

BAB II

Perspektif Teoritis;
Management by Objectives (MBO)
dalam Proses Pengambilan Keputusan

BAB II

**PERSPEKTIF TEORITIS; *MANAGEMENT BY OBJECTIVES* (MBO)
DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

A. Konsep *Management by Objectives* (MBO)

1. Definisi MBO

Lahirnya konsep manajemen di tengah gejolak masyarakat sebagai konsekuensi akibat tidak seimbangya pengembangan teknis dengan kemampuan sosial. Meskipun pada kenyataannya, perkembangan ilmu manajemen sangat terlambat jauh dibandingkan peradaban manusia di muka bumi ini. Barulah lebih kurang pada abad ke-20 kebangkitan para teoritis maupun praktisi sudah mulai.

Management by Objectives (MBO) dalam perkembangannya mempunyai beragam istilah meskipun prosesnya pada dasarnya adalah sama. Berikut istilah-istilah tersebut:

- a. *Work planning and review* (perencanaan dan penilaian pekerjaan).
- b. *Performance results and development evaluation, PRIDE* (hasil pelaksanaan dan evaluasi perkembangan individual).
- c. *Management by results* (manajemen berdasarkan hasil).
- d. *Accountability management* (manajemen akuntabilitas).

- e. *Management by Objectives and results* (manajemen berdasarkan sasaran dan hasil).
- f. *Goals management* (manajemen tujuan).
- g. *Goals and control* (tujuan dan pengendalian).
- h. *Improving business results* (perbaikan hasil bisnis).
- i. *Improving management performance* (perbaikan pelaksanaan manajemen).
- j. *Action man of objectives* (rencana tindakan bagi sasaran).³⁸

MBS atau MBO pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* pada tahun 1954. MBO merupakan proses partisipatif yang melibatkan manajer dan anggota organisasi dengan mengembangkan hubungan antara fungsi perencanaan dan pengawasan, sehingga dapat mengatasi hambatan perencanaan.³⁹

MBO hasil penemuan Peter Drucker dikembangkan lagi oleh para ahli teori manajemen setelahnya. Diantaranya Douglas McGregor dan George Odiorner. JW. Humble melalui bukunya *Management by Objectives in Action*. Disana dijelaskan penerapan MBO dalam prakteknya di perusahaan sehingga memberikan hasil yang memuaskan bagi perusahaan yang bersangkutan.⁴⁰

³⁸ George Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar*, 39. Lihat juga Komaruddin, *Manajemen berdasarkan Sasaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), 74. James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Perencanaan*, 141.

³⁹ Komaruddin, *Manajemen*, 74.

⁴⁰ Nanang Fattah, *Landasan*, 35. Lihat juga Heidjarachman Ranupandojo, *Teori dan Konsep Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996), 161.

Dalam periode yang fenomenal ini, ilmuwan perilaku seperti Douglas Mc-Gregor (1960) juga mendukung MBO, meskipun konsepnya agak berbeda dengan konsep Drucker. Douglas menyarankan bahwa MBO sebagai metode yang lebih baik untuk memulai pekerjaan manajer dari pada prosedur tradisional, karena MBO mengandung persetujuan antara manajer dengan anggota organisasi mengenai tugas-tugas pekerjaan, penetapan tujuan bersama, rencana tindakan khusus, untuk mencapai tujuan penilaian diri sendiri, dan pembicaraan tentang penilaian diri sendiri dengan manajer.⁴¹

Menurut Carl Heyel dalam bukunya *The Encyclopedia of Management* menjelaskan bahwa dengan adanya perencanaan organisasi yang berkiblat pada tujuan, yang berpadu dengan anjuran para ilmuwan perilaku mengenai tujuan pribadi sebagai motivator dan ketidak puasan para ahli personalia terhadap penilaian pelaksanaan konvensional, dan di Bantu dengan kegiatan para konsultan dalam prakteknya menyebabkan sekitar tahun 1960 MBO akhirnya diterima secara luas sebagai tehnik manajemen.⁴²

Berikut ini beberapa definisi MBO menurut para ahli yaitu:

- a. MBO merupakan konsep filosofis dan seperangkat prosedur operasional (Frank).
- b. MBO dan pengawasan diri sendiri dapat disebut falsafah manajemen. Ia menyandarkan diri pada konsep tindakan manusia, perilaku dan motivasi.

