#### **BAB II**

#### KAJIAN TEORITIS

### A. Kajian Pustaka

### 1. Evaluasi Program Public Relations

# a. Kegiatan public relations



Cultip dan Centre yang dikutip oleh F.Rachmadi<sup>17</sup> menyatakan kegiatan Public Relations dilakukan melalui proses sebagai berikut:

- a. Penemuan fakta (fact finding)
- b. Perencanaan (planning)
- c. Komunikasi (communication), dan
- d. Evaluasi (evaluation)

### 1. Penemuan Fakta (fact finding)

Penemuan fakta dilakukan untuk mengetahui apakah situasi dan pendapat dalam masyarakat menunjang atau justru menghambat kegiatan organisasi, instansi, atau perusahaan.

Dalam fase penemuan fakta ini seorang Public Relations Officer dituntut:

 $<sup>^{\</sup>rm 17}$  Rachmadi. F, <br/> Public Relations dalam teori dan praktek. (Jakarta: Gramedia,<br/>1992) hal 111-114

- a) Memperhatikan berbagai kejadian atau perkembangan sosial, politik, maupun ekonomi yang secara langsung atau tidak langsung berhubungan dengan organisasi atau perusahaannya
- Mengumpusuai berbagai macam data untuk diolah menjadi informasi
- c) Menganalisis informasi itu agar sesuai denan keperluan organisasi ataupun perusahaan
- d) Selalu siap menyajikan berbagai informasi secukupnya kepada setiap unit organisasi atau perusahaannya
- e) Menyempurnakan segala macam informasi yang dirasakan masih kurang memadai, serta
- f) Melengkapi simpanan data dan informasi antara lain dengan menyelenggarakan dokumentasi dan *press- clip* prings

Sehubungan dengan kegiatan penemuan fakta (fact finding) ini, khususnya yang menyangkut *opinion research*, maka Cultip dan Centre menemukan empat tahap penelitian, yaitu:

- Penelitian tentang situasi yang sedang terjadi (current situation), khususnya mengenai apa yang sedang dipikirkan orang dan mengapa
- Penelitian tentang prinsip prinsip dasar public relations
   yang sedang dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan

- 3) Penelitian tentang hasil, bagaimana orang memberikan reaksi terhadap protesting yang diadakan oleh organisasi atau perusahaan, misalnya terhadap reaksi pendapat atas suatu advertensi ataupun artikel khusus yang ditulis oleh bagian public relations
- 4) Mengadakan evaluasi mengenai bagaimana orang memberikan reaksi dan responsnya stimuli lainnya yang diberikan oleh organisasi ataupun perusahaan

### B. Perencanaan (Planning)

Perencanaan atau *Planning* merupakan bagian penting dalam usaha memperoleh *Public Opinion* yang menguntungkan. Perencanaan ini merupakan bidang yang cukup penting, karena menghubungkan kegiatan komunikasi dengan kepentingan organisasi ataupun perusahaan. Dalam tahap ini, seorang Public Relations Officer perlu sekali mengetahui tujuan dan cita — cita organisasi atau perusahaannya serta harus mempunyai kemampuan untuk menghubungkan berbagai masalah social, politik, dan ekonomi dengan masalah manajemen, atau marketing apabila perusahaannya bergerak dalam bidang barang atau jasa.

Dalam tahap perencanaan yang merupakan kelanjutan dari tahap fact finding atas dasar hasil penelitiannya, seorang Public Relations Officer merencanakan bagaimana sebaiknya dengan memperhatikan faktor –

faktor psikologis, sosiologis, keadaan social, ekonomi, politik. Pesan dari komunikator dirumuskan agar dapat mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil *fact finding*, dalam tahap ini sejumlah langkah harus dilakukan, yaitu:

- Merumuskan apa tujuan yang harus dicapai oleh *public relations* ketika mengirim pesan tertentu
- Mengolah data yang diperolehnya tentang berbagai faktor sosial, politik, dan sebagainya yang sekiranya diperlakukan
- Merumuskan bagaimana pesan itu harus disebarkan
- Menentukan teknikkomunikasinya
- Memeriksa kesempurnaan informasi yang diperolehnya pada tahap fact finding
- Membandingkan pengalaman pengalaman pihak lain dan organisasinya sendiri guna memperoleh langkah terbaik
- Mengadakan analisis atas informasi yang diperoleh serta merumuskannya sesuai dengan program kerja, yaitu sesuai dengan situasi ataupun tempat

# C. Komunikasi (communication)

Tahapan komunikasi tidak terlepas dari perencanaan tentang bagaimana mengkomunikasikan. Bagaimana mengkomunikasikan sesuatu dan apa yang dikomunikasikan, ssebenarnya tidak terlepas dari tujuan yang hendak dicapai melalui kegiatan public relations. Kegiatan

komunikasi dapat berbentuk lisan, tertulis, visual, atau menggunakan lambing – lambing tertentu.

