

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Deskripsi Pustaka

#### 1. Pengertian dan Sifat Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objectives*)

##### a. Arti Manajemen dan Manajemen Berdasarkan Sasaran

Manajemen adalah istilah yang berasal dari bahasa dan “alam pikiran bangsa inggris dan amerika, dan bagi kita terlalu jauh untuk dipahami, oleh sebab perbedaan dasar kebudayaan yang terlampaui jauh, lebih-lebih amerika serikat dimana ditak pernah ada kerajaan-kerajaan dan tidak ada kebudayaan yang didasarkan pada agama.<sup>1</sup>

Istilah manajen berhubungan dengan usaha untuk tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang sebaik mungkin.<sup>2</sup> Di dalam *Enslopedia of The Social Sciences*, manajemen diartikan sebagai proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi.<sup>3</sup>

Manfaat yang dapat ditarik dari kajian manajemen adalah :

- 1) Dengan mempelajari manajemen, kita akan mengetahui proses manajemen yang perlu ditempuh agar organisasi dapat dicapai. Proses manajemen, sebagai kesatuan rangkaian kegiatan fungsi-fungsi manajemen, tercipta oleh sejumlah kegiatan yang bekerja saling berhubungan dan saling mempengaruhi.
- 2) Dengan mempelajari manajemen, kita akan mengetahui unsur-unsur manajemen apakah yang kita perlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Unsur manajemen, sebagai bagian-bagian

<sup>1</sup> Ninik Widiyanti, *Manajemen Koperasi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002, hal. 5

<sup>2</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009, hal. 109

<sup>3</sup> Agus Sabardi, *Manajemen Pegantar Edisi Revisi*, Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 2001, hal. 3

dari suatu keseluruhan yang menjadi penentu pencapaian usaha, akan kita ketahui (kualitas, kuantitas, dan kemampuan kerjasamanya) setelah sasaran selesai dirumuskan. Masalah-masalah yang mungkin muncul berkaitan dengan unsur manajemen (manusia, material, mesin, metode, modal-uang, dan marketing –yang disebut 6M).

- 3) Dengan mengkaji manajemen kita pun akan memperoleh sejumlah data dan informasi mengenai tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi. Efisiensi merupakan perbandingan antara output dan input, sedangkan efektifitas merupakan perbandingan antara output yang sebenarnya dihasilkan dan output yang direncanakan efisiensi dan efektifitas merupakan norma-norma (dan nilai-nilai manajemen yang dapat dipergunakan untuk mengukur keberhasilan manajemen). Dengan mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas manajemen, bukan saja kita akan mengetahui keberhasilan kita sepanjang sejarah yang merupakan pengalaman penting untuk masa yang akan datang, tetapi juga dapat memperbandingkan keberhasilan manajemen organisasi kita dengan manajemen organisasi lainnya yang sejenis.
- 4) Oleh karena manajemen itu merupakan ilmu praktis-normatif, maka manajemen tersebut senantiasa berupaya untuk merumuskan sasaran bagi organisasinya. Dengan demikian maka setiap anggota manajemen dan setiap pasangan manajemen (yang terdiri atas penyelia dan bawahannya) akan dapat memahami sasaran organisasi dan sasaran organisasi bagiannya. Pemahaman sasaran itu dianggap sangat penting, karena organisasi itu bias hadir karena organisasi itu dianggap mencapai sasaran-sasaran perseorangan dari anggota-anggotanya ketika organisasi tersebut mampu mencapai sasarannya dengan berhasil.

Secara tidak langsung manajemen berdasarkan sasaran dapat memperbaiki produktivitas dan probabilitas. Walaupun demikian manajemen berdasarkan sasaran itu terutama tampak dalam hal-hal sebagai berikut:

- 1) Manajemen berdasarkan sasaran mengidentifikasi masalah-masalah manajemen yang mencakup struktur, strategi, dan praktek.
- 2) Manajemen berdasarkan sasaran memusatkan perhatian dan upayanya kepada wilayah-wilayah prioritas.
- 3) Perencanaan menjadi semakin tepat dan bermanfaat.
- 4) Manajemen berdasarkan sasaran menjadikan sasaran itu eksplisit dan mengarahkan kegiatan kerja menuju hasil.
- 5) Manajemen berdasarkan sasaran memberikan standar pengawasan yang jelas dan kemudahan pengawasan-diri.
- 6) Manajemen berdasarkan sasaran menyoroti interdependensi didalam organisasi dan memperbaiki komunikasi dan kerja sama.
- 7) Manajemen berdasarkan sasaran mempertajam akuntabilitas bagi pelaksanaan.
- 8) Manajemen berdasarkan sasaran memberikan wahana bagi pendelegasian wewenang. Manajemen berdasarkan sasaran merupakan alat efektif bagi pengelolaan pelaksanaan yang terdesentralisasi.
- 9) Manajemen berdasarkan sasaran menekankan perlunya pembangunan dan pemanfaatan sumber daya manusia.
- 10) Manajemen berdasarkan sasaran mendorong perubahan organisasi dan memberikan rangka-dasar dan pedoman bagi perubahan terencana, memberikan kemampuan kepada

manajemen puncak untuk berprakarsa, merencanakan, mengarahkan dan mengawasi arah dan kecepatan perubahan.<sup>4</sup>

**b. Perkembangan Manajemen Berdasarkan Sasaran  
(*Management By Objectives*)**

Konsep-konsep dasar manajemen berdasarkan sasaran tidak mengalami perubahan, manajemen berdasarkan sasaran tersebut mengalami evolusi dalam fokus, ruang-lingkup dan prosesnya. Evolusi merupakan cara yang terbaik untuk menilai keuntungan dan masalah potensial praktek manajemen berdasarkan sasaran. Pada tahun 1970, Howell menerbitkan sebuah artikel yang menyoroti perkembangan manajemen berdasarkan sasaran. Ia pun mengidentifikasi tiga tahapan (hambalan) perkembangan manajemen berdasarkan sasaran: (1) tahapan penilaian pelaksanaan, (2) tahapan integrasi sasaran, dan (3) tahapan perencanaan jangka-panjang.

Howell lebih jauh menjelaskan bahwa, titik berat selama akhir tahun lima puluhan dan awal enam puluhan terutama pada penilaian yang berorientasi kepada hasil dari pelaksanaan para manajer secara individual. Mulai dengan pertengahan tahun enam puluhan orang menyadari bahwa pelaksanaan seorang manajer tidak dinilai secara terpisah. Karena itu tekanan terhadap pengintegrasian sasaran-sasaran manajer dan sasaran-sasaran organisasi merupakan tahap kedua dalam evolusi. Perkembangan ini mesti dinilai sebagai perbaikan penting karena manajemen berdasarkan sasaran itu meenjadi bagian yang integral dari proses manajemen keseluruhan. Sayangnya sekali, titik perhatiannya terutama pada sasaran-sasaran jangka-pendek. Karena itu muncullah tahapan ketiga, tahapan ini memperluas ruang lingkup manajemen berdasarkan sasaran. Manajemen berdasarkan sasaran itu

---

<sup>4</sup> Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, Bumi Aksara, Jakarta, 1994, hal.68-71

mencakup pula perencanaan jangka-panjang dan pembuatan keputusan strategis.

Perkembangan evolusi pandangan mengenai manajemen berdasarkan sasaran ada dua model yang berbeda:

**Tabel 2.1**

**Model MBO awal dan model MBO kemudian**

Model awal	Model kemudian
Penilaian pelaksanaan	perbaikan pelaksanaan
Individual	organisasi
Jangka-pendek	jangka-panjang
Integrasi intern lingkungan	integrasi organisasi dan lingkungan

Tabel diatas menggambarkan pergeseran tekanan, tetapi tidak mengandung arti bahwa titik fokus model awal dicampakkan. Karena manajemen berdasarkan sasaran itu menekankan lebih banyak kepada perbaikan pelaksanaan dari pada hanya kepada penilaian pelaksanaan belaka. Akibatnya manajemen berdasarkan sasaran semakin banyak perhatiannya kepada pentingnya perencanaan, motivasi, dan perkembangan kompetensi. Dari pada berpusat hanya kepada individu, manajemen berdasarkan sasaran lebih memusatkan diri kepada organisasi. Peranan individu pun tetap harus dianggap penting, tetapi manajemen berdasarkan sasaran berproses dari analisa organisasi. Sasaran jangka pendek tetap dianggap penting, tetapi manajemen berdasarkan sasaran harus diimbangi dengan sasaran jangka-panjang dan strategis. Lebih jauh lagi bila model-model awal memusatkan diri dari integrasi intern dari sasaran-sasaran dan sumber-sumber daya, model-model manajemen berdasarkan sasaran yang lebih kemudian memusatkan diri pada integrasi organisasi dan lingkungan karena penekanan pada jangka-pendek dan kesadaran akan dampak lingkungan ekstern atas pelaksanaan organisasi.

Proses manajemen berdasarkan sasaran lazimnya mengawali dengan analisa lingkungan. Ini tidak berarti bahwa model awal perkembangan manajemen berdasarkan sasaran diabaikan sehingga variabel-variabel yang diperhatikannya tidak mendapat tempat dalam model manajemen berdasarkan sasaran yang lebih berkembang.<sup>5</sup>

**c. Definisi Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objectives*)**

*Management By Objectives* (MBO) atau Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS), dicetuskan oleh Peter Druckcer pada tahun 1955.<sup>6</sup> *Management By Objectives* (MBO) pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of management* pada tahun 1954. Prosesnya juga berjalan dengan nama-nama lain, termasuk “manajemen berdasarkan sasaran”, “manajemen berdasarkan hasil”, atau “*management by result*”, “*goals management*”, “*work planning and review*”, “*goal and controls*”, “*joint target setting*” dan sebagainya. MBO telah berkembang sangat terkenal terutama dalam organisasi-organisasi besar.

