

BAB II

STRATEGI MANAJEMEN DAN EVALUASI

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Banyak ahli telah menggunakan definisi strategi dengan sudut pandang yang berbeda-beda, namun pada dasarnya kesemuanya mempunyai makna yang sama yakni pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Diantara para ahli yang merumuskan tentang definisi strategi adalah :

- a. Menurut Alfert Chandler strategi adalah penetapan sasaran dan arah tindakan serta alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- b. Menurut Kannel Andrew strategi adalah pola sasaran maksud atau tujuan kebijakan, serta rencana. Rencana penting untuk mencapai tujuan, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan itu.
- c. Menurut Karl Von Clausevita strategi adalah suatu alat digunakan untuk mencapai tujuan yaitu memenangkan pikiran.²¹

Dari definisi strategi yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat di simpulkan bahwa strategi adalah : proses dimana untuk

²¹ Panji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta : Bineka Cipta, 1997), 339

mencapai tujuan dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi pada suatu persaingan guna mencapai tujuan. Strategi dibutuhkan oleh semua perusahaan atau organisasi termasuk lembaga keuangan syariah dan bahkan diperlukan oleh individu dalam mencapai tujuan, karena dengan adanya strategi yang dibuat atau direncanakan akan mudah untuk mencapai suatu sasaran yang diperlukan. Ada beberapa alasan tentang pentingnya strategi dalam perusahaan atau organisasi yaitu:

- 1) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- 2) Membantu perusahaan atau organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat perusahaan perusahaan atau organisasi menjadi efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komperatif suatu perusahaan atau organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
- 5) Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- 6) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.
- 7) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 8) Kegiatan pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan atau organisasi tersebut untuk mencegah munculnya masalah di masa yang akan datang.

2. Model-Model Pembuatan Strategi

Henri Mintz Berg dari universitas Mc. Gill dalam artikel “tiga model pembuatan strategi” tahun 1973. Telah meneliti proses pembuatan strategi dalam ekonomi kebijakan public dan manajemen ia menyimpulkan ada 3 model pembuatan strategi yaitu :

a. Model Entrepreneur (*Entrepreneur Mode*)

Dalam model ini pemimpin (CEO) sangat aktif mencari peluang peluang baru, sehingga pemimpin yang mempunyai kekuatan dalam bisnis, berani mengambil resiko tinggi dalam saat-saat krisis dari pada hanya mengandalkan pada *alternative* yang aman. Model ini biasanya di gunakan oleh perusahaan yang masih muda atau kecil dengan tujuan utama dalam pertumbuhan.

b. Model Penyesuaiaan (*Adaptive Mode*)

Model ini dicirikan oleh pembuatan strategi sebagai reaksi timbulnya suatu masalah, sehingga pembuatan strategi harus flexible dan mudah beradaptasi pada lingkungan yang dinamis dan kelompok.

c. Model Perencanaan (*Planning Mode*)

Model ini menitikberatkan pada analisa sistematis yang dilakukan berdasarkan analisa biaya dan keuntungan perencanaan strategijangka panjang dibuat pada saat lingkungan berada dalam

keadaan yang stabil. Tujuan perusahaan menganut perusahaan ini adalah efisiensi pertumbuhan²².

B. Menejemen

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen (*Management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan berbagai arti pula, misalnya: pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketata pengurusan dan sebagainya²³.

Manajemen adalah proses pembimbingan dan pembinaan fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terorganisasi dalam kelompok formil untuk mencapai tujuan yang dikehendaki²⁴.

Sedangkan G.R. mengatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning, organizing, actuating dan controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya²⁵.

Menurut Stoner Mananjemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para

²² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategic*, (Binarupa Aksara, 1996), 100

²³ Bedjo Siswanto, *Manajemen Modrn Konsep Dan Aplikasi*, (Bandung; Sinar Baru; 1990),2

²⁴ Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung; CV. Mandar Maju, 1992), 2

²⁵ Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta; PT. Grafindo, 2001), 13

anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan²⁶.

Pengertian diatas mengandung beberapa hal antara lain:

- a. Adanya tujuan-tujuan yang ingin dicapai
- b. Adanya proses yang sistematis, terkoordinasi, terintegrasi dalam memanfaatkan unsure-unsur lainnya.
- c. Adanya beberapa fungsi
- d. Sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Istilah manajemen mengandung tiga unsure, yaitu: **Pertama**, manajemen sebagai suatu proses, **Kedua**, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan **Ketiga**, manajemen sebagai suatu seni (suatu arti) dan sebagai suatu ilmu dalam *encyclopedia of the social sciences* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan proses mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu di selenggarakan dan di awasi²⁷.