# D. Evaluasi (Evaluation)

Setelah komunikasi dilaksanakan, maka sesuatu organisasi atau perusahaan tentu ingin mengetahui dampak atau pengaruhnya terhadap publik atau khalayak. Hal ini dilakukan melalui evaluasi.

### b. Pengertian

Rossi dan Freeman<sup>19</sup> mendefinisikan penelitian evaluasi yakni sistematis dalam penerapan prosedur, penelitian sosial secara konseptualisasi, rancangan, implementasi dan manfaat suatu program intervensi sosial. Temuan yang didapat dari pelaksanaan suatu penelitian evaluasi akan mendasari rekomendasi mengenai tingkat kelayakan program bersangkutan. Tom Watson and Paul Noble dalam buku evaluating PR<sup>20</sup> diuraikan bahwa penelitian evaluasi merupakan proses untuk menentukan efektivitas, efisiensi, dampak, serta relevansi secara sistematik dan objektif terhadap serangkaian kegiatan dalam program beserta segenap tujuan yang akan dicapai. Penelitian evaluasi dapat dilakuakan pada saat pelaksanaan program, diakhir pelaksanaan program, atau beberapa tahun setelah program selesai dilaksanakan

<sup>19</sup>Rossi and Freeman, Evaluating A Systematic Approch. Thrid Edition, Hills, London, New Delhi: Sage Publication, inc,1986,45

<sup>20</sup> Tom Watson and Paul Noble, Evaluating Public Relations: PR in Practice Series, CIPR – Kogam Page: Londan and Philadelphia, 2007,61

# c. Tujuan dan Fungsi

# 1) Tujuan evaluasi program public relations

Kriteria pokok dalam evaluasi program public relations adalah sejauh mana keberhasilan telah diperoleh setelah pelaksanaan program public relations. Tujuan dari evaluasi program public relations adalah untuk memperoleh informasi yang akurat tentang derajat keberhasilan program dan kelancaran pelaksanaan program public relations.

Dan secara spesifik, tujuan evaluasi program public relations adalah untuk menentukan:

- a) Apakah program public relations yang telah disusun memenuhi kebutuhan sasaran, dan apakah layak untuk dilakukan?
- b) Apakah pelaksanaan program public relations yang berlangsung sebagaimana yang diharapkan?
- c) Berapa besar pengaruh program public relations terhadap sasaran yang telah ditetapkan?
- d) Berapa besar program public relations maupun memberikan nilai tambah ditinjau dari segi biaya, tenaga, dan waktu yang digunakan?
- e) Kelemahan kelemahan dan kekurangan kekurangan apa yang terdapat dalam program public relations dan waktu yang digunakan?

## 2) Fungsi evaluasi program

Farida Yusuf Tayibnapis<sup>21</sup> menyatakan bahwa proses melakukan evaluasi mungkin saja berbeda sesuai persepsi yang dimiliki. Evaluasi harus memasukan ketentuan dan tindakan sejalan dengan fungsi evaluasi, yaitu:

- a) Memfokuskan evaluasi
- b) Mendesain evaluasi
- c) Menganalisis informasi
- d) Melaporkan hasil evaluasi
- e) Mengelola evaluasi
- f) Mengevaluasi evaluasi.

### d. Tahap- tahap evaluasi program

### 1) Evaluasi pada tahap perencanaan

Tahap perencanaan digunakan dalam tahap perencanaan dalam rangka mencoba, memilih, dan menentukan skala prioritas terhadap berbagai alternatif dan kemungkinan terhadap cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan berbagai teknik yang dapat dipakai oleh perencana.

### 2) Evaluasi pada tahap pelaksanaan

Evaluasi ini adalah suatu kegiatan melakukan analisa untuk menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding dengan rencana. Terdapat perbedaan antara evaluasi menurut pengertian ini dengan monitoring atau pengendalian.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Farida Yusuf Tayibnapis. Evaluasi Program (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000) hal 7

Monitoring menganggap bahwa tujuan yang ingin dicapai sudah tepat dan bahwa proyek tersebut direncanakan untuk dapat mencapai tujuan tersebut.

