

BAB I

Pendahuluan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan adalah bagian yang terpenting dari *management* dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi. Hanya pemimpin yang memiliki *personality, behavior, dan sense of power* yang mampu menghadapi perubahan.¹

Sebagai implikasi dari perubahan tersebut, maka studi manajemen dan administrasi harus diawali dengan suatu pandangan luas atas sifat, ruang lingkup dan fungsi penggunaannya dalam setiap aktifitas kerja sama organisasional, baik dalam aktifitas yang bersifat publik, privat, bisnis, perusahaan modern, hingga dunia pendidikan. Karena signifikansi manajemen seiring dengan meningkatnya spesialisasi pekerjaan dan berkembangnya skala operasi.

Manajemen sebagai disiplin ilmu yang mengalami perubahan dan perkembangan pada dasarnya merupakan prinsip yang sudah ada dalam ajaran Islam, meskipun pada waktu itu namanya bukan manajemen. Sebagaimana Firman Allah QS. Ash-Shaf: 4.

¹ Robby Djohan, "Change is Your Vessels" dalam buku Renald Kasali, *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2007), Cet. IX, xi.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ ﴿٤﴾

Artinya:

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh (QS. Ash-Shaf: 4).²

Allah mencintai perbuatan yang termanaj dengan baik. Kokoh disini bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dengan bagian yang lain sehingga akan menghasilkan sesuatu yang maksimal.³

Dengan menerapkan pokok-pokok dan sasaran ilmu manajemen, maka sebenarnya kita telah menerapkan prinsip-prinsip dasar serta ilmu yang ada dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits, sehingga semakin luas ilmu modern yang kita kuasai maka semakin banyak rahasia yang terkandung di dalam ajaran Islam yang dapat diterapkan dalam kenyataan hidup di masyarakat yang dinamis dan selalu mengalami perkembangan.⁴

Terdapat hubungan yang signifikan antara administrasi, manajemen, dan organisasi. Semua organisasi membutuhkan manajemen, tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan untuk mencapai tujuan akan lebih sulit. Manajemen

² Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya: Mahkota, 1989), 928.

³ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 3.

⁴ Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Jakarta: Bharatara Niaga Media, 1996), 5.

diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, serta untuk mencapai efisiensi dan efektifitas organisasi.⁵

Sedangkan keberhasilan tersebut salah satunya adalah ditentukan oleh kemampuan manajer mendayagunakan sumber daya manusia dan material (*human and material resources*).⁶ Serta hubungannya dengan aktifitas kerja sama kelompok atau manajemen organisasi dimana ada pemimpin dan bawahan, maka aktifitas pengambilan keputusan juga merupakan tugas utama dari pimpinan dalam manajemen.

Selain itu, kepemimpinan manajemen yang sukses dan efektif dapat diupayakan untuk saling menghargai, bekerjasama, dan memiliki pengetahuan tentang perilaku seorang bawahan.⁷ Maka salah satu tugas dan peran manajer atau pemimpin disini adalah menjadi mediator dan fasilitator, yaitu mampu menghubungkan kepentingan antar bagian, antarindividu, individu dengan bagian, maupun antara organisasi dengan masyarakat dan lingkungan luarnya.⁸ Dari hal tersebut, perlu diupayakan bagaimana hasil keputusan (*decision*) di ambil atas dasar kebersamaan dan dilakukan secara demokratis sebagai usaha desentralisasi wewenang.⁹

⁵ Tani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 6.

⁶ Ulbert Silalahi, *Studi tentang ilmu administrasi; Konsep, teori, dan dimensi* (Bandung: Sinar Baru, 1992), 134.

⁷ Suhardi Sigit, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Yogyakarta: Armurritu, 1983), 4.

⁸ Ulbert Silalahi, *Studi*, 140.

⁹ Richard M. Steers, *Efektifitas Organisasi*, terj. Magdalena Jamin (Jakarta: Erlangga, 1985), 186.

Pengambilan keputusan sangat erat hubungannya dengan seluruh kegiatan organisasi dan meliputi seluruh fungsi administrasi dan manajemen. Seorang pimpinan dalam organisasi formal seperti lembaga-lembaga pendidikan, tidak mungkin terlepas dari pengambilan keputusan.¹⁰ Seorang guru, kepala sekolah, dan tenaga administrator misalnya setiap kali harus mengambil keputusan walaupun dalam tingkatan yang sederhana.