MBO berkenaan dengan penetapan prosedur-prosedur formal, atau semi formal, yang dimulai dengan penetapan tujuan dan dilanjutkan dengan serangkaian kegiatan (langkah) sampai peninjauan kembali pelaksanaan kegiatan. Gagasan dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses partisipatif, secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi. Dengan mengembangkan hubungan antara fungsi

---

<sup>5</sup> *Ibid*, hal. 72-73

<sup>6</sup> Heidjrachman Ranupandojo, *Teori dan Konsep Manajemen*, UPP-AMP YKPN, Yogyakarta, 1996, hal. 161

perencanaan dan pengawasan, MBO membantu menghilangkan atau mengatasi berbagai hambatan perencanaan.<sup>7</sup>

*Management By Objectives* (MBO) adalah metode yang digunakan manajer dan karyawan untuk menjelaskan tujuan dari setiap departemen, proyek, dan orang serta menggunakannya untuk mengawasi kinerja berkelanjutan.<sup>8</sup>

Secara umum esensi sistem MBO terletak pada penetapan tujuan-tujuan umum oleh para manajer dan bawahannya yang bekerja bersama, penentuan bidang tanggung jawab utama setiap individu yang dirumuskan secara jelas dalam bentuk hasil-hasil (sasaran-sasaran) dapat diukur yang diharapkan, dan penggunaan ukuran-ukuran tersebut sebagai pedoman pengoperasian satu-satuan kerja serta penilaian sumbangan masing-masing anggota.

Dalam bukunya, Drucker membedakan antara *Management By Objectives* dengan *Management By Drives* (dorongan). Dia menggunakan istilah *Management By Drives* untuk menggambarkan tanggapan-tanggapan organisasi terhadap berbagai tekanan keuangan atau pasar baru dengan “dorongan ekonomi” atau “dorongan produksi”.

Dilain pihak, dalam MBO perencanaan efektif tergantung pada penentuan tujuan setiap manajer yang diterapkan terutama sebagai fungsinya dalam organisasi. Setiap tujuan manajer juga harus menyumbang kepada tujuan manajemen yang lebih tinggi dan perusahaan sebagai keseluruhan. Drucker mengemukakan bahwa setiap manajer harus menetapkan tujuan-tujuan mereka sendiri, atau paling tidak ikut aktif dalam penetapan tujuan. Disamping itu, para manajer setiap tingkatan seharusnya berpartisipasi dalam penetapan tujuan pada tingkat lebih tinggi. Dengan cara ini para manajer akan memahami lebih baik tujuan-

---

<sup>7</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta, 2011, hal. 119-120

<sup>8</sup> Richard L. Daft, *Management- Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal. 326

tujuan perusahaan yang lebih luas dan hubungan tujuan khusus sendiri dengan gambaran perusahaan keseluruhan.

Menurut Drucker, hubungan antara setiap tujuan individual dengan tujuan umum adalah sangat penting, karena maksud utama penerapan MBO adalah untuk mencapai efisiensi operasi seluruh organisasi melalui operasi yang efisien dan integrasi bagian-bagiannya. Sukses penerapan MBO terutama didasarkan pada dua hipotesa. Pertama, bila seseorang melekat secara kuat pada suatu tujuan dia akan bersedia mengeluarkan usaha lebih untuk meraihnya dibanding bila seseorang tidak merasa terikat. Hipotesa kedua, bahwa kapan saja seseorang memperkirakan sesuatu akan terjadi, dia akan melakukan apa saja yang membuatnya terjadi. Hipotesa-hipotesa ini menjelaskan mengapa metode MBO mempunyai sukses dalam praktek manajemen. Dalam teori motivasi dan kepemimpinan, seperti kebutuhan aktualisasi diri Maslow, teori Y McGregor, faktor-faktor motivasi Herzberg, dan kebutuhan berprestasi McClelland juga mendasari sukses penerapan MBO.

MBO juga didasarkan konsep bahwa orang lebih menyukai dinilai menurut kriteria relatif yang mereka terima dan standar yang mereka pandang dapat dicapai. Atas dasar metode ini, orang-orang berpartisipasi dalam penentuan tujuan dan identifikasi kriteria yang akan digunakan untuk menilai mereka. Berbagai tujuan dapat diukur dengan ukuran-ukuran kuantitatif (seperti volume produksi atau penjualan, biaya, atau laba), sedangkan tujuan-tujuan lain dinilai secara kualitatif (seperti hubungan langganan, rencana pemasaran, atau pengembangan karyawan).<sup>9</sup>

Empat kegiatan utama harus ada agar pelaksanaan MBO dapat berhasil.

---

<sup>9</sup> T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hal. 120-121

1. Menetapkan tujuan (*set goal*)

Merupakan langkah yang sulit dalam MBO. Penetapan tujuan melibatkan karyawan di tiap tingkatan dan memandang kegiatan harian jauh kedepan untuk menjawab pertanyaan “apa yang coba kita raih?” tujuan yang baik seharusnya konkrit dan realistis, memberikan target yang spesifik dan jangka waktu tertentu, serta memerlukan tanggung jawab. Tujuan dapat bersifat kuantitatif dan kualitatif, tergantung apakah hasilnya terukur.

2. Mengembangkan rencana pelaksanaan (*develop action plan*)

Sebuah rencana pelaksanaan menjelaskan arah tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Rencana pelaksanaan disusun untuk individu sekaligus departemen.

3. Meninjau kemajuan yang dicapai (*review progress*)

Kemajuan secara periodik adalah hal penting untuk menjamin rencana pelaksanaan dijalankan dengan baik. Pemeriksaan ini dapat dilakukan secara informal antara manajer dengan bawahan, dimana organisasi dapat melakukan pemeriksaan tiap tiga, enam, atau sembilan bulan dalam satu tahun. Pemeriksaan periodik ini membuat manajer dan karyawan memperhatikan apakah mereka berada dalam target atau tindakan korektif yang diperlukan. Manajer dan karyawan seharusnya tidak terbatas pada perilaku yang telah ditentukan sebelumnya dan harus melakukan langkah apapun yang diperlukan untuk menghasilkan sesuatu yang berarti. Hal utama dari MBO adalah mencapai tujuan. Rencana pelaksanaan dapat diubah kapanpun jika tujuan tidak tercapai.

4. Penghargaan atas kinerja keseluruhan (*apprais, overall performance*)

Langkah akhir dari MBO adalah secara cermat mengevaluasi apakah tujuan tahunan telah dicapai baik individu maupun departemen. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan dapat menjadi bagian dari system penilaian kinerja dan arah dari kenaikan penghasilan dan penghargaan lainnya. Penghargaan atas kinerja departemen dan perusahaan secara keseluruhan menentukan tujuan untuk tahun berikutnya.<sup>10</sup>

**d. Sistem MBO Formal**

Program-program MBO dapat sangat bervariasi. Banyak dirancang untuk digunakan dalam suatu kelompok kerja, tetapi banyak juga yang digunakan untuk organisasi secara keseluruhan. Metode-metode dan pendekatan-pendekatan yang digunakan para manajer dalam program MBO akan berbeda. Disamping itu, juga ada perbedaan dalam penekanan,

Berikut adalah unsur-unsur umum yang selalu ada dalam berbagai system MBO yang efektif :

1. Komitmen pada program

Program MBO yang efektif mensyaratkan komitmen para manajer di setiap tingkatan organisasi terhadap pencapaian tujuan-tujuan pribadi dan organisasi, serta proses MBO. Banyak waktu dan energi yang diperlukan untuk mengimplementasikan program MBO dengan sukses. Manajer pertama kali harus bertemu dengan bawahan untuk menetapkan tujuan dan kemudian untuk menilai tujuan tersebut.

---

<sup>10</sup> Richard L. Daft, *Op. Cit.*, hal. 327-328

## 2. Penetapan tujuan manajemen puncak

Program-program perencanaan efektif biasanya mulai dengan para manajer puncak, yang menetapkan tujuan-tujuan pendahuluan setelah berkonsultasi dengan para anggota organisasi lainnya. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk atau dengan istilah tertentu yang dapat diukur. Dengan cara ini manajer dan bawahan akan mempunyai gagasan yang elastis tentang apa yang diharapkan manajemen puncak untuk dicapai, dan mereka dapat melihat hubungan langsung kerja mereka dengan pencapaian tujuan organisasi.

## 3. Tujuan-tujuan perseorangan

Dalam suatu program MBO yang efektif, setiap manajer dan bawahan merumuskan tanggung jawab dan tujuan jabatan mereka secara jelas. Maksud penetapan tujuan pada setiap tingkatan adalah untuk membantu para karyawan memahami secara jelas apa yang diharapkan agar tercapai. Ini membantu setiap individu merencanakan secara efektif untuk mencapai tujuannya yang ditetapkan sendiri.

Tujuan setiap individu harus ditetapkan dengan konsultasi antara individu dan atasannya. Konsultasi bersama ini akan membantu bawahan memperluas pandangan mereka tentang tujuan yang lebih tinggi.

## 4. Partisipasi

Derajat partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan dapat sangat bervariasi. Pada satu sisi ekstrim, bawahan mungkin berpartisipasi hanya dengan kehadirannya ketika tujuan ditetapkan oleh manajemen. Pada sisi ekstrim lain, bawahan mungkin sangat bebas untuk menetapkan tujuan mereka sendiri dan metode pencapaiannya. Kedua ekstrim ini cenderung tidak efektif. Manajer kadang-kadang menetapkan tujuan tanpa pengetahuan penuh tentang batasan-batasan dalam

praktek dimana bawahan harus beroperasi; bawahan mungkin memilih tujuan yang tidak konsisten dengan tujuan organisasi. Sebagai pedoman umum, semakin besar partisipasi bersama antara manajer dan bawahan, semakin besar kemungkinan tujuan akan tercapai.

5. Otonomi dalam implementasi rencana

Setelah tujuan ditetapkan dan disetujui, individu mempunyai keleluasaan dalam pemilihan peralatan untuk pencapaian tujuan. Dengan batasan-batasan normal kebijaksanaan organisasi, manajer harus bebas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program-program pencapaian tujuan-tujuan mereka tanpa campur tangan atasan langsung.

6. Peninjauan kembali pretasi

Manajer dan bawahan secara periodik bertemu untuk meninjau kembali kemajuan terhadap tujuan. Selama peninjauan kembali, mereka memutuskan apakah ada masalah-masalah dan bila ada, apa yang dapat mereka kerjakan untuk memecahkannya. Bila diperlukan, tujuan juga dapat diubah.