# 3) Evaluasi pada tahap purna pelaksanaan

Firman B. Aji dan S. Martin Sirait<sup>22</sup> menyatakan di sini pengertian evaluasi hampir sama dengan pengertian evaluasi pada tahap pelaksanaan, hanya perbedaaannya yang dinilai dan dianalisa bukan lagi tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding dengan rencana, tetapi hasil pelaksanaan dibanding rencana, yakni apakah dampak yang akan dihasilkan oleh pelaksanaan kegiatan tersebut sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

# e. Jenis Evaluasi Program

Ada beberapa jenis evaluasi program yang masing – masing memiliki tujuan dan sasaran tertentu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, dan tiap jenis evaluasi tersebut mengandung maksud tertentu.

# 1) Evaluasi perencanaan dan pengembangan

Jenis evaluasi ini dimaksudkan menyediakan informasi yang diperlukan dalam rangka mendisain suatu program. sasaran utama evaluasi tahap ini adalah memberikan bantuan tahap awal bagi penyusunan suatu program. persoalan – persoalan yang di soroti adalah *festibility* dan kebutuhan, yakni untuk mengungkapkan kebutuhan – kebutuhan apa yang

31

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Firman B. Aji, S. Martin Sirait. *Perencanaan dan evaluasi*. (Jakarta: Bumi Aksara,1990) hal

dirasakan oleh populasi sasaran, pembatasan kelompok secara operasional, dan apakah program yang akan diajukan diramalkan dapat memenuhi kebutuhan populasi sasaran.idak dapat terlaksana karena alasan – alasan pengadaan personel

Dengan demikian, evaluasi perencanaan dan pengembangan ini dapat diramalkan implementasi program dan kemungkinan tercapainya keberhasilan program kelak.

# 2) Evaluasi monitoring

Bermaksud untuk memeriksa apakah program mencapai sasaran secara efektif, dan apakah hal – hal dan kegiatan – kegiatan yang telah didesain secara spesifik dalam program itu terlaksana secara semestinya. Kegiatan monitoring setiap pelaksanaan program dianggap penting sebab sering terjadi hal – hal yang telah didesain sebelumnya tidak dapat terlaksana karena alasan – alasan pengadaan personel, fasilitas, perlengkapan biaya dan faktor – faktor penyebab lainnya. Akibatnya, program tidak mungkin mencapai sasaran yang diharapkan. Dengan bantuan monitoring ini, kemungkinan pemborosan sumber daya dan waktu dapat dihindarkan, dan usaha perbaikan dan penelusuran kegiatan program segera ditanggulangi.

# Evaluasi dampak

Dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan oleh suatu program. evaluasi dampak bertujuan untuk menilai seberapa jauh suatu

program dapat memberikan pengaruh tertentu kepada sasaran. Evaluasi dampak biasanya memerlukan suatu desain eksperimental yang mengandung kelompok kontrol.

#### 4) Evaluasi efisiensi – ekonomi

Dimaksudkan untuk menilai tingkat efisiensi suatu program. program yang efisien adalah program yang mampu memberikan hasil atau benefit yang memadai dari segi biaya yang dikeluarkan, tenaga yang digunakan, dan waktu yang terpakai. Penilaian efisiensi ini membutuhkan perbandingan antara jumlah biaya, tenaga, dan waktu yang diperlukan oleh suatu program dengan program lainnya yang memiliki tujuan yang sama.

# 5) Evaluasi program komprehensif

Adalah evaluasi secara menyeluruh yang meliputi evaluasi terhadap implemetasi program, dampak (pengaruh) setelah program dilaksanakan, dan tingkat efisiensi program yang telah dilaksanakan. Berdasarkan evaluasi secara menyeluruh, dapat ditentukan :

- a) Apakah program dilaksanakan sesuai dengan rancangan yang telah disusun sebelumnya?
- b) Apakah program menghasilkan perubahan perubahan berupa produk program sesuai dengan tujuan – tujuan yang hendak dicapai?
- c) Apakah sumber daya dan tenaga diperlukan secara efisien?

Dari tiga persoalan tersebut saling berkaitan satu sama lain. Evaluasi implementasi adalah untuk memeriksa tercapainya (produk) program, sedangkan evaluasi efisiensi adalah untuk memeriksa penggunaan sumber daya dalam rangka pelaksanaan program dalam hubungannya dengan dampak yang tercapai.