Dalam konteks pendidikan, produk manajemen dan administrasi berbeda dengan organisasi lain karena sifatnya yang *intangible* (tidak berwujud), pendidikan mengharapkan hasil atau produk bukan semata-mata keluaran secara kuantitatif, tetapi *outcome* atau hasil yaitu lulusan yang bermanfaat di lingkungannya sesuai proses yang dilakukan.¹¹

Secara nasional, salah satu tujuan organisasi pendidikan di Indonesia adalah mengembangkan manusia Indonesia secara total dan menyeluruh yang di jiwai falsafah pancasila. Organisasi pendidikan yang menggunakan pendekatan sistem akan mengarahkan semua sumber-sumber pendidikan untuk mencapai tujuan tersebut. Maka secara otomatis, manajemen sebagai pusat administrasi akan melakukan kegiatannya atas dasar tujuan yang ingin dicapai.

Secara kelembagaan ada beberapa sasaran sesuai dengan sifat dan jenjang lembaga pendidikan yang bersangkutan. Sasaran bagi sekolah dasar tidak sama

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan teknologi dan kejuruan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1993), 219.

¹¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 2.

dengan sasaran sekolah menengah, begitu pula dengan sekolah kejuruan, perguruan tinggi dan sebagainya.

Tujuan organisasi terdiri dari tujuan umum (*goal*) dan sasaran (*objective*). Tujuan umum adalah statemen suatu keinginan yang umum mengenai hasil yang ingin dicapai, merupakan refleksi dari misi, tujuan unit kerja, atau organisasi. Tujuan umum terlalu luas sebagai statemen yang mengarahkan kegiatan. Agar lebih efektif maka perlu penyusunan sasaran sebagai penjabaran yang lebih spesifik dari tujuan umum. Sasaran hendaknya dapat disusun secara kuantitatif agar standar keberhasilan dapat diukur secara obyektif.¹²

Memadukan tujuan dan sasaran semua orang dengan tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Meskipun demikian, juga bukanlah hal yang mustahil dilaksanakan. Pendekatan partisipatif yang diterapkan untuk menangani hal itu, yang telah digunakan dengan hasil yang signifikan di beberapa perusahaan, adalah suatu proses yang disebut *Management by Objectives* (MBO) atau dengan istilah lain disebut *Manajemen berdasarkan Sasaran* (MBS), *Management by Results*, *Goals and Control*, *Work Planning and Review*, and *Goals Management*.¹³

¹² Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja* (Jakarta: Rajawali Perss, 1991), 27-28.

¹³ George Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, terj. G.A. Ticoalu (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 39. Lihat juga James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 141.

Menurut James F. Stoner seperti yang dikutip oleh Nanang Fattah, bahwa penekanan MBO ini berbeda-beda, seperti di Inggris terletak pada *efisiensi untuk mencapai tujuan*, dan di Amerika Serikat *motivasi* menjadi perhatian.¹⁴

Konsep-konsep yang melatarbelakangi MBS atau MBO diperkenalkan oleh Peter Drucker (*The Principle of Management*, 1954)¹⁵ dan telah populer di seluruh dunia melalui upaya George S. Odiorne (*Management by Objectives; A system of Managerial Leadership*, 1965)¹⁶ dan John W. Humble (*Management by Objectives*, 1967 dan *Improving Management Performance*, 1966)¹⁷. Melalui hasil kerja keras dan upaya mereka, para manajer dalam semua jenis organisasi, baik industri, birokrasi, militer, pemerintahan, bahkan lembaga pendidikan sukses dengan menerapkan sistem MBO sebagai suatu dasar yang melandasi konsep manajemen.¹⁸ Inti dari kerangka teori yang mereka paparkan adalah didasarkan pada prinsip *satu langkah kebawah*.¹⁹

Management by Objectives pada dasarnya adalah suatu proses dimana pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi bersama-sama merumuskan tujuan, menentukan bidang lingkup tanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu

¹⁴ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009), cet. Ke-X, 33.

¹⁵ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalialia*, terj. Moh. Masud (Jakarta: Erlangga, 1996), 261. Lihat juga Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), 160.

¹⁶ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1995), 147.

¹⁷ Douglas W. Foster, *Manajemen Perusahaan*, terj. Theresia L.G (Jakarta: Erlangga, 1984), 130.

¹⁸ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen*, 143.