⁴¹ Moekijat, *Pengembangan Organisasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1988), 72.

⁴² Komaruddin, *Manajemen*, 75.

Hal ini diterapkan pada setiap manajer, apapun tingkat dan fungsinya, dan pada setiap organisasi apakah besar ataupun kecil (Drucker).

- c. MBO adalah sistem dinamis yang mengintegrasikan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuannya untuk memperoleh laba dan pertumbuhan, dengan kebutuhan manajer untuk memperbesar dan mengembangkan dirinya (Humble).
- d. MBO adalah suatu sistem yang dengan jalan itu sasaran organisasi dibuat panduan terarah untuk segenap kegiatan. Ia adalah suatu metode yang memusatkan perhatiannya pada dan memberikan kerangka dasar yang logis untuk pencapaian (Olsson).
- e. Pengelolaan MBO adalah strategi perencanaan dan pencapaian hasil dalam arah yang diharapkan dan dibutuhkan manajemen untuk mengambilnya sementara mencapai tujuan dan kepuasan para pesertanya (Paul Mali).
- f. MBO sebagai suatu pendekatan terhadap perencanaan dan penilaian manajemen dimana target-target spesifik untuk satu tahun, atau beberapa jarak waktu lamanya, ditetapkan bagi setiap manajer, atas dasar hasil-hasil yang harus dicapai setiap manajer itu andai kata sasaran-sasaran keseluruhan perusahaan harus direalisasikan (Mc. Conkey).
- g. MBO adalah pembentukan wilayah-wilayah efektifitas untuk kedudukan manajerial dan perubahan periodiknya kedalam sasaran-sasaran waktu

yang terbatas dan dapat di ukur, serta secara vertical dan horizontal berkaitan dengan perencanaan yang akan datang (Reddin).⁴³

Dari definisi yang diajukan oleh beberapa tokoh di atas maka penulis dapat simpulkan bahwa *Management by Objectives* (MBO) pada dasarnya adalah suatu proses manajemen atau prosedur operasional yang dilakukan oleh setiap tingkatan manajer dalam suatu organisasi dengan mempertimbangkan aspek psikologis individu, yaitu ketika bersama-sama menentukan, mengidentifikasi dan merumuskan tujuan, menetapkan bidang tanggung jawab pokok setiap orang dalam hubungannya dengan hasil yang diharapkan dari dan oleh orang tersebut dalam waktu yang telah ditentukan, menggunakannya sebagai pedoman pengoperasian unit kerja, serta penilaian kontribusi masing-masing anggota unit yang bersangkutan.

Pada proses manajemen ada dua macam maksud utama dalam penggunaan MBO, yaitu:

- a. Mencapai perbaikan pada efektifitas, baik ditingkat organisasi maupun individu. Dalam hal ini tujuan organisasi sebagai alat perbaikan terhadap situasi sekarang atau yang akan datang sehingga tujuan bukan sekedar dokumentasi.
- b. Memberikan pedoman dalam proses manajemen. Dalam hal ini MBO sebagai pengatur cara berfikir kegiatan manajer.⁴⁴

⁴³ Nur Chasanah, *Management by Objectives (MBO) dalam Pengembangan Organisasi Yayasan Masjid Al-Falah Surabaya*, Skripsi (Surabaya: Perpustakaan IAIN Sunan Ampel, 2005), t.d.,

Proses pelaksanaan MBO dari satu organisasi ke organisasi yang lain berbeda, tetapi unsur pokok dalam menetapkan sasaran, partisipasi anggota organisasi dalam menetapkan sasaran serta evaluasi kegiatan merupakan bagian dari sikap program MBO.⁴⁵

Sukses penerapan MBO didasarkan pada dua hipotesa, yaitu;