**e. Kekuatan dan Kelemahan MBO**

Dalam suatu survai terhadap para manajer, Tosi dan Carroll mengemukakan kebaikan-kebaikan berbagai program MBO yang dapat diperinci sebagai berikut :

1. Memungkinkan para individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
2. Membantu dalam perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan tujuan dan sasaran.
3. Memperbaiki komunikasi antara manajer dan bawahan.
4. Membuat para individu lebih memusatkan perhatiannya pada tujuan organisasi.

5. Membuat proses evaluasi lebih dapat disamakan melalui pemusatan pada pencapaian tujuan tertentu. Ini juga memungkinkan para bawahan mengetahui kualitas pekerjaan mereka dalam hubungannya dengan tujuan organisasi.

MBO mempunyai manfaat tidak hanya untuk organisasi tetapi juga bagi individu-individu secara perseorangan. Bagi individu barang kali kebaikan pokok MBO adalah meningkatkan rasa keterlibatan dan pemahaman terhadap tujuan-tujuan organisasi. Ini memungkinkan usaha-usaha dipusatkan dimana mereka paling dibutuhkan dan paling mungkin untuk dihargai. Disamping itu para individu mengetahui bahwa mereka akan dievaluasi, tidak dalam hal sifat-sifat pribadi atau atas dasar prasangka atasan, tetapi bagaimana mereka mencapai tujuan yang mereka sendiri telah membantu untuk menetapkannya. Sebagai hasil para individu dalam proses MBO akan lebih cenderung untuk melakukan tanggung jawab mereka dengan bersemangat dan sukses dibandingkan lainnya.

Disamping itu, ada kebaikan-kebaikan implementasi program MBO yang secara langsung dirasakan organisasi. Bila seluruh tingkatan organisasi membantu dalam penetapan tujuan, tujuan dan sasaran organisasi akan lebih realistik. Perbaikan komunikasi hasil dari MBO juga dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih mudah, karena kegiatan-kegiatannya akan dikoordinasi lebih baik. Akibatnya, organisasi secara keseluruhan mempunyai rasa kesatuan yang lebih tinggi : karyawan tingkat bawah lebih memperhatikan pengharapan manajemen puncak dan sebaliknya membantu dalam penetapan tujuan realistik.

MBO, tentu saja tidak memecahkan seluruh masalah suatu organisasi. Penilaian terhadap bawahan adalah bidang yang sulit, karena hal ini menyangkut status, penggajian dan promosi. Bahkan

dalam program MBO yang paling baik, proses peninjauan kembali mungkin menyebabkan ketegangan dan ketidaksukaan. Tidak semua pencapaian tujuan dapat dikuantifikasikan atau diukur.

Ada dua kategori kelemahan-kelemahan khas organisasi yang mempunyai program-program MBO formal. Dalam kategori pertama adalah kelemahan-kelemahan yang melekat (*inherent*) dalam proses MBO. Ini mencakup konsumsi waktu dan usaha yang cukup besar dalam poses belajar untuk menggunakan teknik-teknik MBO, serta biasanya meningkatkan banyaknya kertas kerja. Dalam kategori kedua, kelemahan-kelemahan seharusnya tidak ada tetapi sering dijumpai dalam pengembangan dan implementasi program-program MBO. Kategori kedua ini menyangkut beberapa masalah pokok yang haru dikendalikan agar program MBO sukses:

1. Gaya dan dukungan manajemen

Bila para manajer puncak lebih suka pendekatan otoritas yang kuat dan pembuatan keputusan yang disentralisasi, mereka akan memerlukan pendidikan dan latihan kembali sebelum mereka dapat menerapkan program MBO.

2. Penyesuaian dan perubahan

MBO mungkin memerlukan banyak perubahan dalam struktur organisasi, pola wewenang, dan prosedur pengawasan.

3. Ketrampilan-ketrampilan antar pribadi

Proses penetapan tujuan dan peninjauan kembali manajer-bawahan memerlukan suatu tingkat ketrampilan tinggi dalam hubungan-hubungan antar pribadi. Banyak manajer tidak mempunyai pengalaman maupun kemampuan dasar dalam bidang ini.

4. Deskripsi jabatan

Penyusunan suatu daftar khusus tujuan dan tanggung jawab perseorangan adalah sulit dan memakan waktu. Disamping itu,

deskripsi jabatan harus ditinjau kembali dan direvisi sesuai perubahan kondisi organisasi.

5. Penetapan dan pengkoordinasian tujuan

Penetapan tujuan yang menantang, sekaligus realistik, sering merupakan sumber kebingungan manajer. Kemungkinan timbul masalah dalam pembuatan tujuan yang dapat diukur dan dalam penggambaran tujuan secara jelas dan tepat. Disamping itu mungkin ada kesulitan untuk mengkoordinasi tujuan organisasi secara keseluruhan dengan kebutuhan-kebutuhan pribadi dan tujuan-tujuan perseorangan.

6. Pengawasan metode pencapaian

Manajer dapat mengalami frustrasi bila usahanya untuk mencapai tujuan tergantung pada pencapaian bagian lain dalam organisasi.

7. Konflik antara kreativitas dan MBO

Meningkatkan evaluasi prestasi, promosi dan kompensasi pencapaian tujuan mungkin berlawanan dengan tujuan produktivitas bila hal itu cenderung tidak mendorong inovasi. Bila manajer gagal mencoba sesuatu yang baru karena energi mereka terarah pada tujuan-tujuan MBO, berbagai kesempatan dapat hilang. Usaha yang dapat dilakukan untuk menghindari masalah ini adalah dengan menempatkan inovasi dan perubahan menjadi bagian proses penetapan tujuan.

**f. Membuat MBO Efektif**

MBO seharusnya tidak dipandang sebagai “obat mujarab” bagi berbagai kebutuhan perencanaan, motivasi, evaluasi dan pengawasan suatu organisasi. MBO tentu saja bukan merupakan proses yang dapat diimplementasikan secara cepat dan mudah. Bagaimanapun juga banyak organisasi menggunakan berbagai bentuk MBO. Pengakuan terhadap kegunaan MBO terutama

karena MBO memberikan mekanisme penetapan tujuan dan evaluasi manajerial, serta integrasi tujuan-tujuan pribadi dengan organisasi.

Karena banyak manajer akan menghadapi berbagai macam program penetapan tujuan dalam organisasi, penting diperhatikan unsur-unsur yang diperlukan bagi efektivitas MBO. Hal ini dapat dipandang sebagai tahap pokok yang diperlukan manajer tingkat atas yang terlibat dalam program:

1. Mendidik dan melatih manajer

Agar MBO sukses, manajer harus memahaminya dan mempunyai ketrampilan yang sesuai. Mereka harus dididik tentang prosedur dan kebaikan-kebaikan sistem serta ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan dan harus dibantu untuk memahami kegunaan MBO bagi organisasi dan karir mereka.

2. Merumuskan tujuan secara jelas

Manajer dan bawahan harus dipuaskan bahwa tujuan adalah realistis dan mudah dipahami, serta akan digunakan untuk mengevaluasi prestasi. Organisasi mungkin perlu melatih para manajer dengan ketrampilan penetapan tujuan yang berguna dan terukur serta mengkomunikasikan secara efektif.

3. Menunjukkan komitmen manajemen puncak secara kontinyu

Penerimaan dan antusiasme mula-mula karyawan terhadap program MBO mungkin hilang dengan cepat kecuali manajemen puncak melakukan usaha-usaha bersama untuk menjaga sistem tetap hidup dan berfungsi sepenuhnya.

4. Membuat umpan balik efektif

System MBO tergantung pada para partisipan yang mengetahui posisi mereka dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan. Penetapan tujuan bukan merupakan suatu intensif yang

memadai ; peninjauan kembali secara umum dan umpan balik atas hasil-hasil tetap perlu.

5. Mendorong partisipasi

Manajer harus menyadari bahwa partisipasi bawahan dalam penetapan tujuan bersama dapat mengandung implikasi pengalokasian kembali kekuasaan. manajer harus bersedia melepaskan berbagai pengawasan langsung terhadap bawahan untuk mengambil peranan lebih aktif dalam perumusan dan pencapaian tujuan mereka sendiri.<sup>11</sup>

g. *Management By Objectives* dalam Pandangan Islam

*Management* berarti pimpinan, direksi dan pengurus, yang diambil dari kata kerja “*manage*” berarti mengemudikan, mengurus dan merintah. Istilah latin dari *management*, “*managiere*” mempunyai arti melakukan, melaksanakan, mengurus sesuatu. Dalam bahasa Arab disebut “*idarah*” dan dalam bahasa perancis disebut “*administration*”. Dalam kamus lain, *management* disebut dengan istilah “*tadbir, idarah, siasah, dan qiyaadah*”.<sup>12</sup>

Fridreck taylor salah satu pakar manajemen memberikan rumusan. “*Management. The art of management. Is defined as knowing axacily what you want to do, and then seeing that they do it in the best and cheapeste way* (manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang dikehendaki menyuruh orang mengerjakan sesuatu, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan yang sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya).

Poter F. Drucker, yang dikenal sebagai bapak “manajemen modern” menyebutkan, “*Management is a multipurpose organ that manages a business and manages managers workers and work*

---

<sup>11</sup> T. Hani Handoko, *Loc. Cit.*

<sup>12</sup> Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah (life and General)*, Gema Insani, Jakarta, 2004, hal. 607

(manajemen adalah bahan yang banyak gunanya, yang mengatur usaha pimpinan, para pekerja, dan pekerjaan tersebut)".

Manajemen, kata John P. Kotter, berkaitan dengan bagaimana menanggulangi masalah yang kompleks. Praktik dan prosedurnya terutama merupakan respon terhadap salah satu perkembangan paling signifikan abad ke-21. Yaitu, munculnya organisasi-organisasi raksasa. Tanpa manajemen yang baik. Kegiatan dunia usaha cenderung menjadi kacau, bahkan bisa menjadi ancaman bagi eksistensi perusahaan itu sendiri. Manajemen yang baik bisa mengantarkan suatu tingkat keteraturan dan konsistensi menuju dimensi-dimensi kunci, seperti kualitas serta profitabilitas produk suatu perusahaan.<sup>13</sup>

Manajemen mengembangkan kapasitasnya untuk mencapai rencana tersebut dengan mengorganisasikan dan menempatkan staf, menciptakan suatu struktur organisasi serta menetapkan tugas-tugas untuk menyelesaikan berbagai hal yang telah direncanakan. Juga mengangkat orang-orang berkualitas untuk mengisi jabatan tersebut, mengkomunikasikan rencana tadi kepada mereka, mendelegasikan tanggung jawab untuk melaksanakan rencana tersebut, dan memikirkan sistem untuk memantau pelaksanaannya. Akhirnya, pihak manajemen memastikan pelaksanaan rencana tersebut dengan mengontrol dan memecahkan masalah, memantau apakah hasil yang dicapai sesuai dengan rencana melalui berbagai cara, baik secara formal maupun informal, seperti membuat laporan, mengadakan rapat, mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan, kemudian merencanakan serta mengorganisaikan upaya untuk memecahkan masalah.<sup>14</sup>

Dalam pandangan ajaran islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya

---

<sup>13</sup> *Ibid*, hal. 608

<sup>14</sup> *Ibid*, hal. 608

harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran islam. Rasulullah bersabda.

“sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara tepat, terarah, jelas, dan tuntas”. (HR Thabrani)

Arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap, cara-cara mendapatkan yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah. Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran islam.

Rasulullah bersabda,

“Allah mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu.” (HR Muslim)

Kata *ihsan* dalam hadits diatas bermakna “melakukan sesuatu secara maksimal dan optimal”. Tidak boleh seorang muslim melakukan sesuatu tanpa perencanaan, tanpa adanya pemikiran, dan tanpa adanya penelitian. Kecuali sesuatu yang sifatnya darurat. Akan tetapi pada umumnya dari hal yang kecil hingga besar, harus dilakukan secara ihsan, secara optimal, secara baik, benar, dan tuntas.<sup>15</sup>

Demikian pula ketika kita melakukan sesuatu itu dengan benar, baik, terencana, dan terorganisasi dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keragu-raguandalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Kita tidak boleh melakukan sesuatu yang berdasar keragu-raguan. Sesuatu yang berdasar keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak bermanfaat. Oleh karena itu, dalam hadis riwayat Imam Tirmidzi dan Nasai, Rasulullah bersabda.

---

<sup>15</sup> *Ibid*, hal. 609

“Tinggalkanlah oleh engkau perbuatan yang meragukan, menuju perbuatan yang tidak meragukan”(HR. Tirmidzi dan Nasai.

Proses-proses manajemen pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara mantap untuk melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan serta memiliki manfaat. Dalam hadis riwayat Imam Tirmidzi dan Abi Hurairah Rasulullah Bersabda,

“diantara baiknya, indahnya keislaman seseorang adalah yang selalu meninggalkan perbuatan yang tidak ada manfaatnya.” (HR. Tirmidzi)

Perbuatan yang tidak ada manfaatnya adalah sama dengan perbuatan yang tidak pernah direncanakan. Jika perbuatan itu tidak pernah direncanakan, maka tidak termasuk dalam kategori manajemen yang baik. Allah sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang ter atur dengan baik. Hal ini dapat kita lihat dalam firman Allah.<sup>16</sup>

“Sesungguhnya Allah sangatlah mencintai orang-orang yang berjuang dijalanNya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (ash-shaaff:4)

Pengertian kokoh disini adalah adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dengan yang bagian lain. Jika hal ini terjadi, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Dalam Al-Quran surat At-Taubah ayat 71, Allah berfirman,” dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagaimana adah menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang makruf , mencegah dari yang mungkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah Dan Rasulnya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah maha perkasa lagi maha bijaksana.”

---

<sup>16</sup> *Ibid*, hal. 610

Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan, apalagi jika dilakukan didalam organisasi, lembaga, atau perusahaan. Dengan manajemen yang rapi, akan dicapai hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan secara individual. Kelembagaan itu akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik. Seperti koperasi karyawan pura juga senang tiasa membutuhkan manajemen yang baik.<sup>17</sup>

Islam telah mendorong untuk mengorganisasikan setiap pekerjaan dengan baik. Jadi, dalam ajaran islam, manajemen telah diterapkan sejak zaman Rasulullah, bahkan sejak nabi-nabi terdahulu. Pembagian tugas-tugas telah mulai dibentuk. Walaupun Rasuluallah sendiri tidak menyatakan bahwa proses ini adalah adalah suatu proses manajemen. Namun beliau pernah berkata “ini adalah amanat berat dan engkau adalah orang yang lemah”.

Inilah manajer yang baik, yaitu manajer yang mau menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan bidangnya masing-masing. Penempatan *the right man in the right place* merupakan hal yang sangat penting. Keahlian itu sangat penting. Bahkan, dalam hadis, Rasulullah bersabda, “apabila sebuah urusan diserahkan kkepada yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancuran.” (HR Bukhari)

Hal ini menunjukkan bahwa salah satu fungsi manajemen adalah menempatkan orang pada posisi yang tepat.<sup>18</sup>

## 2. Sasaran dalam Manajemen Berdasarkan Sasaran

### a. Pengertian Sasaran

Paul Mali mengatakan “ ada kecenderungan diantara para manajer untuk menganggap penetapan-penetapan sasaran sebagai suatu proses yang sderhana, namun hal itu merupakan

---

<sup>17</sup> *Ibid*, hal. 610

<sup>18</sup> *Ibid*, hal. 611

kesederhanaan yang memperdayakan. Perumusan pernyataan sasaran-sasaran membutuhkan keputusan berfikir dan ramalan dan juga menciptakan keterlibatan yang mencakup orang-orang lain, kebanyakan manajer tidak terbiasa untuk melihat proses tersebut .mengarahkan banyak orang dalam usaha yang bersatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan adalah jauh dari sederhana”.

Sasaran sebagai akhir yang ingin dicapai melalui proses manajemen atau pernyataan hasil yang diperoleh perlu dirumuskan dengan pasti. Sebab sasaran perlu dirumuskan terlebih dahulu:

- 1) Tujuan organisasi; semua elemen bergerak menuju sasaran.
- 2) Titik rujukan bagi segala kegiatan yang dilakukan oleh manajemen.
- 3) Selalu diperlukan MBO agar manajemen dapat mengkoordinasi (bukan sekedar kerjasama) setiap kegiatan.
- 4) Arah segala kegiatan manajemen.
- 5) Landasan bagi kebijaksanaan, strategi, prosedur, metode dan peraturan yang akan dirumuskan.

Sasaran sebagai kondisi akhir yang diinginkan yang membentuk dasar bagi pekerjaan sehari-hari para manajer dapat dianggap sebagai pengertian yang luas dan longgar. Selanjutnya pengertian itu dapat lebih diperjelas dengan mengatakan bahwa sasaran itu adalah “tujuan” (*goal*) yang dinyatakan dengan spesifik, nyata, dan jelas sehingga setiap orang yang berkepentingan mengetahui maknanya.

#### **b. Sifat Sasaran**

Kriteria yang dapat dipakai sebagai pedoman perumusan sasaran:

- 1) Sesuai dengan manfaat dan misi organisasi  
Syarat yang paling nyata bagi sasaran adalah bahwa upaya pencapaiannya mesti mendukung maksud dan misi organisasi sehingga bermanfaat.
- 2) Realistis  
Sasaran harus mengandung kemungkinan untuk dapat dicapai.
- 3) Dapat diterima masyarakat organisasi  
Sasaran yang lebih mungkin dicapai adalah sasaran yang dapat diterima oleh anggota organisasi.
- 4) Luwes terhadap resiko  
Meskipun sasaran itu harus cukup tangguh, namun sasaran yang baik pun harus cukup luwes.
- 5) Memberikan motivasi  
Sasaran yang terlalu berat dan berada diluar jangkauan kemampuan anggota manajemen tidak memberikan motivasi untuk pencapaiannya. Sasaran yang terlalu mudah pun tidak menantang. Untuk kebanyakan organisasi sasaran agak agresif, setingkat lebih tinggi dari rata-rata yang dicapai dan menyangkut kepentingan semua anggota, memiliki daya motivasi.
- 6) Dipahami oleh anggota  
Sasaran sebagai kondisi akhir yang diinginkan bukan saja harus jelas tetapi juga mesti dipahami oleh setiap orang yang terlibat dalam pencapaiannya.
- 7) Partisipasi dan keterlibatan  
Hasil yang paling baik dicapai bila mereka yang bertanggung jawab untuk mencapai sasaran mempunyai peranan dalam perumusannya.

- 8) Keterkaitan antar sasaran  
Seluruh sasaran yang terdiri atas sejumlah sasaran-sasaran individual harus berkaitan erat satu dengan lainnya.
- 9) Terukur dalam pengertian waktu  
Perencanaan manajemen akan jauh lebih mudah bila sasaran dinyatakan tidak dalam generalitas yang samar-samar tetapi dalam pengertian yang kongkrit.
- 10) Spesifik  
Sasaran yang baik mampu menjelaskan tujuan dengan gamblang, dalam pengertian yang kongkrit, apa yang harus dicapai, hingga derajat berapa, dan batas waktu untuk mencapainya.
- 11) Dapat diamati  
Sasaran yang benar memperini dengan spesifik serangkaian kondisi yang dapat dideteksi.
- 12) Berkiblat dengan hasil  
Sasaran yang benar mampu mengidentifikasi serangkaian kondisi akhir yang memiliki nilai intrinsik, atau kondisi yang berhubungan dengan sesuatu yang bernilai.
- 13) Secara intrinsik mengandung pahala  
MBO harus harus bias menyatakan dengan spesifik serangkaian kondisi yang memberikan pahala bagi orang yang mencururkan keringat untuk mencapainya.<sup>19</sup>

**c. Peranan Sasaran dalam Manajemen Berdasarkan Sasaran**

Manajemen berdasarkan sasaran pada dasarnya merupakan proses penentuan tujuan bersama antara seseorang dan penyeliannya. Demikian pengertian manajemen berdasarkan sasaran bagi Hicks dan Gullett. Setelah keduanya sepakat terhadap sasaran bagi perseorangan yang telah dicapai dalam

---

<sup>19</sup> Komaruddin, *Op. Cit*, hal. 129-136

periode waktu tertentu yang akan datang, kebutuhan pendelegasian wewenang ditentukan dan sumber-sumber daya yang diperlukan disediakan sehingga sasaran yang telah disepakati dapat tercapai.