# f. Proses Evaluasi Program

Michael Quinn Patton menyatakan<sup>23</sup> proses evaluasi dimaksudkan untuk menguraikan dan memahami dinamika internal berjalannya suatu program.

Proses evaluasi kebanyakan memerlukan deskripsi rinci tentang berjalannya suatu program. Setiap deskripsi bisa jadi berdasarkan pada observasi dan atau wawancara dengan staf, klien, dan petugas administrasi program. banyak proses evaluasi terpusat pada bagaimana program itu dirasakan oleh peseta dan oleh staf. Berupaya membangkitkan penggambaran secara tepat dan rinci jalannya suatu program terutama membiarkan diri menggunakan metode kualitatif.

"Proses" sebagai fokus dalam evaluasi berimplikasi pada penekankan dalam melihat *bagaimana* hasil atau keluaran itu di hasilkan daripada hanya melihat hasilnya semata; itulah, suatu analisis proses dengan mana suatu program membuahkan hasil. Proses evaluasi itu berkembang, deskriptif, berkesinambungan, luwes, dan induktif.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Michael Quinn Patton, Metode Evaluasi Kualitatif (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006) hlm. 30-32

Evaluator proses mengedepankan pemahaman dan mendokumentasi realitas dari hari ke hari suatu program selama pengkajian. Evaluator mencoba mengurangi apa yang sesungguhnya terjadi pada suatu program dalam suatu pencarian pola utama dan nuasa penting yang member karakter program. Proses evaluasi mensyartkan adanya kepekaan baik kualitatif maupun kuantitatif yang berubah dalam program selama perkembangannya; artinya menjadi sangat akrab dengan hal rinci suatu program. proses evaluasi memandang tidak hanya aktivitas formal dan hasil yang di harapkan, tetapi juga menyelidiki pola – pola tidak formal dan akibat yang tidak diharapkan dalam konteks yang penuh dari implementasi program dan perkembangannya. Akhirnya, proses evaluasi biasanya memasukkan persepsi orang yang dekat dengan program mengenai bagaimana semuanya berjalan. Variasi perspektif bisa di lihat dari orang, dalam hubungan yang tidak sama dengan program dari dalam dari luar sumber

Proses evaluasi mengijinkan pengambil keputusan dan pengguna informasi memahami dinamika berjalannya suatu program. setiap pemahaman memungkinkan orang memutuskan tentang luasan program yang berjalan seperti seharusnya di jalankan. Proses evaluasi pada umumnya berguna untuk menyatakan cakupan yang disitu program dapat dikembangkan, seperti halnya menyoroti kekuatan program yang harus dipelihara. Proses evaluasi juga berguna dalam memungkinkan masyarakat untuk tidak terlibat secara dekat dalam program. sebagai contoh, pemberi dana luar, pegawai pemerintah, dan agensi dari luar, untuk memahami bagaimana program berjalan. Ini

memungkinkan orang luar untuk membuat keputusan yang lebih cerdas tentang tanggung jawab mereka sendiri mengenai suatu program. Akhirnya, proses evaluasi pada umumnya berguna untuk menyebarluaskan gagasan dan meniru program dibawah suatu kondisi, dimana program itu telah dilakukan sebagai proyek percontohan atau pertimbangkan sebagai model yang berguna untuk ditiru di tempat lain.

Penelitian ini menggunakan model MacNamara yang dikenal dengan istilah *input,output, outcomes*. Penentuan model evaluasi ini di dasarkan pada interpretasi dari pelaksanaan penelitian terhadap batasan pengertian mengenai penelitian evaluasi, maksud, tujuan serta lingkup atau cakupan (coverage), serta relevansi pengimplementasiannya dalam penelitian ini. MacNamara says:

"the pyramid metaphor is useful in conveying, at the base when communication planning begins, practitioners a large amount of information ti assemble and a wide range of option in terms or media and activities. Selection and choices are made to direct certain messages at certain target audiences through certain media and ultimately, achive specific defined objectives"

Fokus penelitian model MacNamara terletak pada ketersediaan informasi mengenai operasionalisasi suatu program yang diseleksi dan dibuat dengan tujuan menyampaikan suatu pesan kepada publik target tertentu melalui media tertentu yang di anggap tepat. Kondisi MacNamara sangat komprehensif untuk mengkaji suatu program sejak tahap *input*, *output*, dan *outcomes*.