- a. Apabila seseorang terikat secara kuat pada suatu tujuan, dia akan bersedia mengeluarkan usaha lebih untuk meraihnya dibandingkan apabila seseorang tidak merasa terikat.
- b. Kapan saja seseorang memperkirakan sesuatu akan terjadi, dia akan melakukan apa saja untuk membuatnya terjadi.⁴⁶

Selain paparan diatas, konsep *Management by Objectives* (MBO) secara teori maupun praktek tidak lepas dengan fungsi manajemen secara umum. George R. Terry memberikan empat fungsi fundamental manajemen dan fungsi ini lebih umum dikenal dan dipergunakan dalam organisasi. Keempat fungsi tersebut yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan) dengan akronim POAC.⁴⁷

Artinya relasi fungsi manajemen secara umum dengan MBO bisa dilihat pada fungsi perencanaan. MBO dalam fungsi ini merupakan strategi

⁴⁴ Sentonoe Kertonegoro, *Prinsip dan Teknik Manajemen* (Yogyakarta: Ananda, 1983), 59.

⁴⁵ Ike Kusdiyah Rachmawati, *Manajemen, Konsep Dasar dan Pengantar Teori* (Malang: UNMUH, 2004), 67.

⁴⁶ Tani Handoko, *Manajemen*, 121.

⁴⁷ Ulbert Silalahi, *Studi*, 165.

perencanaan dan pencapaian hasil dalam arah yang diharapkan dan dibutuhkan manajemen, kemudian menjadikannya sebagai cara mencapai tujuan serta kepuasan para anggotanya.

Begitu pula dalam fungsi *actuating*, MBO dalam fungsi ini merupakan strategi pelaksanaan manajemen yang menyandarkan diri pada konsep tindakan manusia, perilaku dan motivasi. Hal ini diterapkan pada setiap manajer, apapun tingkat dan fungsinya, serta pada setiap organisasi apakah besar ataupun kecil.

2. Perkembangan MBO

Konsep dasar MBO tidak mengalami perubahan, hanya mengalami evolusi dalam focus, ruang lingkup dan prosesnya. Pada tahun 1970, Howell menerbitkan sebuah artikel yang menyoroti perkembangan MBO, yaitu:

- a. Tahapan penilaian pelaksanaan. Pada akhir tahun 1950-an dan awal tahun 1960-an, menitikberatkan penilaian dari pelaksanaan para manajer secara individual.
- b. Tahapan integrasi sasaran. Pada pertengahan tahun 1960-an orang menyadari bahwa pelaksanaan seorang manajer tidak dapat di nilai secara terpisah. Sehingga penekanan dilakukan pada pengintegrasian sasaran manajer dengan sasaran organisasi, tetapi perhatiannya pada sasaran jangka pendek.

- c. Tahapan perencanaan jangka panjang. Pada tahapan ini dapat memperluas ruang lingkup sampai pada pembuatan keputusan strategis.⁴⁸

MBO menekankan pada perbaikan pelaksanaan dari pada penilaian pelaksanaan. Perkembangan MBO menggambarkan pergeseran penekanan, tetapi titik fokus pada model awal tidak diabaikan, sehingga perhatiannya lebih pada perencanaan, motivasi, perkembangan kompetensi, tidak hanya berpusat pada individu, jadi lebih memusatkan pada organisasi.

3. Asas MBO

Dalam menerapkan MBO memerlukan sejumlah asas. Berikut ini adalah asas-asas utama yang menjadi dasar MBO, yaitu:

- a. Setiap sasaran umum organisasi harus dapat diterjemahkan, ditafsirkan, dibagi-bagi dan dinyatakan dalam rumusan konkret.
- b. Manajer harus mengkomunikasikan sasaran dengan jelas dan dibuktikan dengan tindakan bahwa sasaran itu penting.
- c. Manajer harus menetapkan sasaran yang realistis dan bermakna bagi organisasinya. Penetapan sasaran disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi.
- d. Manajer harus memiliki konsep tujuan dan misi yang jelas.
- e. Manajer harus dapat mempertahankan perhatian anggotanya agar tetap tertuju pada sasaran organisasi.