Untuk menjaga agar sasaran tidak menyimpang, secara periodik, penilaian kemajuan dilakukan dengan penilaian akhir pada ujung periode pencapaian tujuan. Proses manajemen berdasarkan sasaran memusatkan diri kepada hasil-hasil yang telah dicapai dan bukan hanya dengan sifat-sifat perseorangan atau metodologi pelaksanaan.

Hasil atau sasaran diberi arti yang amat penting (*results are what count*) dalam manajemen berdasarkan sasaran. Sedangkan metodologi atau bagaimana seseorang melakukan manajemen untuk mencapai atau meraih sasaran itu harus dianggap sebagai “cara” dan bukan tujuan.

#### **d. Hierarki Sasaran**

Dalam sebuah tulisannya, Granger pernah menulis “terdapat sasaran-sasaran didalam sasaran-sasaran, didalam sasaran-sasaran. Semuanya membutuhkan definisi seksama dan analisa yang tuntas bila sasaran-sasaran itu akan digunakan sendiri-sendiri dan menguntungkan sebagai suatu keseluruhan.

Dalam organisasi yang kompleks, sasaran-sasaran itu berstruktur dalam sebuah hirarki (petala). Petala itu merupakan tempat sasaran-sasaran setiap satuan memberikan sumbangan kepada sasaran-sasaran satuan berikutnya yang lebih tinggi. Dipuncaknya terdapat sasaran yang sangat luas yang mengemukakan tujuan organisasi keseluruhan.

Simon pernah menyarankan untuk menggunakan “ ikatan alat tujuan” (*means-ends chains*) dalam merancangka hierarki sasaran-sasaran. Teknik itu melukiskan sasaran-sasaran dalam

“ikatan alat tujuan” sehingga sasaran-sasaran setiap satuan menjadi alat bagi tercapainya sasaran yang lebih luas. Sasaran-sasaran yang ingin dicapai pada tingkatan yang lebih rendah merupakan alat untuk meraih sasaran yang lebih tinggi.

Diakui pula oleh Simon, bahwa hierarki alat-tujuan jarang menunjukkan kaitan yang terpadu dan berhubungan dengan sempurna. Hubungan antara kegiatan organisasi dan sasaran akhir itu samar-samar, atau sasaran akhir itu dirumuskan dengan tidak sempurna atau didalamnya terdapat konflik dan kontradiksi intern diantara sasaran-sasaran akhir atau diantara alat-alat yang dipilih untuk mencapainya.<sup>20</sup>

#### e. Perubahan Sasaran

Menurut D. Newman dalam bukunya “*organization design*” (1973) pengertian sasaran (*objective*) dipergunakan dalam tiga kemungkinan: pertama, sebagai “maksud” atau “pamrih” (*intention*), misalnya sasaran itu berupa upaya mencari laba. Pernyataan ini merupakan ungkapan yang terbuka dan eksploratoris. Kedua, sasaran sebagai “arah” (*direction*), misalnya sasaran tersebut merupakan usaha untuk menaikkan laba. Disini arah tersebut ditentukan secara spesifik tetapi tidak dalam pengertian tingkat perubahan atau periode waktu. Ketiga, sasaran sebagai “hasil yang diharapkan” (*expected result*), misalnya sasaran dalam bentuk usaha yang akan menambah hasil bersih dari kekayaan bersih.

Proses penetapan sasaran organisasi harus dimulai dengan definisi tujuan organisasi. Kendatipun “dasar rasional” (*basic rationale*) bagi eksistensi organisasi tidak berubah dalam jangka pendek, namun ada pelaksanaannya (keberhasilan dan kegagalannya) dan tuntutan kebutuhan lingkungan yang berubah

---

<sup>20</sup> Komaruddin, *Loc. Cit.*

seringkali mendorong untuk melakukan modifikasi atas sasaran asal atau sasaran semula.

Masukkan (*input*) baru yang disebabkan perubahan-perubahan (misalnya perubahan dalam teknologi, modal, tenaga kerja, selera masyarakat, dan wilayah marketing) perlu dipertimbangkan. Sebaliknya sasaran-sasaran yang tidak relevan perlu disisihkan. Keduanya dapat mempengaruhi sasaran-sasaran sehingga kemungkinan berubahnya sasaran-sasaran itu tidak dapat dicegah. Lebih jauh upaya untuk meninjau kembali sasaran pun akan meminta kesempatan bagi manajemen puncak untuk mempelajari kembali sifat-sifat bisnisnya. Manajemen puncak pun perlu meninjau kembali strategi yang cocok untuk keberhasilan yang bersinambung dimasa yang akan datang.

Perumusan tujuan organisasi yang jelas akan memberikan dasar yang sehat bagi strategi dan sasaran, rencana, rancangan struktur organisasi, tugas, wewenang dan kewajiban menejerial. Bagi Drucker, tujuan organisasi tersebut ditempatkan diluar, dalam lingkungan. Dalam banyak hal, perbedaan antara alat dan sasaran pun hanya remang-remang saja kelihatan,

Pentingnya sasaran organisasi mendesak manajemen puncak agar mereka memusatkan diri pada perbaikan sistem informasi manajemen. Perbaikan struktur dan prosedur organisasi, dan pengembangan keahlian manajemen dan kemampuan teknis untu membangun kembali satuan-satuan dalam organisasi yang mungkin sedang mengalami kemerosotan dalam fungsinya, akan mendorong perbaikan efektivitas pelayanan kepada para pelanggan. Dapat dipastikan perubahan sasaran itu akan mendorong pergeseran sumber-sumber daya dari wilayah kegiatan konvensional kearah wilayah atau tantangan baru.

Perubahan perilaku manajer merupakan bagian awal bagi pencapaian sasaran yang telah berubah.<sup>21</sup>

#### f. Sasaran Jangka-Panjang Strategis

Kesempatan membantu akal yang siap (*chance favors the prepared mind*), kata Louis Pasteur. Fungsi perencanaan dalam manajemen, fungsi fundamental yang harus diisi oleh kegiatan-kegiatan untuk membuat ramalan, menetapkan sasaran, menyusun program dan jadwal kegiatan, menyiapkan anggaran, mengembangkan prosedur, dan menafsirkan kebijaksanaan. atau bila disederhanakan: menetapkan peta yang akan dilalui organisasi.

Menetapkan “peta perjalanan” yang akan dilalui organisasi merupakan tugas manajemen puncak yang sangat perlu. Tugas eksekutif utama untuk menjelaskan misi dan sasaran organisasi itu perlu dibantu oleh kelompok manajemen puncak. Strategi organisasi tidak merupakan hasil dari pertemuan eksekutif yang dilakukan satu kali lalu dalam perumusan rencana.

Membuat “peta perjalanan” yang bersifat strategis dan berjangka panjang selalu memerlukan sasaran yang didefinisikan dengan jelas. Konfusius pernah berkata, andai kata diangkat menjadi penguasa dunia yang pertama ia lakukan adalah menetapkan arti kata-kata karena tindakan yang dilakukan mengikuti definisi atas kata-kata karena tindakan yang dilakukan mengikuti definisi yang dirumuskan atas kata-kata itu.

Mengikuti nasihat konfusius, yang pertama-tama yang perlu kita lakukan adalah merumuskan definisi sasaran-sasaran yang akan kita tuju. Definisi itu selanjutnya diikuti oleh perumusan sasaran strategis, sasaran jangka panjang, dan sasaran jangka pendek.

---

<sup>21</sup> Komaruddin, *Loc. Cit.*

Sebenarnya perencanaan strategis itu tidak berupaya untuk membuat keputusan-keputusan dimasa yang akan datang. Perencanaan kemuka membutuhkan pilihan-pilihan yang ditentukan diantara peristiwa-paristiwa yang mungkin terjadi diwaktu yang akan datang. Tetapi keputusan-keputusan yang ditetapkan didasarkan pada kemungkinan itu hanya dapat ditetapkan saat ini. Satu kali dibikin, sudah tentu keputusan-keputusan yang dirumuskan saat ini mungkin mempunyai konsekuensi jangka panjang yang tak dapat ditarik kembali. Steiner menegaskan bahwa “perencanaan strategis itu bukanlah upaya untuk membuat cetak-biru masa yang akan datang.

Sebaliknya sasaran jangka panjang tidaklah perlu melibatkan pilihan diantara alternatif-alternatif strategis. Sasaran jangka-panjang lebih menekankan dimensi waktu dari pada dampak yang ditimbulkannya. Sasaran jangka panjang itu harus mempertimbangkan dampak yang muncul dari keputusan-keputusan strategis. Oleh sebab itu, sasaran jangka panjang pun pada kenyataan lebih dari sekedar proyeksi tren-tren yang telah berlalu.

Adanya sasaran jangka panjang secara implisit memandang sasaran-sasaran jangka pendek akan memperlihatkan pembatasan-pembatasan tingkat pelaksanaan yang diinginkan. Walaupun demikian sasaran-sasaran itu sekaligus memperlihatkan fungsinya dalam pencapaian sasaran jangka panjang.

Hubungan antara sasaran jangka panjang dan sasaran jangka pendek dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Lingkungan suatu organisasi (termasuk perubahan teknologi, pasar, selera masyarakat, modal dan buruh) memperlihatkan ketaktentuan atau berubah dengan cepat dan tidak pasti, adalah hampir tidak mungkin bagi kita untuk tidak mungkin bagi kita untuk melihat terlalu jauh

kedepan. Sebaliknya, lingkungan yang tenang dan stabil member peluang yang besar bagi penetapan sasaran jangka panjang atau jangka yang lebih panjang lagi. Kendatipun resiko tinggi, merupakan keharusan bagi manajer untuk merumuskan keputusan jangka panjang bila mana proses untuk mencapai sasaran tersebut membutuhkan waktu yang panjang. Walaupun demikian perencanaan jangka panjang itu tidak bertujuan untuk mengganti firasat dan pertimbangan.