¹⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 362.

serta menggunakannya sebagai pedoman pelaksanaan dan ukuran hasil bagi setiap anggota untuk mengukur keberhasilan tersebut.²⁰

Sedangkan dalam prakteknya, Haidar Bagir mengatakan bahwa MBO sebenarnya adalah suatu rekayasa industrial (*industrial engineering*) yang dimaksudkan sebagai suatu proses manajemen yang lebih rasional, yaitu berkenaan dengan siapa yang mengerjakan apa, siapa yang memegang kendali efektif atasnya, dan bagaimana imbalan secara langsung dikaitkan dengan prestasi perorangan.²¹

Jadi, *Management by Objectives* (MBO) yang diterapkan dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*) intinya melibatkan semua unsur organisasi yaitu manajemen, pimpinan, dan karyawan yang memutuskan dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap individu dalam organisasi mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga kadang dalam melaksanakan tugasnya masing-masing tidak sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi, dan pimpinan harus memberikan konsultasi agar anggotanya mampu menetapkan tujuan yang cukup realistis, karena kelangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan bila tujuan organisasi dan individunya jelas.

²⁰ Suharsimi Arikunto, *Organisasi*, 228.

²¹ Haidar Bagir, *Era Baru Manajemen Etis, Kumpulan surat dari Harvard* (Bandung: Mizan, 1995), 83-84.

Dalam hal ini, Herbert A. Simon mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah sinonim dari manajemen.²² Sedangkan Harold Kontz mengatakan *management is decision making*, inti dari manajemen adalah pengambilan keputusan.²³ Dua statemen ini mengintrodusir bahwa dalam kegiatan MBO yang notabene cakupannya sebagai proses dan fungsi manajemen secara umum juga mengandung kegiatan pengambilan keputusan.

Kegiatan pengambilan keputusan dalam praktek MBO dilakukan oleh orang dalam setiap tingkatan organisasi (*level organization*), yaitu manajer puncak (*top manager*), manajer menengah (*middle manager*), dan manajer bawah (*low manager*). Pengambilan keputusan antara lain dimaksudkan untuk merumuskan kebijakan umum (*general policy*) maupun kebijakan teknis atau operasional (*technical policy*) sebelum atau pada saat dan setelah kegiatan berlangsung, baik oleh karena terjadinya penyimpangan (*deviasi*) atau tanpa adanya penyimpangan pencapaian tujuan.

Dus, dalam setiap kegiatan dari masing-masing fungsi manajemen baik manajemen MBO maupun pendekatan manajemen yang lain selalu berlangsung proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, tugas pemimpin dalam rangka pelaksanaan fungsi manajemen (*execution of management functions*) tersebut ialah melakukan analisis masalah dan melakukan pengambilan keputusan.

²² I. GK. Manila, *Praktek Manajemen Pemerintahan dalam Negeri* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), 67.

²³ Ulbert Silalahi, *Studi*, 204.

Pengambilan keputusan (*decision making*) itu sendiri adalah pendekatan sistematis dalam proses pemilihan tindakan spesifik di antara pelbagai alternatif yang mungkin.²⁴ Pengambilan keputusan mempunyai dua kriteria, yaitu mempunyai kualitas (dapat menyelesaikan problem dan hasilnya mampu membawa pada tercapainya tujuan) dan penerimaan (persetujuan untuk mengimplimentasikannya).²⁵

Dalam kerangka konsep *management is decision making* di atas, maka tujuan MBO adalah mendorong partisipasi bawahan, baik unit maupun sub unitnya, yaitu memperjelas dan mengkomunikasikan tujuan serta hasil yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi.²⁶ Sedangkan gambaran umum MBO adalah berhubungan dengan prosedur formal dan semi formal yang dimulai dari penetapan tujuan, dilanjutkan dengan serangkaian kegiatan sampai peninjauan kembali pelaksanaan kegiatan. Gagasan dasar MBO merupakan proses partisipatif secara efektif yang melibatkan manajer dan anggota pada setiap tingkatan organisasi.

²⁴ Komaruddin, *Pengantar Menejemen Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1994), Cet. 1, 287. Lihat juga Komaruddin, (ed), "Decision Making", *Ensiklopedia Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara: 1994), Edisi 2, 205. Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 39. George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 34. Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasi* (Bandung: Sinar Baru, 1990), 198. Herbert G. Hicks dan G. Ray Gullet, *Organisasi, Teori dan Tingkah Laku* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 550. Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: Citra Media, 1997), 93.

²⁵ Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), 54-55.

²⁶ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Jogjakarta: UPP AMPYKPN, 1997), 137. Lihat juga CN. Parkinson dan MK. Rustomji, *Manajemen Efektif, Kunci Mencapai Hasil yang Terbaik* (Semarang: Dahara Prize, 1993), 60-61.