#### Kriteria Penilajan

Suatu evaluasi tidak dapat dikatakan lengkap tanpa memberikan penilaian atau masing – masing tahapan, sebagai berikut :

- Evaluasi inputs, memberikan penilaian atas kualitas informasi dan kecukupan informasi, serta perencanaan strategis yang telah dilakukan
- Evaluasi outputs, menilai kelengkapan taktik dan kecukupan usaha yang telah dilakukan
- Evaluasi outcomes, menilai atas efek yang dihasilkan dari suatu program yang telah dilaksanakan.

### B. Kajian Teori

1. Teori MBO (Management By Objective atau manajemen berdasarkan sasaran)

Pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya The Practice of Management pada tahun 1954 yang di kutip oleh T. Hani Handoko<sup>24</sup> menyatakan Management by objective dapat juga disebut sebagai manajemen berdasarkan sasaran, manajemen berdasarkan hasil (Management by Result), Goals management, Work planning and review dan lain sebagainya yang pada intinya sama. Management by objective menekankan pada pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan yang efektif, dengan menetapkan prosedur pencapaian baik yang formal maupun informal, pertama dengan menetapkan tujuan yang akan dicapai

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2* (Yogyakarta: BPFE,2003) hal 119

dilanjutkan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan sampai selesai baru diadakan peninjauan kembali atas pekerjaan yang telah dilakukan.

#### a. Konsep

Dengan demikian manajemen Public Relations menurut Frank Jeffkins<sup>25</sup> bahwa metodenya adalah melalui model manajemen berdasarkan pencapaian tujuan objektif atau dikenal dengan istilah *management by objective* (MBO). Sedangkan menurut Otto Lerbinger yang dikutip oleh Effendi (1992), secara umum evaluasi keberhasilan untuk menentukan kemajuan bidang manajemen PR atau humas berdasarkan suatu konsep MBO, yaitu sebagai berikut:

- Penerapan motivasi untuk pencapaian tujuan bersama antara pimpinan dan bawahan untuk memperoleh satu bahasa mengenai tujuan perusahaan dan perencanaan kerja sama, serta upaya pencapaian dalam jangka waktu yang telah ditetapkan secara bersama – sama
- 2) Melibatkan setiap karyawan dan manajer untuk berdiskusi, bersepakat, otonom dengan mengikat tanggung jawab penugasan, pelaksanaan dan pencapaian tujuan dalam waktu yang telah ditetapkan secara bersama – sama
- 3) Proses pengecekan pelaksanaan, perencanaan kerja dilakukan secara bersama sama antar pimpinan dan bawahan untuk

<sup>25</sup> Rosady ruslan. *Manajemen public relations dan media komunikasi*. (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada) hal 95-97

- bediskusi apa yang telah atau apa yang belum tercapai melalui progress review
- 4) Proses MBO dalam manajemen PR pada suatu manajemen organisasi perusahaan melalui teknik teknik pengorganisasian sebagai berikut:
  - a) Peninjauan kritis dan perumusan kembali rencana organisasi, baik bersifat strategis (konsep jangka panjang) maupun taktis (konsep pelaksanaannya dalam jangka pendek)
  - b) Mempertegas komitmen bersama setiap manajer untuk mencapai hasil dan prestasi tertentu yang hendak dicapai, termasuk hal ketegasan komitmen individual yang terlibat sebagai anggota tim kerja sama
  - c) Menciptakan suasana, iklim dan kondisi kerja yang memungkinkan tercapai hasil (tujuan) dan perbaikan perbaikan atau penyempurnaan hasil kerja sama dan secara objektif yang di perlukan adalah :
    - Susunan dan struktur organisasi yang memberikan kebebasan bagi setiap personel dan pleksibilitas dalam pelaksanaan unit kegiatan dan operasional pada masing – masing unit atau departemen
    - Informasi diberikan secara terbuka dan jelas oleh pihak manajemen perusahaan dalam upaya

pengendalian secara efektif serta efisiensi, dan untuk mempermudah pengambilan keputusan secara tepat serta objektif

- d) Sistem penilaian kemampuan kerja, pedoman dan tolok ukur prestasi atau hasil kerja yang telah tercapai sesuai dengan standar serta memperhatikan setiap potensial individual karyawan sebagai upaya mengidentifikasi kemampuan yang bersangkutan lebih maju.
- e) Pengembangan perencanaan kerja sama yang tepat dalam model MBO, yaitu:
  - Membantu setiap manajer untuk mampu mengatasi kelemahaan atau melihat kekurangan yang terjadi dalam kepemimpinannya
  - Meningkatkan kesadaran dan kemampuan pengembangan kerja sama antar pimpinan dan bawahannnya
  - Meningkatkan dan memanfaatkan faktor kekuatan (strength) internal personel dan sumber daya perusahaan
  - Meningkatkan motivasi manajer melalui suatu perencanaan,, penyeleksian, pengkajian dan penggantian tim kerja secara efektif dan efisien