- 2) Perencanaan jangka panjang (yang merumuskan sasaran jangka panjang) itu amat jelas, teliti dan cermat, namun kita perlu tetap berpendapat bahwa pelaksanaan tahun demi tahun (jangka pendek) yang dilakukan dalam rangka sasaran jangka panjang tersebut. Ini berarti, setiap sasaran jangka pendek hanya mempunyai makna bila sasaran itu berkaitan dengan konsisten dengan sasaran jangka panjang.<sup>22</sup>

### 3. Teori-Teori Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang berarti “Dorongan atau Daya Penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Komaruddin, *Loc. Cit.*

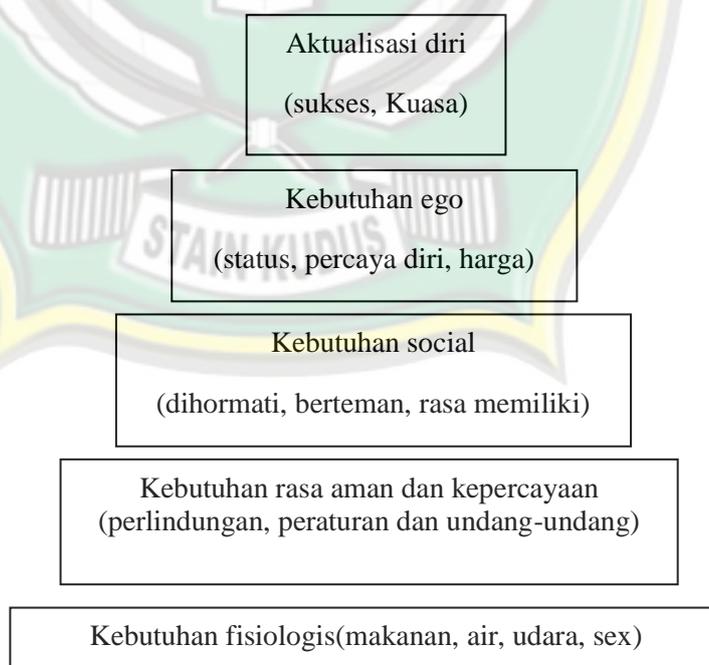
<sup>23</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Meningkatkan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hal. 92

**a. Teori Abraham Maslow (1943;1970)**

Dr. Abraham Maslow adalah seorang psikolog klinis yang memperkenalkan teori kebutuhan berjenjang yang dikenal sebagai teori Maslow atau hirarki kebutuhan manusia (*Maslow's Hierarchy of Needs*). Maslow mengemukakan lima kebutuhan manusia berdasarkan tingkat kepentingannya mulai dari yang paling rendah yaitu kebutuhan biologis, (*physiological or biogenic needs*) sampai paling tinggi yaitu kebutuhan psikogenik (*psychogenic needs*). Menurut teori Maslow, manusia berusaha memenuhi kebutuhan tingkat rendahnya terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Konsumen yang bias memenuhi kebutuhan dasarnya, maka kebutuhan lainnya yang lebih tinggi biasanya muncul, dan begitulah seterusnya (Ujang Sumarwan: 2002). Model hirarki kebutuhan Maslow :

**Gambar 2.1**

**Model hirarki kebutuhan Maslow**



1) *Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)*

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan dasar manusia dalam mempertahankan hidupnya. Kebutuhan meliputi makanan, air, udara, rumah, pakaian, dan seks. Seorang ekonom yang bernama engel membuat suatu teori yang terkenal dengan teori Engel, yang menyatakan bahwa semakin sejahtera seseorang maka semakin kecil presentase pendapatannya untuk membeli makanan.

2) *Kebutuhan rasa aman (Safety Needs)*

Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*) adalah kebutuhan tingkat kedua setelah kebutuhan dasar. Ini merupakan kebutuhan perlindungan fisik manusia. Manusia membutuhkan perlindungan dari gangguan kriminalitas, sehingga ia bisa hidup dengan aman dan nyaman ketika berada dirumah maupun ketika berpergian. Keamanan secara fisik akan menyebabkan diperolehnya rasa aman secara psikis, karena konsumen tidak merasa was-was dan kwatir serta terancam jiwanya dimana saja ia berada.

3) *Kebutuhan sosial (Social Needs atau Belonginess Needs)*

Setelah kebutuhan dasar dan rasa aman dipenuhi, manusia membutuhkan rasa cinta dari orang lain, rasa memiliki dan dimiliki, serta diterima oleh orang-orang sekelilingnya. Inilah kebutuhan tingkat ketiga dari maslow, yaitu kebutuhan sosial. Kebutuhan tersebut berdasarkan kepada perlunya manusia berhubungan satu dengan lainnya. Pernikahan dan keluarga adalah cermin kebutuhan sosial yang mengikat anggota-anggotanya secara fisik dan emosioanal. Sesama anggota saling membutuhkan, saling menyayangi, saling melindungi, dan saling mendukung keluarga dengan keluarga lainnya sehingga membentuk hubungan sosial yang lebih luas, karena sesama keluarga

saling membutuhkan untuk berhubungan karena perlu berteman dan bersahabat (Ujang Sumarwan, 2002).

4) Kebutuhan ego (*Egoistic or Esteem Needs*)

Kebutuhan ego atau *esteem* adalah kebutuhan tingkat keempat, yaitu kebutuhan akan berprestasi sehingga mencapai derajat yang lebih tinggi dari lainnya. Manusia tidak hanya puas dengan terpenuhinya kebutuhan dasar, rasa aman dan sosial. Manusia memiliki ego yang kuat untuk bias mencapai prestasi kerja dan karir yang lebih baik dari orang lain. Manusia mencari prestos, reputasi, dan status yang lebih baik.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self - Actualization*)

Derajat tertinggi atau kelima dari kebutuhan adalah keinginan dari seorang individu untuk menjadikan dirinya sebagai orang yang terbaik sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Seorang individu perlu mengekspresikan dirinya dalam suatu aktivitas untuk membuktikan dirinya bahwa dirinya mampu melakukan hal tersebut.<sup>24</sup>

**b. Teori Motivasi Dari Douglas McGregor**

Mengemukakan dua pandangan tentang motivasi manusia yaitu teori x (negatif) dan teori y (positif), menurut teori ada empat pengandaian yang harus dipegang oleh manajer yaitu:

- 1) Karyawan secara *intern* tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- 2) Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi dan diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab.

---

<sup>24</sup> Ekawati Rahayu Ningsih, *Perilaku Konsumen*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2010, hal. 33-36

- 4) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Berbeda dengan pandangan teori negatif (teori x) mengenai kodrat manusia. Dalam teori Y juga terdapat empat pengandaian sebagai berikut:

- 1) Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- 2) Orang yang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit dengan sasaran.
- 3) Rata-rata mereka akan menerima tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

#### c. Teori Motivasi Dari Herzberg (1996)

Menurut Herzberg (1996), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya *factor hygiene* (faktor ekstrinsik) dan *factor motivator* (faktor intrinsik). *Factor hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah antara manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinik), sedangkan *factor motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor intrinsik).<sup>25</sup>

#### d. Teori Motivasi McClland (1961)

David McClelland mengembangkan suatu teori motivasi yang disebut sebagai McClelland *Theory of Learned Needs*. Teori ini menyatakan bahwa ada tiga kebutuhan dasar yang memotivasi secara individu untuk berperilaku, yaitu (1) kebutuhan untuk

---

<sup>25</sup> *Ibid*, hal. 38

sukses (*Needs for achievement*), (2) kebutuhan untuk afiliasi (*needs for affiliation*), dan (3) kebutuhan kekuasaan (*needs for power*). (Ujang Sumarwan, 2002)

1) Kebutuhan sukses

Kebutuhan sukses adalah keinginan manusia untuk mencapai prestasi, reputasi, dan karir yang baik. Seorang yang memiliki kebutuhan sukses, akan berkerja keras, tekun dan tabah untuk mencapai cita-cita yang diinginkan. Ia akan memiliki kepercayaan diri yang tinggi, mampu menghadapi segala tantangan dan masalah demi mewujudkan cita-citanya.

2) Kebutuhan afiliasi

Kebutuhan afiliasi adalah keinginan manusia untuk membina hubungan dengan sesamanya, mencari teman yang bias menerimanya, ingin dimiliki orang sekelilingnya.

3) Kebutuhan kekuasaan

Kebutuhan kekuasaan adalah keinginan seseorang untuk bisa mengontrol lingkungannya, termasuk mempengaruhi orang-orang disekelilingnya.<sup>26</sup>

#### 4. Pengukuran Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program peruatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai criteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi

---

<sup>26</sup> *Ibid*, hal. 37

tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Sebenarnya, karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur). Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.<sup>27</sup>

Pada awalnya, penggunaan penilaian kinerja telah dikenal dan mulai dikembangkan sejak 40 tahun terakhir ini. Secara formal praktik penilaian kinerja telah ada sejak berabad-abad yang lalu. Pada awal ketiga masehi, ahli filsafat dari cina bernama Sin Yu ia mengkritik dan menilai yang disampaikan kepada dinasti wei, mengatakan bahwa penilaian kinerja dari nine grades jarang menilai orang (anggota kerajaan) berdasarkan dari jasanya, tetapi selalu menilai berdasarkan rasa suka dan tidak suka raja saja. Oleh karenanya, sampai sekarang penilaian kinerja bagi yang dinilai atau karyawan selalu beropini pro dan kontra untuk mendapatkan penilaian buruk atau tidak baik. Pada tahun awal 1950 an penilaian kinerja praktis perlahan dapat diterapkan dan diterima pada sejumlah organisasi. Sebelumnya, penilaian kinerja hanya digunakan sebagai basis dan acuan pembuatan bidang administrasi saja semata-mata seperti promosi, kenaikan gaji, hukuman (*unishment*). Kemudian, makin lama semakin berkembang mulai decade tahun 1960 an sampai dengan 1970 an,

---

<sup>27</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal.95

penilaian kinerja sudah semakin banyak diterima dan digunakan sebagai pengembangan sumber daya manusia di banyak organisasi dan perusahaan modern.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan oleh para ahli, namun semuanya memiliki beberapa kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner-lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal
- g. Eksternal
- h. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari beberapa devinisi yang dikemukakan diatas, maka kesimpulan pengertian atas devinisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai berikut: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>28</sup>

#### **b. Akuntabilitas Kinerja**

Pengertian akuntabilitas berasal dari kata bahasa inggris, *accountability* yang mempunyai arti pertanggung jawaban. Akuntabilitas merupakan suatu hubungan antara pihak yang mengendalikan dengan pihak yang mengelola suatu entitas, dan secara formal memiliki hak atau kekuasaan atas entitas masing-masing tersebut. Pada hakikatnya, akuntabilitas adalah kewajiban pemberian pertanggungjawaban kepada pihak yang memberi, untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas tindakan-tindakan yang telah dilakukan atas hasil upayanya dalam melaksanakan tugas atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Akuntabilitas dalam pengertian yang sempit dapat diartikan sebagai bentuk pertanggung jawaban karyawan kepada organisasi dan mengapa mereka harus bertanggung jawab? Tetapi dalam pengertian luas, akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban pihak karyawan untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak organisasi atau atasan yang memiliki hak dan kewenangan untuk menerima pertanggung jawaban tersebut. Oleh karnanya, makna akuntabilitas merupakan konsep filosofis inti proses manajemen,

---

<sup>28</sup> *Ibid*, hal. 96-97

dalam konteks manajemen organisasi tersebut. Akuntabilitas sangat berhubungan terutama dengan mekanisme supervisi, pelaporan, dan pertanggung jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi dalam sebuah rantai komando organisasi. Konsep akuntabilitas dalam arti luas ini bahwa tidak hanya bertanggung jawab kepada otoritas yang lebih tinggi kepada organisasi, melainkan kemungkinan juga bertanggung jawab kepada masyarakat umum, atau *stakeholders* lainnya.