Bila kita perhatikan definisi diatas, maka akan segera nampak bahwa ketiga pokok dalam definisi-definisi tersebut: **Pertama**, adanya tujuan yang ingin dicapai, **kedua**, tujuan dicapai dengan

²⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen* Edisi II, (Yogyakarta; BPFE, 1989), 8

²⁷ M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta Ghalia Indonesia, Cet. XV, 1992), 15

mempergunakan orang-orang lain dan **Ketiga**, kegiatan orang-orang tersebut harus di bombing dan diawasi.

Menurut pengertian yang kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen. Aktivitas manajemen disini adalah kegiatan-kegiatan atau fungsi-fungsi yang dilakukan oleh setiap manajer.

Menurut pengertian yang ketiga, manajemen itu adalah suatu seni atau suatu ilmu. Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena (gejala-gejala), kejadian-kejadian, keadaan-keadaan jadi memberikan penjelasan-penjelasan²⁸.

Dari penjelasan tersebut dapat mengandung makna bahwa manajemen di tinjau dari sudut etimologis yang berasal dari kata "manage" dapat diartikan sebagai suatu pengurusan atau pengaturan serta memimpin dan membimbing terhadap pihak lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu, dan manajemen itu sendiri

²⁸M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta Ghalia Indonesia, Cet. XV, 1992), 15

merupakan suatu proses kerja dari orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan tertentu dengan melaksanakan beberapa fungsi pokok manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.

2. Tujuan Manajemen

Pada dasarnya setiap aktifitas atau kegiatan selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai, seperti halnya tujuan individu ingin memenuhi kebutuhan baik secara batiniah maupun rohani, sedang organisasi menginginkan laba atau pelayanan atau pengabdian melalui proses manajemen.

Menurut G.R. Terry tujuan adalah hasil yang di inginkan yang melukiskan skop yang jelas, serta memberikan arah kepada usaha-usaha seorang manajer.

Usaha yang di inginkan selalu ditetapkan dalam suatu rencana (*plan*). Karena itu hendaknya tujuan ditetapkan jelas, realistis, dan cukup menantang. Maka usaha-usaha untuk mencapainya cukup besar. sebaliknya, jika tujuan ditetapkan terlalu mudah, maka motivasi untuk mencapainya rendah.

Tujuan-tujuan ini dapat kita kaji dari beberapa sudut dan dibedakan sebagai berikut :

- a. Menurut tipe-tipenya, tujuan dibagi atas :
 - 1) *Profit objectives*, bertujuan untuk mendapatkan laba bagi pemiliknya

- 2) *Service objectives*, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen dengan mempertinggi nilai barang dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.
 - 3) *Social objectives*, bertujuan meningkatkan nilai guna yang diciptakan perusahaan untuk kesejahteraan masyarakat.
 - 4) *Personal objectives*, bertujuan agar para karyawan secara *economic social psychological* mendapat kepuasan di bidang pekerjaan dalam perusahaan.
- b. Menurut prioritasnya
- 1) Tujuan primer
 - 2) Tujuan skunder
 - 3) Dan tujuan jangka pendek
- c. Menurut jangka waktunya
- 1) Tujuan jangka panjang
 - 2) Tujuan jangka menengah
 - 3) Tujuan jangka menengah
- d. Menurut sifatnya
- 1) *Manajemen objectives*, tujuan dan segi efektif yang harus ditimbulkan oleh manajer
 - 2) *Managerial objectives*, tujuan yang harus dicapai daya upaya kreatifitas-kreatifitas yang bersifat manajerial

- 3) *Administrative objectives*, tujuan-tujuan yang pencapaiannya memerlukan administrasi
- 4) *Economic objectives*, tujuan-tujuan yang bermaksud memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan memerlukan efisiensi untuk mencapainya.
- 5) *Social objectives*, tujuan suatu tanggung jawab terutama tanggung jawab moral.
- 6) *Technical objectives*, tujuan berupa detail teknis, detail kerja dan detail karya
- 7) *Work objectives*, yaitu tujuan-tujuan merupakan kondisi kemampuan suatu pekerjaan.