### b. Pengertian

Rosady ruslan<sup>26</sup> menyatakan secara garis besar MBO merupakan proses dimana manajer tingkat bawahan dan atasan secara bersama – sama mengidentifikasikan tujuan umum organisasi, termasuk menetapkan kawasan tanggung jawab setiap individu untuk menetapkan hasil yang diharapkan, dan dalam hal ini tolak ukur yang di pergunakan sebagai pedoman operasi unit dan penafsiran kontribusi yang telah dicapai oleh para anggotanya.

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

MBO (management by objective) yaitu proses partisipasi yang melibatkan bawahan dan para manajer dalam setiap tingkatan organisasi yang dirumuskan dengan bentuk misi atau sasaran, yang dapat diukur dimana penggunaan ukuran ini sebagai pedoman bagi pengoperasian satuan kerja.

Tujuan manajer dalam buku Drucker, MBO perencanaan efektif tergantung pada penentuan tujuan setiap manajer yang diterapkan terutama sebagai fungsinya dalam organisasi. Setiap tujan manajer juga harus menyumbang kepada tujuan manajemen yang lebih tinggi dan perusahaan

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> ibid

sebagai keseluruhan. Drucker mengemukakan bahwa setiap manajer harus menetapkan tujuan – tujuan mereka sendiri, atau paling tidak, ikut aktif dalam proses penetapan tujuan. Di samping itu, para manajer setiap tingkatan seharusnya berpartisipasi dalam penetapan tujuan pada tingkat lebih tinggi. Dengan cara ini, para manajer akan memahami lebih baik tujuan – tujuan perusahaan yang lebih luas dan hubungan tujuan khusus mereka sendiri dengan gambaran perusahaan keseluruhan.

Sebagaimana yang di nyatakan oleh Drucker dan di kutip oleh T. Hani Handoko<sup>27</sup>, 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.

# c. Ciri - ciri Management by objective

Rosady Ruslan menyatakan<sup>28</sup> MBO telah banyak dipakai dalam model manajemen PR / humas di berbagai perusahaan masa kini atau demi kepentingan dalam upaya mencapai tujuan utama organisasi pada umumnya. Metode pelaksanaan MBO, yakni secara langsung melibatkan komitmen dan tanggung jawab setiap individual karyawan perusahaan dan pimpinan, sebagai berikut.

<sup>27</sup> T.Hani Handoko, *Manajemen edisi* 2.(Jogjakarta: BPFE,1984) hal 119-128

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Rosady. Ruslan. *Manajemen public relations dan media komunikasi*. (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada) hlm 101-102

- Perumusan dan pengambilan keputusan bersama sama untuk menentukan sasaran utama perusahaan
- Memperhatikan kemampuan dan potensial setiap karyawan dalam menentukan sasarannya masing – masing yang ditentukan sesuai dengan pencapaian sasaran utama perusahaan

### Ciri -ciri model MBO Berkaitan dengan:

- a) Terdapat interaksi antara atasan dan bawahan bertatap muka secara langsung untuk membicarakan suatu perencanaan dan pelaksanaan kerja sama serta mengevaluasi program kerja sama dan hasil hasil yang telah dicapai atau belum tercapai
- b) Pimpinan (manajer) dan karyawan (bawahan) secara bersama sama untuk menentukan sasaran dan kriteria suatu pekerjaan yang akan dilaksanakan
- c) Penekanan pada sasaran kerja masa sekarang dan tujuan hasilnya masa yang akan datang perusahaan
- d) Penerapan MBO berdasarkan prinsip prinsip "satu langkah ke bawah" dengan melalui proses sebagai berikut
  - Fokus perhatian adalah penentuan sasaran dan pencapaian, mulai dari tingkat manajemen puncak yang membahas konsep kebijaksaan suatu perencanaan dan penetapan sasaran yang ingin dicapai oleh pihak yang terlibat, departemen dan organisasi secara keseluruhan