Penerapan akuntabilitas, disamping berhubungan dengan penggunaan kebijakan administratif yang optimal dan legal, juga harus bisa meningkatkan akuntabilitas formal yang akan ditetapkan organisasi. Dalam akuntabilitas terdiri atas dua macam, yaitu: (1) akuntabilitas vertikal dan (2) akuntabilitas horizontal. Namun lingkungan akuntabilitas mengacu pada kondisi dimana didalamnya harus dapat berjalan fengan baik dan sempurna. Maka secara khusus, suatu lingkungan yang memiliki akuntabilitas adalah kondisi dimana didalamnya ada individu, tim dan organisasi yang merasa:

- a. Termotivasi untuk melaksanakan wewenang mereka dan memenuhi tanggung jawabnya masing-masing
- b. Mendorong mereka untuk melaksanakan pekerjaan dan pencapaian hasil yang di inginkan organisasi.
- c. Memberikan inspirasi untuk membagi dan melaporkan hasil pekerjaan.
- d. Mendorong kemauan untuk mau menerima kewajiban atas hasil tersebut.

Lingkungan akuntabilitas yang optimal merupakan salah satu akuntabilitas yang proaktif dan sangat penting karena dimana didalamnya ada individu, tim, dan organisasi yang memiliki konsentrasi pada pencapaian hasil yang besar dari pada hanya

sekedar menggambarkan cara-cara untuk menjelaskan hasil yang buruk.<sup>29</sup>

### c. Persyaratan Penilaian Kinerja

Dalam syarat-syarat penilaian kinerja ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh penilai, karena persyaratan tersebut sangat menentukan hasil penilaian kinerja selanjutnya. Adapun persyaratan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut.

#### 1) *Input* (potensi)

agar penilaian kinerja tidak membias dan tercapai sasaran sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi, maka perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya, sehingga setiap karyawan sudah mengetahui dengan pasti aspek-aspek yang akan dinilai. Dengan demikian, akan tercipta ketenangan kerja selama penilaian pada karyawan. Tetapi perlu ada kejelasan ruang lingkup pengukuran, seperti berikut.

- a. *Who?* Pertanyaan ini memcangkup: (1) siapakah yang harus dinilai? Apakah seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan dari jabatan yang tertinggi sampai dengan yang terendah (2) siapakah yang harus menilai? Pelaksanaan evaluasi kerja dapat dilakukan oleh atasan langsung atau tidak langsung.
- b. *What?* Apakah yang harus dinilai? Pertanyaan ini mencakup: (1) objek atau materi yang akan dinilai, hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja dan motivasi kerja ataukah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, (2) dimensi waktu, kapan kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*), potensi apa

---

<sup>29</sup> *Ibid*, hal. 100

saja yang akan dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potencial*).

- c. *Why?* mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? Hal ini digunakan untuk: (1) memelihara potensi kerja karyawan, (2) menentukan kebutuhan pelatihan, (3) sebagai dasar untuk mengembangkan karier, (4) sebagai dasar untuk promosi jabatan.<sup>30</sup>
- d. *When?* Kapan waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal (1) kapan penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, apakah setiap hari, minggu, bulan, triwulan, semester atau setiap tahun (2) apakah penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.
- e. *Where?* Di manakah penilaian kinerja yang dilakukan: (1) ditempat kerja (*on the job evaluation*) pelaksanaan penilaian kinerja ditempat yang bersangkutan, atau ditempat lain yang masih dalam lingkungan perusahaan sendiri, (2) diluar tempat kerja (*off the job evaluation*) pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan diluar perusahaan sendiri.
- f. *How?* Bagaimanakah penilaian tersebut dilakukan yaitu dengan menggunakan metode tradisional ataukah metode modern penilaian dengan menggunakan tradisional ini, antara lain dengan metode rating scale dan metode employee comparison, sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern, antara lain dengan *Management By Objectives* dan *assessment center*.

---

<sup>30</sup> *Ibid*, hal. 106

Setelah beberapa pertanyaan diatas dapat dijawab, maka akan semakin jelas baik bagi karyawan, atasan, supervisor, maupun perusahaan, bagaimana pengukuran kinerja seharusnya dilaksanakan, berikut ini adalah tahapan yang diperhatikan dan dilakukan oleh atasan sebelum seorang karyawan akan dinilai.

- a. Menetapkan ukuran-ukuran keberhasilan pekerjaan lebih dahulu dengan tepat dan lengkap, serta menguraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat.
- b. Menetapkan standar kerja yang dapat diterima karyawan, sebagai standar pekerjaan yang masuk akal, rasional dapat dicapai dengan upaya tertentu. Standar kerja tersebut ditetapkan bersama-sama antar atasan dan karyawan yang akan dinilai dan dilakukan secara berkala pada setiap periode.

## 2) Proses (pelaksanaan)

dalam fase pelaksanaan ini, proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok harus dilakukan sesering mungkin, supaya dapat menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik. Proses tersebut dapat dilakukan melalui beberapa tahapan berikut.<sup>31</sup>

- a. Memberikan *briefing* (penjelasan singkat), agar pelaksanaan sukses, maka persyaratan yang cukup penting adalah seluruh karyawan harus dilibatkan, penilai atau yang dinilai harus diberikan penjelasan secara menyeluruh mengenai cara dan sistem penilaiannya. Penjelasan yang baik harus : (1) *face to face*, (2) tersedianya buku panduan/ pedoman yang berisi penjelasan yang dibutuhkan oleh penilai dan yang

---

<sup>31</sup> *Ibid*, hal. 107

dinilai, (3) suasana yang kondusif, (4) tersedianya sebuah mekanisme dimana setiap karyawan mengetahui siapa yang harus didekati untuk menjawab pertanyaan, dalam hal ini *briefing* harus meliputi:

1. Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dicapai dari sistem penilaian kinerja.
  2. Manfaat bagi kelompok utama, karyawan yang dinilai, penilai dan perusahaan.
  3. Rincian yang lengkap mengenai putaran penilaian, sebagai elemen, termasuk metode dan dokumentasi.
  4. Apa saja yang diharapkan dari masing-masing kelompok pada tiap tahapan dalam putaran kinerja.
  5. Wawancara penilaian sesuai kepentingan pokoknya.
  6. Hasil penelitian.
  7. Penjelasan singkat harus diberikan kepada seluruh karyawan yang terlibat.
- b. Memberikan pelatihan, agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif daripada hanya wawancara saja. Salah satu kebiasaan atau kecenderungan zaman sekarang adalah pelatihan bagi karyawan yang dinilai sebagai kelompok yang selalu terabaikan atau malas bekerja.
- 3) *Output* (hasil)

Perlunya ada kejelasan hasil penilaian dari atasan, seperti manfaat, dampak dan risiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> *Ibid*, hal. 108

#### d. Indikator Kinerja

Banyak terdapat pengertian indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa: (1) indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan, (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya, (3) sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. (4) suatu informasi operasional yang berupa indikasi kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), namun sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama dalam kinerja pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung.<sup>33</sup>

#### e. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana kaji banding dimana kaji banding ini dapat dilakukan secara internal maupun eksternal. Kaji banding internal dapat dilakukan terhadap kinerja terbaik yang pernah dicapai, rata-rata kinerja masa lalu pada periode tertentu, kinerja bagian lain dalam perusahaan, standar teknis

---

<sup>33</sup> *Ibid*, hal. 109

yang dipersyaratkan, dan kinerja tahun terakhir. Sedangkan kaji banding secara eksternal dapat dilakukan terhadap pesaing langsung, perusahaan lain yang memiliki operasi yang dapat diperbandingkan, perusahaan terbaik pada sector tersebut, dan pencapaian dari rata-rata industri sejenis.<sup>34</sup>

Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel (Kreitner dan Kinicki, 2001: 300). Sementara itu, Newstrom dan Davis (1997:173) memandang sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya.

Pendapat lain mengemukakan sebagai proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan (Greenberg dan Baron, 2003: 50). Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keteampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini kurang cukup dikembangkan program. Efektivitas pelatihan dan pengembangan dipertimbangan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja.