Karakteristik MBO dalam proses pengambilan keputusan pada lembaga pendidikan sama dengan yang diterapkan di organisasi pada umumnya, yaitu;

1. Identifikasi tujuan dan rencana sekolah secara keseluruhan. Pimpinan atau kepala sekolah bertemu dengan bawahannya. Berdiskusi dan bekerja sama menentukan tujuan dan rencana yang akan dicapai organisasi. Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menyampaikan idenya.
2. Mengukur tingkat pencapaian sejauh mana hasil dari keputusan (*decision*) dapat dilaksanakan. Namun, dalam lembaga pendidikan, tujuan pendidikan sulit dirumuskan dalam ukuran kuantitatif yang tingkat pencapaiannya masih sukar di ukur. Hasilnya hanya mudah dilihat dan dipahami.
3. Orientasi pada waktu. Pendekatan MBO sangat mengutamakan perhitungan waktu (*time oriented*). Dalam hal ini, pimpinan maupun bawahannya harus menyadari pentingnya jadwal, sekaligus kesadaran untuk mencapai waktu.
4. Komunikasi harus berlangsung ke atas dan kebawah, pimpinan harus dapat mencari informasi terus-menerus untuk dapat memberikan konsultasi apabila perlu dan tanpa diminta. Meskipun demikian, bawahan harus merasa bahwa tanpa pengawasan yang ketat mereka sudah melaksanakan pekerjaan dengan tanggungjawab.²⁷

Agar pelaksanaan hasil dari keputusan dalam perumusan tujuan tersebut berjalan lancar, para anggota organisasi diberi alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana dan tujuannya. Hal ini membutuhkan

²⁷ Suharsimi Arikunto, *Organisasi*, 228-230.

partisipasi dan komunikasi antara pimpinan dengan anggotanya. Selain itu anggota organisasi diberi kewenangan yang cukup untuk melaksanakan hasil keputusan bersama, tetapi tetap dalam kerangka peraturan organisasi. Kemudian melakukan evaluasi setiap akhir periode atau sebelum tahun ajaran baru. Apabila ada penyimpangan dapat dilakukan revisi.

Apabila tehnik MBO digunakan secara tepat, maka proses pengambilan keputusan akan lebih manusiawi dan humanis. Tampak disini bahwa bukan hanya pemimpin beserta stafnya saja yang aktif merencanakan segala sesuatunya sebelum suatu aktifitas dimulai, melainkan semua individu yang ada dalam semua organisasi. Mungkin sulit dibayangkan bagaimana seorang pesuruh akan merencanakan pekerjaannya dalam satu semester atau satu tahun. Walaupun mereka tidak mempunyai keterampilan merencanakan dan mengambil keputusan, tetapi mereka dapat mengatakan apa yang mereka patut kerjakan. Dengan cara ini minimal mereka termotivasi karena pendapatnya sudah dihargai.²⁸

Maka pendekatan MBO dalam Proses pengambilan keputusan yang menjadi *grand theme* penelitian ini termasuk salah satu bentuk *ijtihad* sistem manajemen untuk mencapai tujuan organisasi secara partisipatif dan demokratis. Apabila suatu organisasi pendidikan menggunakan pendekatan sistem (*system approach*) berarti para individunya berpikir dan bekerja secara sistem. Mereka sebagai salah satu jenis sumber, bersama-sama dengan sumber-sumber non-manusia lainnya

²⁸ Veitzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management, Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 601.

merupakan satu kesatuan untuk melakukan tugas-tugas guna mencapai tujuan organisasi.²⁹

Berangkat dari latar belakang di atas, meminjam adegium Napoleon Bonaparte bahwa *the worst in the business world is the situation of no decision*, yang terparah dalam dunia usaha adalah keadaan tidak ada keputusan, maka menunjukkan begitu pentingnya pengambilan keputusan oleh para pemimpin organisasi, baik organisasi pendidikan maupun organisasi lainnya. Proses pengambilan keputusan yang melibatkan pimpinan tertinggi dan bawahan, salah satunya yaitu dengan pendekatan *Management by Objectives* (MBO).

Hal inilah yang menarik peneliti untuk mengambil tehnik MBO di lembaga pendidikan Islam semisal MTs Negeri 3 Surabaya. Karena sistem MBO sedikit banyak telah diterapkan di lembaga ini sebagai implikasi perubahan gaya kepemimpinan manajemen kepala madrasah sebelumnya yang agak sentralistik.