⁴⁸ Komaruddin, *Manajemen*, 72-73.

- f. Manajer harus berfikir untuk masa yang akan datang dan mengantisipasi perubahan. Hal ini dapat dilakukan manajer dengan berfikir strategis dan dibantu dengan sistem informasi manajemen yang dapat diandalkan.
- g. Manajer bawahan harus mendapat dorongan, semangat, dan keberanian secara terus menerus dari manajer atasannya.
- h. Peninjauan pelaksanaan MBO digunakan sebagai alat untuk menetapkan pengembangan personalia perseorangan. Hal ini dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.
- i. Penanggung jawab program MBO harus memperhatikan secara penuh program itu dan memberikan semangat terus-menerus.
- j. Manajer harus menilai secara realistis setiap fungsi berdasarkan standar rasional dan berkesinambungan.
- k. Manajer harus menciptakan iklim yang berorientasi kepada balas jasa. Dalam hal ini, manajemen dapat memberikan sesuatu yang bernilai pada anggota organisasi karena telah mencapai sasaran.⁴⁹

4. Sifat MBO

MBO merupakan sebuah proses, yaitu penetapan tujuan dilakukan secara bekerja sama antara manajer dengan anggota organisasi. Ada dua asumsi dasar yang melandasi penggunaan MBO, *pertama*; tujuan organisasi

⁴⁹ Komaruddin, *Manajemen*, 94-95.

harus menyusur dari puncak ke bawah. *Kedua*, melalui proses kerja sama anggota organisasi akan lebih terikat dalam mencapai tujuan organisasi.⁵⁰

Secara umum MBO mempunyai sifat-sifat yang menarik untuk diterapkan, di antaranya:

- a. MBO memiliki sasaran yang diletakkan pada rencana berorganisasi.
- b. Sasaran yang terukur dengan batasan waktu bagi setiap tingkatan manajemen.
- c. Sasaran bagi setiap bagian ditetapkan oleh manajer dan anggota organisasi secara bersama-sama.
- d. Peninjauan kembali sasaran dan pemutaakhiran periodik. Bila sasaran telah tercapai dapat ditingkatkan dan jika mengalami kegagalan perlu diperbaiki.
- e. Sasaran yang disepakati bersama sebagai penilaian pelaksanaan.
- f. Persiapan dan keterikatan sasaran ke atas, ke bawah, ke samping, dan menyilang.
- g. Adanya tanggung jawab dan wewenang pada setiap bagian organisasi.
- h. Rencana pengembangan organisasi secara bersama dapat mempermudah dalam pencapaian sasaran organisasi.⁵¹

⁵⁰ Karhi Nisjar dan Winardi, *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1997), 98.

⁵¹ Komaruddin, *Manajemen*, 98-99.

5. Sistem MBO

Dalam perkembangannya MBO sangat bervariasi, metode dan pendekatan yang digunakan juga berbeda, meskipun demikian, dalam sistem MBO yang efektif selalu ada unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Komitmen pada program, suksesnya program MBO memerlukan komitmen pada manajer di setiap tingkatan organisasi dalam mencapai tujuan pribadi, organisasi, serta proses MBO.
- b. Penetapan tujuan manajemen puncak, program MBO yang efektif dimulai dari manajemen puncak.
- c. Tujuan individu. Hal ini harus dinyatakan dengan jelas karena dapat membantu anggota organisasi memahami apa yang diharapkan dan apa yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Partisipasi. Semakin tinggi partisipasi manajer dan bawahan maka semakin besar tujuan yang akan dicapai.
- e. Komunikasi. Manajer dan bawahan melakukan komunikasi yang intensif dalam proses penetapan tujuan.
- f. Otonomi dan pelaksanaan rencana. Setelah penetapan tujuan, individu mempunyai kebebasan dalam batas-batas tertentu untuk mengharapkan dan mengembangkan program, tanpa campur tangan manajer secara langsung sehingga mendorong kreatifitas dan komitmen anggota organisasi.