e. Menurut tingkatnya

- 1) *Overall enterprise objectives* adalah tujuan semesta yang harus dicapai oleh badan usaha secara keseluruhan.
- 2) *Divisional objectives* adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap divisi
- 3) *Individual objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing individu.

f. Menurut bidangnya

- 1) *Top level objectives* adalah tujuan-tujuan umum, menyeluruh, dan menyangkut berbagai bidang sekaligus.
- 2) *Finance objectives* adalah tujuan-tujuan tentang modal.
- 3) *Production objectives*, adalah tujuan-tujuan tentang produksi

g. Menurut motifnya

- 1) *Public objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan-ketentuan undang-undang Negara.
- 2) *Organizational objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan anggaran dasar, anggaran rumah tangga.
- 3) *Personal objectives*, adalah tujuan pribadi atau individual (walaupun mungkin berhubungan dengan organisasi) yang dalam usaha pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh selera ataupun pandangan pribadi.²⁹

3. Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen pada umumnya ada empat macam antara lain:

a. *Planning*

G.R. Terry mengatakan bahwa perencanaan adalah menyeleksi dan menghubungkan fakta-fakta serta menyusun dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam bentuk visualisasi dan formulasi dari kegiatan-kegiatan terarah yang diyakini perlu untuk mencapai hasil yang dikehendaki³⁰.

²⁹ Melsafu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, pengertian dan masalah*, (Jakarta, : Bumi Aksara, 2005), 17

³⁰Zaini Muchrom, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah* (Yogyakarta: Al-Amin Pres dan IKFA, Cet. III, 1997),63

Koontz dan O'Donnell mengatakan bahwa perencanaan adalah fungsi dari pada manajer didalam pemilihan alternatif-alternatif tujuan, kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program.

Soeparto M. mengatakan bahwa perencanaan adalah

1. Alat efisiensi dan alat untuk mengurangi biaya
2. Alat pengarahan kegiatan kepada pencapaian tujuan
3. Pembentuk masa datang dengan mengusahakan supaya ketidak pastian dapat dibatasi seminimal mungkin
4. Alat-alat untuk memilih alternative cara terbaik atau kombinasi alternative caya yang terbaik
5. Alat penentuan skala prioritas dari pentingnya suatu tujuan, sasaran maupun kegiatan
6. Alat pengukur / standar untuk pengawasan dan penilaian.³¹

Dari pendapat diatas dapat diartikan bahwa perencanaan adalah menetapkan jauh-jauh sebelumnya cara bertindak, sehingga dapat diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

dalam membuat suatu perencanaan terlebih dahulu harus dicari jawaban dari pertanyaan berikut

1. Apakah yang harus dilakukan (What)

³¹ A.W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta, PT Bina Aksara, 1987), 36-37

2. Mengapa direncanakan (Why)
3. Siapa yang harus mengerjakan (Who)
4. Kapan harus dikerjakan (When)
5. Dimana harus dikerjakan (Where)
6. Bagaimana harus Mengerjakan (How)³².

Proses perencanaan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perkiraan dan perhitungan
2. Penentuan dan perumusan sasaran dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah di tetapkan sebelumnya
3. Penetapan tindakan-tindakan dan prioritas pelaksanaan
4. Penetapan metode
5. Penetapan dan penjadwalan waktu
6. Penempatan lokasi (tempat)
7. Penetapan biaya, fasilitas dan factor-faktor lain yang di perlukan³³.

Adapun proses perencanaan menurut S.P. Siagian

1. Mengetahui sifat-sifat dan ciri-ciri suatu rencana yang baik
2. Memandang proses perencanaan yang harus dijawab dengan memuaskan
3. Memandang proses perencanaan sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah.³⁴

³²Yayat Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2001), 86

³³*Ibid.*, 55

Dengan disusunnya perencanaan maka organisasi dapat memperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Sebagai alat pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan organisasi
2. Untuk memilih dan menentukan prioritas dari beberapa alternative atau pilihan yang ada.
3. Untuk mengarahkan dan menuntun pelaksanaan kegiatan sehingga tertib dan teratur menuju tujuan yang telah ditetapkan.
4. Untuk menghadapi dan mengurangi ketidak pastian di masa yang akan mendatang.
5. Perencanaan yang baik mendorong tercapainya tujuan³⁵.