Semua fungsi manajemen MTs Negeri 3 Surabaya ini di ambil atas dasar kebersamaan dan dilakukan secara demokratis sebagai usaha desentralisasi wewenang personalia madrasah. Kepala madrasah sebagai *top leader* memberikan ruang dan waktu lebih luas terhadap bawahannya dalam mengembangkan kreatifitas organisasinya. Mereka melaksanakan tugas sesuai dengan sasaran masing-masing unit kerja, sehingga terciptalah kondisi madrasah yang kondusif, efektif dan efisien.

²⁹ Veitzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education*, 598-599.

Dalam penelitian ini, penulis tidak membahas semua aktifitas manajemen secara keseluruhan di lembaga tersebut, tetapi hanya terbatas pada implementasi *Management by Objectives* (MBO) dalam proses pengambilan keputusannya saja. Selain itu, meskipun MTs Negeri 3 Surabaya ini terdiri dari berbagai unsur dan bagian yang mempunyai sasaran berbeda, semua itu dilakukan sesuai tanggung jawab masing-masing untuk mencapai satu visi madrasah.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan judul yang penulis kemukakan diatas, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Management by Objectives* (MBO) di MTs Negeri 3 Surabaya?
2. Bagaimana proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya?
3. Bagaimana implementasi *Management by Objectives* (MBO) dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*) di MTs Negeri 3 Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang penulis kemukakan, maka tujuan penulis mengadakan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan *Management by Objectives* (MBO) di MTs Negeri 3 Surabaya.

2. Untuk mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya.
3. Untuk mengetahui proses pengambilan keputusan dengan pendekatan *Management by Objectives* (MBO) di MTs Negeri 3 Surabaya.

D. Kegunaan Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian diatas, maka manfaat yang diharapkan yaitu:

1. Manfaat Teoritis
 - a. menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang *Management by Objectives* (MBO) dan pengambilan keputusan (*decision making*).
 - b. pengembangan teori MBO dalam proses pengambilan keputusan yang efektif.
2. Manfaat Praktis
 - a. dapat memberikan motivasi bagi semua pihak yang ada di lembaga pendidikan yang diteliti penulis.
 - b. sumbangan pemikiran bagi madrasah yang bersangkutan.
 - c. menunjang keberhasilan pelaksanaan keputusan yang dilaksanakan secara demokratis dan partisipatif.

E. Penegasan Judul

Kerangka dasar penegasan judul adalah memaparkan studi konsep dari judul penelitian. Konsep adalah suatu kesatuan pengertian tentang suatu persoalan yang harus dirumuskan. Dalam merumuskannya di jelaskan sesuai dengan maksud penelitian sehingga orang lain dapat memahami maksudnya sesuai dengan keinginan penulis. Hal ini dapat memperlancar komunikasi antara penulis dengan pembaca.³⁰

Maka Definisi konsep implementasi *Management by Objectives* (MBO) dalam proses pengambilan keputusan pada penelitian ini, yaitu:

1. Implementasi

Implementasi berasal dari turunan kata *implement* dalam bahasa Inggris yang berarti *peranti* atau alat-alat yang merupakan bagian dari peralatan kerja.³¹ Sedangkan definisi kata Implementasi itu sendiri adalah penerapan, pengejawantahan, penggunaan *implement* dalam kerja, pelaksanaan, pengerjaan hingga mencapai sasaran, dan tujuan yang dimaksud.³²

2. Management by Objectives (MBO)

Management by Objectives (MBO) terdiri dari kata pokok *management* dan *objectives*. Pertama, secara bahasa *Management* berasal dari kata *to*

³⁰ Mardalis, *Metode Penelitian, Suatu Pendekatan Proposal* (Jakarta: Bina Aksara, 1995), 46.

³¹ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996), 313.

³² M. Dahlan Y. Al-Barry dan L. Lya Sofyan Yacub, *Kamus Induk Istilah Ilmiah, Seri Intelektual* (Surabaya: Target Press, 2003), 306.

manage yang artinya mengatur.³³ Adapula yang mengatakan bahwa asal kata *management* bermacam-macam; *to run* (menjalankan), *to operate* (mengerjakan), *to direct* (mengarahkan), *to administer* (menyelenggarakan), *to conduct* (memimpin), *to supervise* (mengawasi), *to superintend* (menjagai), *to boss* (menjagai), *to discipline* (menertibkan), *to motivate* (memotivasi), *to plan* (merencanakan), dan *to control* (mengendalikan).³⁴

Sedangkan menurut istilah, manajemen adalah rangkaian tahapan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada se optimal (efektif dan efisien) mungkin.