- g. Peninjauan kembali hasil pelaksanaan. Secara periodik, manajer dan anggota organisasi bertemu untuk meninjau kembali pelaksanaan program. Hal ini sebagai umpan balik yang dapat memberikan perbaikan.⁵²

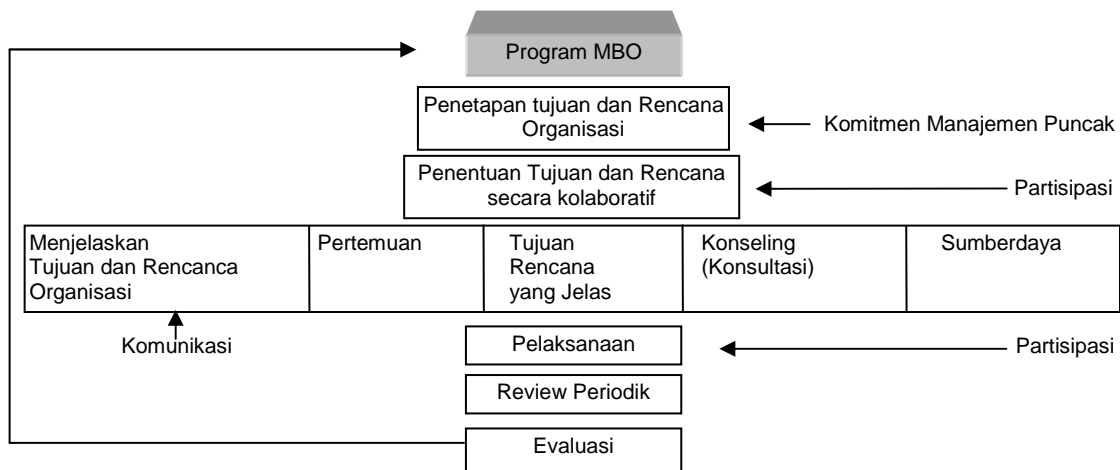
6. Proses MBO

Pada hakikatnya apa yang dikemukakan di atas merupakan aspek-aspek pokok dari proses MBO. Berikut langkah-langkah yang diperlukan dalam proses MBO, yaitu:

- a. Menentukan tujuan dari rencana organisasi secara keseluruhan.
- b. Manajer dan bawahan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan tujuan dan rencana yang akan dicapai. Manajer dapat memberikan masukan yang diperlukan agar bawahan mampu menetapkan tujuan yang cukup menantang dan realistis.
- c. Mengembangkan dan menjabarkan tujuan, tindakan, dan ukuran pelaksanaan program kegiatan untuk bagian organisasinya yang lebih khusus. Bawahan diberikan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana dan tujuannya. Hal ini membutuhkan partisipasi dan komunikasi antara manajer dan bawahan.

⁵² Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum* (Yogyakarta: BPFE, 1992), 111-113.

- d. Pelaksanaan rencana program kegiatan, bawahan diberikan otonomi yang cukup untuk melaksanakan rencananya.
- e. Peninjauan kembali semua hasil pekerjaan individu dan unit organisasi. Hal ini dilakukan sebelum periode berakhir.
- f. Evaluasi merupakan peninjauan terakhir antara pimpinan dan bawahan untuk menentukan tujuan mana yang telah di capai dengan sukses dan mana yang belum dicapai. Hal ini sebagai pedoman untuk menentukan sasaran dalam periode berikutnya dan sebagai umpan balik sehingga proses MBO merupakan suatu proses yang tidak berujung pangkal.⁵³ Dan evaluasi ada dua kategori, yaitu kesesuaian (*appropriateness*) dalam memenuhi tujuan program dengan prioritas pilihan dan nilai-nilai yang tersedia serta kecukupan (*adequacy*) berhubungan dengan penyelesaian dengan kegiatan yang diprogramkan.⁵⁴



Gambar 1.1. Proses Management by Objectives (MBO)

⁵³ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, 138-139.

⁵⁴ Ibnu Syamsi, *Pokok*, 163.