Tidak ada satu usahapun yang tidak akan berhadapan dengan berbagai hambatan. Hambatan senantiasa ada didalam segenap aspek kehidupan manusia. Jika lingkungan organisasi sangat dinamis dan sangat rumit serta mempunyai tingkat perubahan yang sangat cepat, maka perencanaan umumnya akan banyak mengalami kesulitan didalam menyusun rencana.

Hambatan utama yang sering terjadi didalam menyusun rencana adalah karena kurang kejelasan tujuan, misi dan visi

³⁴ A.W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta, PT Bina Aksara, 1987), 37

³⁵ Djati Julitiarsa eds, *Manajemen Umum sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPF, Cet.III, 1998), 33-34

organisasi, pada umumnya kurang di mengertinya tujuan, dan visi organisasi di karenakan pemilik atau pemimpin puncak organisasi sering berubah (diganti)³⁶.

Didalama menyusun rencana organisasi maka sebaiknya para penyusun rencana harus senantiasa memantau implementasi rencana dengan memperhatikan berbagai hambatan yang dihadapi di dunia nyata dan kemudian mengevaluasi ulang atas rencana yang telah disusun kemudian revaluasi rencana di jadikan rujukan untuk menyusun rencana di periode berikutnya.

b. *Organizing*

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, wewenang yang secara relative di delegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut³⁷.

Organisasi dalam pengertian status merupakan suatu wadah atau tempat kerja sama untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dalam pengertian dinamis merupakan suatu proses kerjasama antara

³⁶Kusnadi eds, *Pengantar Manajemen Konseptual Dan Prilaku*, (Malang: UNIBRAW, 1999), 202

³⁷Melasfu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 23

dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu³⁸.

Dari kedua pengertian tersebut mengandung arti bahwa organisasi adalah proses penyusunan orang dan sumber daya fisik untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan organisasi.

Setiap bentuk organisasi mempunyai unsur-unsur tertentu antara lain:

1. Manusia (Human Factor)

Organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).

2. Tempat Kedudukan

Organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya,

3. Tujuan

Artinya organisasi baru ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian kerja.

4. Tehnologi

Organisasi baru ada, jika terdapat unsure teknis

5. Lingkungan (*Environment External Social System*)

Organisasi baru ada, jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi, misalnya ada system kerja sama social³⁹.

³⁸Alex. S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar Dan Pengantar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 23

Berdasarkan pengertian tentang pengorganisasian sebagaimana telah dirumuskan di atas maka pengorganisasian terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membagi-bagi dan menggolongkan tindakan-tindakan dakwah dalam kesatuan-kesatuan tertentu
2. Menentukan dan merumuskan tugas dari masing-masing kesatuan serta menempatkan pelaksana
3. Memberikan wewenang kepada masing-masing pelaksana.
4. Menetapkan jalinan hubungan⁴⁰.

Factor-faktor penentu struktur organisasi menurut Alfred D. Candler adalah menyebutkan bahwa ada lima unsure yang digunakan sebagai kerangka menganalisa struktur organisasi yaitu; *pertama*, spesialisasi, pembagian kerja, departementisasi, dan spesifik tugas-tugas perorangan serta kelompok kerja seluruh organisasi dan penyatuan tugas-tugas tersebut kedalam unit kerja. *Kedua*, koordinasi, aktifitas, prosedur mengintegrasikan fungsi-fungsi sub-unit kedalam organisasi. *Ketiga*, standarisasi aktifitas, prosedur untuk menjamin kelayakan *keempat*, hierarki dan desentralisasi pengambilan keputusan. *Kelima*, ukuran unit kerja mengacu pada

³⁹Melasfu S.P. Hisbuan, *organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 27

⁴⁰Abd Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1997), 93

ruang lingkup kegiatan dan jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja⁴¹.

c. *Actuating*

Adalah perwujudan dalam tindakan dari rencana yang telah digariskan guna mencapai tujuan atau target organisasi yang telah digariskan, sebaik apapun rencana akan tetapi di implementasikan maka tidak ada gunanya.

Menurut G.R. Terry yang mengatakan bahwa penggerakan sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan managerial dan usaha-usaha organisasi⁴². Berdasarkan pengertian *actuating* maka terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pembimbing
2. Penjalinan hubungan
3. Penyelenggaraan komunikasi
4. Pengembangan atau peningkatan pelaksanaan
5. Pemberian motivasi

⁴¹Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2001), 156-157

⁴²Sarwoto, *Dasar-dasar Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, Cet. VIII, 1991), 87

Motivasi merupakan salah satu aktifitas yang harus dilaksanakan oleh pemimpin dalam rangka penggerakkan⁴³.