- Berdasarkan prinsip satu langkah ke bawah, maka masing masing anggota manajemen puncak, mulai dari jajaran direktur bersama para manajer yang menjadi bawahannya, yaitu membahas dan menetapkan sasaran secara departemental yang ingin dicapai oleh unit kerja yang dipimpin langsung oleh manajer bersangkutan dengan dukungan para bawahannya masing masing dan hingga diteruskan ke unit kerja atau operasional yang lebih kecil
- Kemudian para karyawan sebagai bawahan dan seterusnya hingga ke tingkat individual yang memiliki keputusan tanggung jawab, hasil dan sasaran secara pribadi yang ingin dicapainya
- Secara potensial dan kemampuan masing masing individual dan departemen yang dapat dilaksanakan secara optimal, efektif dan efisien
- Tujuan atau sasaran MBO berdasarkan pencapaian tujuan tersebut secara efektif, jika telah ditetapkan secara spesifik mengenai perencanaan kerja dan pedoman yang jelas, penetapan jangka dan batas waktu pencapaian kerja, serta tolak ukur pencapaian keberhasilan sebagai pedomannya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

#### d. Sistem MBO Formal

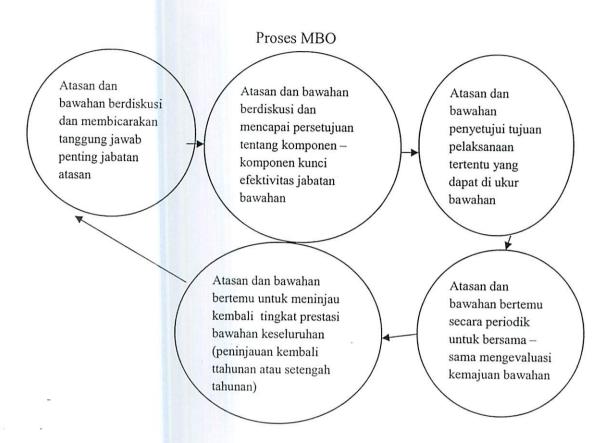
Berikut ini akan diuraikan unsur – unsur umum yang selalu ada dalam berbagai sistem MBO yang efektif:

- Komitmen pada program. Program MBO yang efektif
  mensyaratkan komitmen para manajer disetiap tingkatan organisasi
  terhadap pencapaian tujuan tujuan pribadi dan organisasi, serta
  proses MBO. Adanya komitmen para manajer tujuan pribadi dan
  organisasi, sehingga dia harus berjumpa dengan bawahannya untuk
  memberikan penetapan tujuan dan menilainya
- 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. Penetapan tujuan manajemen puncak yang dinyatakan dalam nilai tertentu yang dapat diukur, sehingga antara manajer dan bawahan mempunyai gagasan yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh manajemen puncak, sehingga dapat diketahui antara individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.
- 3) Tujuan tujuan perorangan. Dalam suatu program MBO efektif, setiap manajer dan bawahan merumuskan tanggung jawab dan tujuan jabatan mereka secara jelas. Tujuan perseorangan, dimana antara manajer dan bawahan harus merumuskan tujuan bersama dan tanggung jawab terhadap bagiannya secara jelas guna memahami tentang apa yang akan dicapai.
- 4) Partisipasi. Derajat partisipasi bawahan dalam penetapan tujuan dapat sangat bervariasi. Pada satu sisi ekstrim, bawahan mungkin

berpartisipasi hanya dengan kehadirannya ketika tujuan ditetapkan oleh manajemen. Perlunya partisipasi semua pihak, dimana semakin besar partisipasi dari semua anggota, maka semakin besar tujuan yang akan tercapai.

- 5) Otonomi dalam implementasi pretasi. Setelah tujuan ditetapkan dan disetujui, individu mempunyai keleluasan dalam pemilihan peralatan untuk pencapaian tujuan. Otonomi dan implementasi rencana, disini bawahan dan manajer bebas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program-program pencapaian tujuannya.
- 6) *Peninjauan kembali prestasi*. Manajer dan bawahan secara kembali kemajuan terhadap tujuan. Peninjauan kembali prestasi yang dilakukan secara peziodik terhadap kemajuan tujuan.