7. Kelebihan MBO

MBO tidak hanya bermanfaat bagi organisasi tetapi juga bagi setiap individu yang ada di dalam organisasi. Tosi dan Carrol mengemukakan kebaikan program MBO, yaitu:

- a. Memungkinkan individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Mempermudah perencanaan dengan cara mendorong manajer menetapkan sasaran dan target waktu yang pasti.
- c. Memperbaiki komunikasi antara manajer dan bawahan.
- d. Membuat setiap individu lebih mengetahui sasaran organisasi.
- e. Membuat proses evaluasi menjadi lebih wajar dengan memusatkan perhatian pada suatu pencapaian, dan memungkinkan bawahan mengetahui bagaimana kualitas kerja mereka dalam kaitannya dengan tujuan organisasi.⁵⁵

Selain itu, Hicks dan Gullet mengemukakan manfaat MBO yaitu dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai sasaran, membuat sasaran menjadi lebih baik, menambah kemampuan pengawasan diri, memperbaiki penilaian pelaksanaan, dan dapat membantu pengembangan organisasi.⁵⁶

⁵⁵ Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen*, 122. Lihat juga James A.F Stoner dan Charles Wankel, *Perencanaan*, 152.

⁵⁶ Komaruddin, *Manajemen*, 112.

8. Kelemahan MBO

Dalam praktiknya, MBO tidak selalu berjalan efektif, sehingga selain memiliki kebaikan juga memiliki kelemahan. Ada dua macam kelemahan dari sistem MBO, di antaranya:

- a. Kelemahan yang ada pada proses MBO. Hal ini mencakup waktu dan tenaga yang banyak dalam proses MBO serta meningkatnya pekerjaan administratif.
- b. Kelemahan secara teoritis yang seharusnya tidak ada, tetapi sering di jumpai dalam penerapan MBO, di antaranya:
 - 1) Kurangnya komitmen manajemen puncak yaitu organisasi yang menerapkan MBO tetapi pimpinan bersifat otoriter.
 - 2) Penyesuaian dan perubahan dalam struktur, wewenang, dan pengawasan organisasi.
 - 3) Keterampilan hubungan antara pribadi, antara pimpinan dan anggota organisasi.
 - 4) Penyusunan deskripsi tugas cukup sulit dan memerlukan peninjauan kembali sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi.
 - 5) Penetapan tujuan yang menantang dan realistis menimbulkan kebingungan manajer dan adanya kesulitan mengkoordinasikan tujuan pribadi dan organisasi.

- 6) Konflik antara kreatifitas dan MBO, berbagai kesempatan akan hilang apabila manajer gagal untuk mencoba sesuatu yang baru karena tenaga dan pikirannya terarah pada tujuan MBO.⁵⁷

9. Efektifitas MBO

Untuk menerapkan program MBO yang efektif memerlukan beberapa langkah, di antaranya:

- a. mendidik dan melatih manajer sesuai dengan keterampilan yang diperlukan.
- b. Menetapkan tujuan dengan jelas sehingga memudahkan evaluasi program.
- c. Komitmen manajemen puncak yang berkesinambungan.
- d. Membuat umpan balik yang efektif.
- e. Mendorong partisipasi. Manajer harus mendorong bawahan untuk berperan aktif dalam merumuskan dan mencapai tujuan mereka sendiri.⁵⁸

10. Menetapkan Sasaran

Tujuan umum terlalu luas sebagai suatu pernyataan yang mengarahkan kegiatan sehingga untuk menggambarkan tujuan umum yang lebih spesifik

⁵⁷ Tani Handoko, *Manajemen*, 126-127.

⁵⁸ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, 139-141. lihat juga Tani Handoko, *Manajemen*, 128.

memerlukan penyusunan sasaran.⁵⁹ Tujuan utama dari sasaran adalah memusatkan perhatian pada hasil.

Dalam manajemen, sasaran merupakan kepentingan tertinggi karena dapat memberikan arah yang akan ditempuh organisasi. Sasaran harus ditetapkan dan diberitahukan untuk mengetahui ukuran kesuksesan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Sasaran dapat menciptakan kegiatan, meningkatkan efektifitas organisasi. Oleh karena itu semua anggota manajemen harus bekerja sama menuju sasaran.