Evaluasi juga memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan *reward*. Keputusan tentang siapa yang

---

<sup>34</sup> Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, Jakarta, 2006, hal. 193

mendapatkan kenaikan upah dan *reward* lain sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.<sup>35</sup>

#### f. Tingkatan Evaluasi Kinerja

Pelaksanaan evaluasi kinerja pada dasarnya dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu: (1) tingkatan pimpinan (direktur ke atas), (2) supervisor keatas, dan (3) karyawan rendah (*blue colors*). Khususnya untuk evaluasi terhadap para direktur ke atas, evaluasinya diterapkan terhadap *leadership framework* yang mencakup beberapa perilaku yang dikelompokkan dalam empat kelompok sebagai berikut:

- 1) *Inspiring people* (pembangkit semangat)
  - a. *Lead people*, kemampun karyawan dengan membuat mereka percaya diri dalam melakukan sesuatu.
  - b. *Develop people*, membantu para karyawan untuk mengidentifikas kebutuhan-kebutuhannya.
- 2) *Practive what you preach*, bersikap konsisten dengan mewujudkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai termasuk berjalannya komunikasi bahkan pada masa sulit.
- 3) *Opening up* (pelopor)
  - a. *know your self*, kemampuan untuk mengidentifikasi secara tepat dan memahami kekuatan diri sendiri dan memperbaikinya serta diaplikasikan dan dilaksanakan secara tertib, mengerti pengaruhnya terhadap efektivitas seseorang didalam organisasi, memiliki sebuah kepedulian diri yang luas dan dalam.
  - b. *Insight*, merupakan kapasitas mengidentifikasi hubungan antara fakta, ide dan situasi yang tidak jelas serta mengumpulkannya untuk memecahkan masalah yang memerlukan prioritas utama, mengklarifikasi secara

---

<sup>35</sup> Moeheriono, *Op. Cit*, hal. 261-262

kompleks dan menjelaskan situasi yang telah diberikan/  
menciptakan sebuah kesempatan.

- c. *Courage*, berhubungan dengan keyakinan karyawan dalam kapasitas dan pendapatan mereka serta diperbolehkan mengambil keputusan *atau* pilihan bersamaan dengan evaluasi berisiko dan kekwatiran tanggung jawabnya dalam menghadapi situasi kritis dan tantangan.
  - d. *Curiosity*, merupakan rasa keingintahuan karyawan secara terbuka berfikir untuk belajar lebih tentang lingkungannya dengan menanyakan pertanyaan yang muncul atau mengerjakan penelitian yang sederhana, luas dan konstan.
  - e. *Service orientation*, keinginan membantu atau melayani pelanggan dengan cara memahami harapan dan kebutuhan pelanggan, menyediakan pelayanan yang tahan lama dan saling menguntungkan serta bersikap perspektif pada keuntungan jangka panjang.
- 4) *Dialing with others* (membuka diri dengan orang lain)
- a. *Proactive cooperation*, bekerja secara berkolaborasi dengan pihak lain melalui komitmen untuk mencapai tujuan organisasi, memahami kebutuhan dan target-target lain dan mengadaptasi pandangan-pandangan sendiri serta perilakunya apabila tepat melalui kontribusi secara pribadi tim kerja yang efektif.
  - b. *Impact and convince others*, meyakinkan secara langsung atau tidak langsung, agar mendapatkan komitmen kearah ide-ide, proyek atau tindakan yang diminati organisasi melalui penggunaan sebanyak-banyaknya dengan argumen yang meyakinkan,

membangunkan minat yang lain dengan menggunakan pengaruh strategi.

5) *Adding value* (penambahan nilai-nilai)

- a. *results focus*, merupakan untuk memenuhi ambisi sasaran penampilan/ hasil kerja dan standart kualitas secara kontinu sehingga mendapatkan proses, metode perbaikan yang cocok, motivasi yang tinggi dalam mencapai target untuk memperbaiki hasil kerja dan memaksimalkan hasil kerja dalam jangka waktu panjang.
- b. *Initiative*, membuat karyawan bertindak dalam cara yang proaktif (*bertindak* atau berfikir secara sederhana) sehingga berinisiatif tidak hanya bereaksi terhadap situasi-situasi, tetapi juga mengantisipasi untuk jangka waktu yang panjang serta melaksanakannya dengan baik.
- c. *Innovation/ Renovation*, menampilkan perilaku untuk *menerima* tantangan status quo dalam perbaikan pengendalian dan muncul dengan ide baru sehingga terjadi perubahan dan berjalan dengan efisien.<sup>36</sup>

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2  
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Rumusan Masalah	Metode	Hasil
1	Ika Susanti, Aida Vitayala Hubeis, Sadikin Kuswanto (2012)	perancangan manajemen kinerja penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dengan ancangan	1) Bagaimana persepsi terhadap manajemen kinerja penyelenggaraan diklat yang ada saat ini?	Penelitian kualitatif	(1) manajemen kinerja yang ada saat ini belum mampu meningkatkan kinerja penyelenggaraan diklat. Manajemen kinerja yang diperlukan adalah yang berorientasi pada hasil dan dapat mengukur baik kinerja keuangan

<sup>36</sup> Moehariono, *Loc. Cit.*

		<i>Management By Objectives</i> (MBO) dan perspektif <i>balanced scorecard</i>	<p>2) Bagaimana persepsi terhadap manajemen kinerja dengan ancangan MBO dan perspektif <i>Balanced Scorecard</i>?</p> <p>3) Bagaimana rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan diklat dengan ancangan MBO dan perspektif <i>Balanced Scorecard</i>?</p>		<p>maupun yang bukan keuangan secara berimbang, (2) persepsi terhadap ancangan MBO dan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> adalah bahwa keduanya dapat digunakan diorganisasi sektor publik dan disetujui untuk digunakan sebagai manajemen kinerja penyelenggaraan diklat. MBO dapat membuat kinerja penyelenggaraan diklat lebih optimal dan tepat sasaran dengan partisipasi dan target kinerja. Sedangkan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> membuat keseimbangan aspek keuangan dan bukan keuangan, (3) rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan diklat ini merupakan integrasi dari ancangan MBO dan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> melalui tahap perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan penilaian kinerja.</p>
2	Taufik Akbar dan Soni Agus Irwandi (2014)	Partisipasi penetapan tujuan perusahaan sebagai variabel prediktor terhadap	1) Bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi penetapan tujuan	Menggunakan metode survey yang menggunakan kuesioner	menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan secara langsung antara partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menyimpulkan bahwa ketika seseorang karyawan

		kinerja manajerial	terhadap kinerja manajerial?	<p>dilibatkan dalam proses penetapan tujuan kinerjanya, baik dari segi anggaran/ <i>financial</i> maupun non-anggaran/ <i>non-financial</i>, maka kinerja manajerial karyawan tersebut akan meningkat. Hasil penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial bersifat tidak langsung dan dimediasi secara parsial oleh kepercayaan interpersonal. Hal ini bermakna ketika karyawan diikutsertakan berpartisipasi oleh atasannya dalam menetapkan tujuan kinerja baik dari segi anggaran/ <i>financial</i> maupun non-anggaran/ <i>non-financial</i> maka kepercayaan bawahan akan meningkat, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian berikutnya menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial dimediasi secara parsial oleh komitmen dalam tujuan.</p>
--	--	--------------------	------------------------------	---

					<p>Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat didalam, dan memiliki pengaruh pada proses penetapan tujuan yang dilihat dari segi anggaran/ <i>financial</i> maupun non-anggaran/ <i>non-financial</i>, maka komitmen didalam tujuan karyawan tersebut akan meningkat, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja manajerial diorganisasi tersebut. Keterbatasan yang terjadi dalam penelitian ini adalah penggunaan metode <i>survey</i> yang menggunakan kuesioner, karena tidak adanya pengendalian dari peneliti. Pengambilan sampel perusahaan dengan karyawan berjumlah 100 orang atau lebih, mendapatkan hasil yang belum dapat mengeneralisir penelitian yang dilakukan ini. Keterbatasan berikutnya yaitu tidak dimasukkan <i>variable</i> anteseden pada partisipasi penetapan tujuan kinerja baik dari segi anggaran (<i>financial</i>) maupun non-anggaran (<i>non-financial</i>).</p>
3	Tutuk Ari Arsanti	Hubungan antara penetapan	1) Bagaimana hubungan antara	Metode penelitian ini adalah	(1) Penetapan tujuan berpengaruh secara signifikan terhadap

	(2009)	tujuan, <i>self-efficacy</i> dan kinerja	penetapan tujuan, <i>self-efficacy</i> dan kinerja?	eksperimen dengan menggunakan anagram.	kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan tidak adanya perbedaan kinerja secara signifikan antara kinerja kelompok yang mengerjakan tugas anagram tipe sulit dengan kinerja kelompok yang mengerjakan tugas anagram tipe mudah, (2) hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self-efficacy</i> berhubungan positif secara signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian <i>self-efficacy</i> yang tinggi akan meningkatkan kinerja individu hasil penelitian ini juga telah memberikan dukungan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang berpendapat bahwa <i>self-efficacy</i> signifikan. Dengan demikian, hasil penelitian eksperimen ini menunjukkan konsistensi dengan hasil penelitian-penelitian bahwa <i>self-efficacy</i> berhubungan secara signifikan dengan kinerja.
4	Lailatus Sufro	Penerapan system <i>reward</i> berbasis kinerja sebagai peningkatan	1) Apakah indikator yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja	Penelitian kualitatif	(1) penilaian kinerja karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri menggunakan model Graphic Rating Scale. (2) pada dasarnya penerapan system <i>reward</i> berbasis

		<p>kinerja karyawan pada SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri</p>	<p>karyawan di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri?</p> <p>2) Bagaimana penerapan sistem <i>reward</i> berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri?</p> <p>3) Apakah hambatan-hambatan yang dihadapi dalam menerapkan system <i>reward</i> berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri?</p>		<p>kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri sudah cukup baik.</p>
5	<p>penelitian Ari Fadzilah (2006),</p>	<p>Analisis pengaruh pemberdayaan karyawan dan <i>self of efficacy</i> terhadap kinerja karyawan bagian</p>	<p>1) Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan dan <i>self of efficacy</i> terhadap kinerja karyawan bagian</p>	<p>Menggunakan analisis regresi</p>	<p>(1) pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro wilayah pemasaran Semarang. (2) <i>Self Of Efficacy</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian</p>

	penjualan (study kasus pada PT. Sinar Sosro wilayah pemasaran semarang)	penjualan (study kasus pada PT. Sinar Sosro wilayah pemasaran semarang)?	penjualan PT. Sinar Sosro wilayah pemasaran Semarang. (3) pemberdayaan karyawan dan Self Of Efficacy berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro wilayah pemasaran Semarang.
--	---	--	---

### 1. Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama menggunakan tema yang sama yaitu *Management By Objectives*, menggunakan metode penelitian kualitatif, dan mempunyai tujuan penelitian yang sama yaitu mengukur kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu lokasi penelitian, jumlah subyek penelitian atau responden, serta instrumen penelitian yang berbeda.

### C. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting, kerangka pemikiran yang terbaik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen).

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Berfikir *Management By Objectives***