Memperhatikan segi-segi kemanusiaan dalam rangka membangkitkan semangat kerja dan pengabdian itu banyak cara diantaranya sebagai berikut:

1. Pengikutsertaan dalam proses pengambilan keputusan

Pengikutsertaan itu dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan pada para pelaksana untuk menyampaikan pendapat-pendapat, saran-saran dan nasehat dalam berbagai persoalan.

2. Pemberian informasi

3. Pengakuan dan penghargaan terhadap sumbangan yang telah diberikan

4. Suasana yang menyenangkan

5. Penempatan yang tepat

Dalam memilih dan menempatkan tenaga, hendaklah disesuaikan dengan bakat atau kemampuan akan mendapatkan kemerosotan

6. Pengendalian wewenang⁴⁴.

d. *Controlling* (pengawasan)

⁴³Abd Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1977), 112

⁴⁴Abd Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1977), 115-116

Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terlangganya kesalahan-kesalahan itu, begitu pula menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang ditetapkan⁴⁵.

Proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan menggunakan dua macam teknik yaitu:

1. Pengawasan langsung

Pemimpin organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang dijalankan

2. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan yang dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh bawahan baik yang berupa tulisan maupun lisan⁴⁶.

Harold Koontz dan Cyril O, donnell dalam buku "*principles of management*" menetapkan prinsip-prinsip pengawasan supaya pengawasan itu berjalan efektif sebagai berikut;

1. Prinsip tercapainya tujuan

⁴⁵Djati Julitriarsa eds, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPF, Cet, III 1998), 101

⁴⁶Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: PT. Gunung Agung, Cet. XV, 1985), 139

2. Prinsip efisiensi pengawasan
3. Prinsip tanggung jawab pengawasan
4. Prinsip pengawasan terhadap masa yang akan datang
5. Prinsip pengawasan langsung
6. Prinsip refleksi perencanaan
7. Prinsip penyesuaian dengan organisasi
8. Prinsip kemandirian pengawas
9. Prinsip standart
10. Prinsip pengawas terhadap point strategis
11. Prinsip kekecualian
12. Prinsip daya-sesuai pengawasan.
13. Prinsip peninjauan kembali
14. Prinsip tindakan⁴⁷.

Controlling dapat dilihat dari tiga sudut yaitu

1. Menseleksi standart dan titik-titik strategis (*Selecting Standart And Strategic Point*)
2. Pemeriksaan dan memberikan pelaporan akan pelaksanaan yang lalu
3. Mengambil tindakan-tindakan korelatif (sesuatu yang akan memperbaiki keadaan yang buruk)⁴⁸.

⁴⁷Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), 113-115

⁴⁸J. Penglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar Cet. XIV*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), 176

C. Evaluasi

1. Pengertian

Secara istilah evaluasi didefinisikan sebagai berikut, kegiatan terencana untuk mengetahui keadaan suatu obyek dengan menggunakan instrument dan hasilnya di bandingkan dengan tolak ukur memperoleh kesimpulan⁴⁹.

Selain definisi diatas, ada beberapa pengertian tentang evaluasi yaitu :

- a. Menurut komite untuk standart evaluasi yang terdiri 17 anggota yang mewakili 12 organisasi evaluasi adalah penelitian yang sistematik atau yang teratur tentang manfaat atau guna beberapa obyek (*joint committee*).⁵⁰
- b. Stuffleheam mendefinisikan evaluasi adalah “*the proces of delineating,obtaining and providing useful information for jodging decision alternatives*” (evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternative keputusan).⁵¹

⁴⁹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Yogyakarta, Bumi Aksara), 3.

⁵⁰ Farida yusuf Tayip naps, *evaluasi program*, (Jakarta, PT Rineka Cipta, 2000), 4.