#### Gambar 2.3



#### e. Kekuatan dan Kelemahan MBO

Dalam suatu survey terhadap para manajer, Tosi dan Caroll mengemukakan kebaikan – kebaikan berbagai program MBO, yang dapat diperinci sebagai berikut :

- Memungkinkan para individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka
- 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.
- 6) Mengetahui apa yang diharap-harapkan dari organisasi
- 7) Membantu manajer membuat tujuan dan sasaran

#### Kelemahan MBO:

Kelemahan yang melekat pada proses MBO, dalam konsumsi waktu dan biaya yang besar dan Dalam hal pengembangan dan implementasi program-program MBO. Ada dua kategori kelemahan – kelemahan khas untuk organisasi yang mempunyai program – program MBO formal. Dalam kategori pertama adalah kelemahan – kelemahan melekat (inherent) pada proses MBO. Ini mencakup konsumsi waktu dan usaha yang cukup besar dalam proses 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 harus di kendalikan agar program MBO sukses :

- 1) Gaya dan dukungan manajemen. Bila para manajer puncak lebih suka pendekatan otoritas yang kuat dan pembuatan keputusan yang di sentralisasi, mereka akan memerlukan pendidikan dan latihan kembali sebelum mereka dapat menerapkan program MBO.
- 2) Penyesuaian dan perubahan. MBO mungkin memerlukan banyak perubahan dalamstruktur organisasi, pola wewenang dan prosedur pengawasan
- 3) Keterampilan keterampilan antar pribadi. Proses

  penetapan tujuan dan peninjauan kembali manajer –

  bawahan memerlukan keterampilan tinggi dalam
  hubungan hubungan antar pribadi
- 4) Deskripsi jabatan. Penyesuaian suatu daftar khusus tujuan dan tanggung jawab perseorangan adalah sulit dan memakan waktu
- 5) Penetapan dan pengkoordinasian tujuan. Penetapan tujuan yang menantang, sekaligus realistis, sering merupakan sumber kebingungan manajer
- 6) Pengawasan metode pencapaian tujuan. Manajer dapat mengalami frustasi 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 informasi

#### f. Membuat MBO Efektif

T.Hani Handoko menyatakan<sup>29</sup> karena banyak manajer akan menghadapi berbagai macam program penetapan tujuan dalam organisasi, penting diperhatikan unsur – unsur yang di perlukan bagi efektivitas MBO. Hal ini dapat dipandang sebagai tahap pokok yang diperlukan manajer tingkat atas yang terlibat dalam program:

- Mendidik dan melatih manajer. Agar MBO sukses, manajer harus memahaminya dan mempunyai keterampilan yang sesuai
- 2) Merumuskan tujuan secara jelas. Manajer dan bawahan harus dipuaskan bahwa tujuan adalah realistis dan mudah dipahami serta akan digunakan untuk mengevaluasi prestasi
- 3) Menunjukkan komitmen manajemen puncak secara kontinyu. Penerimaan dan antusiasme mula mula para karyawan terhadap program MBO mungkin hilang dengan cepat kecuali manajemen puncak melakukan usaha usaha bersama untuk menjaga sistem tetap hidup dan berfungsi sepenuhnya

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> T.Hani Handoko. *Manajemen edisi* 2.(Jogjakarta: BPFE,1984) hal 119-128

- 4) Membuat umpan balik. Sistem MBO tergantung pada para partisipan yang mengetahui posisi mereka dalam hubungannya dengan tujuan tujuan
- 5) Mendorong partisipasi. Manajer harus menyadari bahwa partisipasi bawahan dalam penetapan tujuan bersama dapat mengandung implikasi pengalokasian kembali kekuasaan.

# g. Unsur-unsur Efektivitas MBO

Di dalam Makalah manajemen tentang perencanaan, tujuan dan pembuatan keputusan menytakan<sup>30</sup>

- Agar MBO sukses maka manajer harus memahami dan mempunyai trampilan secara mengetahui kemanfaatan dan kegunaan dari MBO
- 2) Tujuan merupakan hal yang realistis dan mudah dipahami oleh siapapun juga, sehingga tujuan ini sering digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja dari manajer, apakah dia berhasil dalam tugasnya atau gagal.
- Top manajer harus menjaga sistem MBO ini tetap hidup dan berfungsi sebagaimana mestinya.
- 4) Tanpa partisipasi semua pihak tidaklah mungkin program MBO ini berjalan, maka semua pihak harus mengetahui posisinya dalam hubungannya dengan tujuan yang akan dicapai, umpan balik terhadapnya sangat berguna.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup>Makalah manajemen tentang perencanaan, tujuan dan pembuatan keputusan (Planning, Goal And Decision Making ) (<a href="http://manajemen-makalah.go.id/article">http://manajemen-makalah.go.id/article</a>,