunaan media, teknik, dan metoda pelaksanaan program.

Kendala yang dihadapi pada saat melaksanakan program antara lain: kurangnya waktu para pengurus dan personil yang terlibat untuk aktif di organisasi, minimnya kemampuan sumber daya manusia, kurangnya dana. Oleh karena itu, para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat berusaha mengatasinya dengan cara mengadakan musyawarah di antara pengurus untuk membicarakan dan membuat prioritas program, meningkatkan pemahaman dan wawasan serta mensinergikan program sehingga masalah dana, tenaga dan ketersediaan waktu dapat teratasi.

3.3 Aspek Evaluasi

Para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat senantiasa melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program. Hal tersebut didasari bahwa dengan evaluasi akan diketahui keberhasilan, atau ketidakberhasilan, program yang telah dilaksanakan. Selain itu, juga akan diketahui apakah program itu sesuai dengan target waktu yang ditetapkan, apakah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain, sebagai umpan balik bagi setiap pelaksanaan program.

Kegiatan evaluasi biasanya dilakukan pada momen musyawarah tertinggi, atau kegiatan rutin lainnya, yang dilaksanakan di lingkungan organisasinya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dilakukan oleh pihak-pihak yang telah ditentukan pula. Cara yang digunakan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan program dari ormas Islam perempuan di Jawa Barat

dilakukan dengan cara mengumpulkan anggota dan pengurus, melakukan cek silang antara laporan dengan rencana (proposal), melalui respon peserta, membandingkan hasil yang dicapai dengan harapan yang sesungguhnya, ada juga yang membuat angket atau wawancara, serta ada yang melihat dari output program. Berdasarkan hasil evaluasi, jika diketahui bahwa program itu baik, maka semua pimpinan ormas Islam Perempuan di Jawa Barat sepakat untuk mengembangkan dan menindaklanjutinya. Jika hasil evaluasi menunjukkan kurang baik, maka perlu upaya melakukan perubahan dengan cara meningkatkan pemahaman, potensi dan kualitas kerja yang diupayakan dengan memusatkan perhatian pada aspek motivasi para pelaksana program tersebut, atau juga ada yang melakukan penataan ulang terhadap proses pelaksanaannya, misalnya dengan diadakannya pendekatan kepada berbagai pihak yang akan terlibat dengan pelaksanaan program. Sedangkan jika program itu dinilai tidak baik, maka perlu dipikirkan metodenya.

Kendala yang dihadapi para pimpinan ormas Islam perempuan di Jawa Barat dalam melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program adalah keterbatasan dana, sumber daya manusia dan waktu, dan ada juga yang merasakan bahwa aspek psikologis juga menghambat lancarnya kegiatan evaluasi. Malahan perbedaan interpretasi terhadap kegiatan evaluasi muncul karena berkenaan dengan tidak lengkapnya data di lapangan yang perlu disiapkan para pelaksana. Untuk itu, maka perlu dicarikan solusinya. Disepakati para pimpinan Ormas Islam Perempuan di Jawa Barat bahwa upaya mengatasinya bisa dilakukan melalui musyawarah untuk mengefektifkan pertemuan, menyamakan persepsi dan mengadakan kunjungan lapangan, melakukan pendekatan secara pribadi kepada berbagai pihak yang terlibat, dan diusahakan juga untuk membuat rencana dan metode evaluasi yang lebih efektif, sehingga seluruh personalia yang terlibat dalam kegiatan evaluasi dapat menghayati tugasnya secara profesional dan proporsional. Upaya lain yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah, yang dirasakan sebagai kendala, adalah pentingnya melakukan kerjasama lintas ormas dan lintas instansi baik swasta maupun negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan C.R dan Biklen K.S. 1992. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Method*. Boston: Allyn and Bacon.
- Gibson, cs, 1992. *Organizations*. Business Publications, Inc.,
- Guba, G.E dan Lincoln, S.1984. *Naturalistic Inquiry*. London : Sage Publications, Beverly Hills.
- Hadisubroto, S. 1988. *Pokok-Pokok Pengumpulan Data, Analisis Data, Penafsiran Data, dan Rekomendasi Data Penelitian Kualitatif*. Bandung : PPS IKIP Bandung.
- Miftah Thoha, 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Moleong,L.J. 1994. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda Karya.
- Rahminawati, Nan. 1995. *Penerapan dan Pengembangan Audit Kepegawaian pada PTS*, Bandung : PPS IKIP.
- S, Nasution. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Sanafiah Faisal, 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang : Yayasan Asah, Asih, Asuh.
- Soelaeman, M.I. 1977. *Penghampiran Fenomenologis terhadap Pendidikan*. Bandung : IKIP Bandung.

- Sondang P. Siagian, 2002. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tim Dosen MKDK Pengelolaan Pendidikan. 2001. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung : Jurusan Administrasi Pendidikan, UPI, Bandung.
- William B. Castetter, 1986. *The Human Resource Function in Educational Administration* (Sixth Edition). New Jersey, Columbia, Ohio : Englewood Cliffs.