⁵¹ Daryanto,*Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1999), 1-2

Evaluasi adalah suatu proses terus menerus sehingga di dalam proses kegiatannya dimungkinkan untuk merevisi apabila dirasakannya ada suatu kesalahan.⁵²

Menurut kamus istilah manajemen, evaluasi adalah proses bersistem obyektif yang menganalisa sifat dan cirri pekerjaan di dalam perusahaan atau organisasi.⁵³

Menurut provos mendefinisikan evaluasi sebagai perbedaan apa yang ada dengan suatu standart untuk mengetahui apakah ada selisih.⁵⁴

Menurut Anne Anastasi mengartikan evaluasi sebagai “*a systematic process of determining the extent to wich instructional objectives are achieved by pupils*” (evaluasi bukan sekedar menilai aktivitas secara spontan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai suatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan atas tujuan yang jelas).⁵⁵

Sedangkan menurut Wond And Born “*refor to the act or process to dermining the evaluate of something*” (mengacu pada suatu tindakan atau proses untuk menentukan nilai suatu tindakan yang

⁵² Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1999), 1-2

⁵³ Firman B. Aji dan S. Martin Sirorit, *perencanaan dan Evaluasi Suatu Sistem Untuk Proyek Pembangunan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), 1

⁵⁴ Farida Yusuf Tayip naps, *evaluasi program*, (Jakarta, PT Rineka Cipta, 2000), 59

⁵⁵ M. Chabib Thaha, *Teknik Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1996), 1

dimaksud adalah tindakan yang dilakukan evaluator terhadap suatu peristiwa /kejadian. Tindakan ini mengandung maksud untuk memberikan arti atau makna dari kejadian itu, sehingga dapat diproses lebih lanjut. Tindakan tersebut dilakukan atas dasar obyektivitas dan integritas).⁵⁶

Evaluasi adalah pembuatan pertimbangan berdasarkan seperangkat kriteria yang disepakati dan dapat di pertanggung jawabkan.⁵⁷

Evaluasi adalah suatu tindakan atau proses untuk menentukan nilai sesuatu.⁵⁸

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa evaluasi adalah suatu usaha untuk mengukur dan memberikan nilai secara obyektif dalam mencapai suatu apa yang direncanakan sebelumnya.

2. Tujuan Evaluasi

Adapun tujuan dari evaluasi adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pekerjaan rutin atau tanggung jawab rutin

Untuk membantu pekerjaan manajer dan karyawan dengan tujuan yang lebih banyak member informasi dalam member

⁵⁶ Anas Sudijono, *pengantar Evaluasi Pendidikan* , (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), 1

⁵⁷ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 1990). 2

⁵⁸ Wayan Nuhamca, dan Sumantana, *Evaluasi pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), 1

kebijakan dan keputusan member informasi yang lebih lengkap dari yang sudah ada.

- b. Member informasi untuk tim Pembina atau penasihat, untuk klien, untuk dewan direktur, untuk member dana atau seponsor.⁵⁹

3. Fungsi Evaluasi

Evaluasi mempunyai 2 Fungsi yaitu.

- a. Fungsi Formatif

Evaluasi ini ini di pakai untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (Program, orang, produk, dan sebagainya) dan dilaksanakan selama program berjalan untuk memberikan informasi yang berguna kepada pemimpin untuk perbaikan program atau kegiatan. Evaluasi formatif mengarah kepada keputusan tentang perkembangan program termasuk perubahan revisi semacam itu.

- b. Fungsi Sumatif

Evaluasi ini dipakai untuk mempertanggung jawaban, keterangan seleksi atau lanjutan, dan dilakukan pada akhir program untuk member informasi kepada konsumen yang potensial tentang manfaat atau kegunaan program. Evaluasi

⁵⁹ Farida yusuf Tayip naps, *evaluasi program*, (Jakarta, PT Rineka Cipta, 2000), 59

sumatif mengarah kearah keputusan tentang kelanjutan program berhenti, atau program diteruskan.⁶⁰

Proses melakukan evaluasi mungkin saja berbeda sesuai dengan presepsi teori yang dianut, ada bermacam-macam cara. Namun evaluasi harus menentukan ketentuan dan tindakan sejalan dengan fungsi evaluasi yaitu :

- 1) Memfokuskan evaluasi
- 2) Mendesain evaluasi
- 3) Menganalisa evaluasi
- 4) Melaporkan hasil evaluasi
- 5) Mengelola evaluasi
- 6) Mengevaluasi evaluasi.⁶¹

Berdasarkan melalui penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa model evaluasi sumatif dan formatif sesuai untuk mengevaluasi program pemrosesan. Evaluasi formatif dapat dilaksanakan pada penggalan kegiatan, sedangkan evaluasi sumatif dilaksanakan pada akhir program.

⁶⁰ Farida yusuf Tayip naps, *evaluasi program*, (Jakarta, PT Rineka Cipta, 2000), 16-19.

⁶¹ *Ibid.*, 7