Kedua, secara bahasa *objectives* mempunyai arti sasaran. Sedangkan menurut istilah, *objectives* adalah sesuatu yang menjadi arah usaha, hasil akhir yang hendak dicapai melalui proses, fungsi, atau kegiatan manajemen dalam waktu tertentu.³⁵

Jadi, konsep *Management by Objectives* (MBO) adalah suatu proses manajemen dimana manajer atasan dan manajer bawahan dalam suatu organisasi bersama-sama mengidentifikasi dan merumuskan tujuan, menetapkan bidang tanggung jawab pokok setiap orang dalam hubungannya dengan hasil yang diharapkan dari dan oleh orang tersebut, serta

1.

³³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000),

³⁴ Ulbert Silalahi, *Studi*, 136.

³⁵ Komaruddin, (ed), "Objective 2", *Ensiklopedia*, 612.

menggunakannya sebagai pedoman pengoperasian unit kerja, serta penilaian kontribusi masing-masing anggota unit yang bersangkutan.³⁶

3. Proses Pengambilan Keputusan (*decision making*)

Yang dimaksud proses pengambilan keputusan dalam penelitian ini adalah sama dengan proses yang ditawarkan oleh James L. Gibson, dkk yaitu sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan spesifik serta pengukuran hasilnya, identifikasi permasalahan, pengembangan alternatif, evaluasi alternatif, seleksi alternatif, implementasi keputusan, hingga pengendalian keputusan.³⁷

Dengan demikian, definisi konsep dari judul “Implementasi *Management by Objectives* (MBO) dalam proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya” adalah bagaimana manajemen berdasarkan sasaran diterapkan dalam proses atau langkah-langkah pengambilan keputusan manajemen lembaga, yang melibatkan semua unsur personalia sekolah, berdasarkan sasaran dan tujuan, baik tujuan khusus maupun umum, tujuan individu maupun kolektif, serta jangka pendek maupun jangka panjang.

³⁶ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen*, 143. Lihat juga Komaruddin, *Ensiklopedia*, 512. William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Terj. Murad (Jakarta: Erlangga, 1994), Edisi 2, 403. Bob Widyahartono, *Kumpulan Tulisan Manajemen, informatika, pemasaran* (Yogyakarta: Andi Offset, 1983), 87.

³⁷ H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 174-177.

F. Sistematika Pembahasan

Secara keseluruhan penulisan skripsi ini terdiri dari:

- Bab I Yaitu pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penegasan judul, serta sistematika pembahasan.
- Bab II Tentang kajian teori. Dalam hal ini menguraikan teori-teori atau rujukan yang digunakan sebagai pendukung dari skripsi ini, yaitu *Management by Objectives* (MBO) dan proses pengambilan keputusan (*decision making*), serta kajian kepustakaan penelitian.
- Bab III Metodologi Penelitian. Dalam hal ini menguraikan kerangka metodik penelitian yang dipakai, yaitu pendekatan dan jenis penelitian, sasaran dan lokasi, jenis dan sumber data, tahap penelitian, tehnik pengumpulan data, tehnik analisa data, serta tehnik keabsahan data.
- Bab IV Merupakan uraian dan deskripsi lokasi penelitian yang berkenaan dengan Sejarah berdirinya MTs Negeri 3 Surabaya, letak geografis, visi dan misi, sumber daya manusia, kondisi fisik, Pembagian Tugas, serta struktur organisasi.
- Bab V Merupakan pemaparan hasil penelitian yang berisi penyajian data *Management by Objectives* (MBO) di madrasah. Yaitu terdiri dari penetapan tujuan, perogram kerja berikut pelaksanaannya, penetapan sasaran, partisipasi anggota, pengawasan, dan evaluasi. Sedangkan yang berkenaan dengan pengambilan keputusan yaitu terdiri dari

klasifikasi keputusan, tipologi kepemimpinan kepala madrasah, pemanfaatan media pengambilan keputusan, proses, sistem, implementasi, dan pengawasan keputusan. Kemudian menganalisis data dari hasil penelitian untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

BAB VI Adalah penutup yang berisi kesimpulan dan saran dari isi pembahasan tentang “Implementasi *Management by Objectives* (MBO) dalam proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya”.