Pada saat menerapkan MBO ke dalam praktek salah satu masalah yang di hadapi manajer adalah merumuskan sasaran secara singkat tetapi jelas. Sasaran (*objectives*) dapat dibagi dalam dua kategori yaitu keharusan (*must*) dan keinginan (*wants*). Sasaran keharusan merupakan perintah yang harus dicapai supaya keputusan dapat berhasil dengan baik.⁶⁰

Sasaran yang baik memiliki beberapa kriteria, di antaranya adanya target sebagai kunci keberhasilan yang akan di capai, menentukan waktu untuk mencapai sasaran, membuat tantangan yang realistis dan dapat di capai, serta membuat sasaran lebih spesifik dan dapat di ukur. Pada program MBO, ada tiga tipe sasaran, yaitu:

⁵⁹ Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 1991), 28.

⁶⁰ Charles H. Kepner dan Benjamin B. Tragoe, *Manajer yang Rasional*, Terj. Djurban Wahid (Jakarta: Erlangga, 1981), 88-89. Lihat juga Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer, Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi* (Rajawali Pers, 1990), 70.

- a. Sasaran pengembangan (*Improvement objectives*). Sasaran yang berhubungan dengan pengembangan kinerja dengan cara yang khusus terdapat faktor yang khusus, misalnya berhubungan dengan kualitas pekerjaan.
- b. Sasaran pengembangan personal (*personal development objectives*), berhubungan dengan aktifitas perseorangan, hasil sasaran ini berupa pengembangan pengetahuan, pekerjaan, dan keterampilan.
- c. Sasaran pemeliharaan (*maintenance objectives*), sasaran ini memelihara kinerja pada tingkatan yang ada.⁶¹

11. Fungsi Sasaran

Beberapa fungsi pokok dari sasaran dalam organisasi yaitu:

- a. Melegitimasi aktifitas yang menunjang peranan organisasi dalam masyarakat.
- b. Mengidentifikasi berbagai kelompok yang berkepentingan dan bagaimana ia menghambat dan mendorong kegiatan organisasi.
- c. Menuntun aktifitas dengan memusatkan perhatian pada perilaku yang terarah.
- d. Mengembangkan komitmen dari berbagai individu dan kelompok terhadap usaha organisasi.
- e. Menjadi standar untuk menilai prestasi organisasi.

⁶¹ Ike Kusdiyah Rachmawati, *Manajemen*, 69.

- f. Mengurangi ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan.
- g. Mengevaluasi perubahan sebagai basis untuk pengetahuan dan penyesuaian diri organisasi.
- h. Memberikan basis untuk desain dan setting struktural dari kendala-kendala inisial untuk menentukan struktur yang cocok.
- i. Memberikan basis untuk sistem perencanaan dan pengawasan untuk menuntun dan mengkoordinasikan tindakan organisasi.
- j. Menetapkan basis yang sistematis untuk menggerakkan dan memberi hadiah (*rewarding*) para peserta atas prestasi mereka untuk mencapai organisasi.⁶²

12. Kualitas Sasaran

Dalam menentukan sasaran hendaknya memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Measurable* (dapat diukur); setiap sasaran harus memungkinkan untuk dapat diukur, sehingga memudahkan dalam mengevaluasi program.
- b. *Achievable* (dapat dicapai); sasaran harus dibuat secara rasional dan dapat dicapai. Jadi dalam membuat sasaran jangan terlalu mudah dan jangan terlalu sulit untuk dicapai.

⁶² Freemont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organisasi dan Manajemen*, terj. A. Hasymi Ali (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), Jilid 1, 257. Lihat juga Richard M. Steers, *Efektifitas*, 23.

- c. *Relevant* (Relevan); sasaran harus memberikan masukan pada tujuan organisasi secara keseluruhan.
- d. *Controllable* (dapat dikontrol); sasaran yang dicapai dalam batas-batas yang dapat dikontrol.⁶³

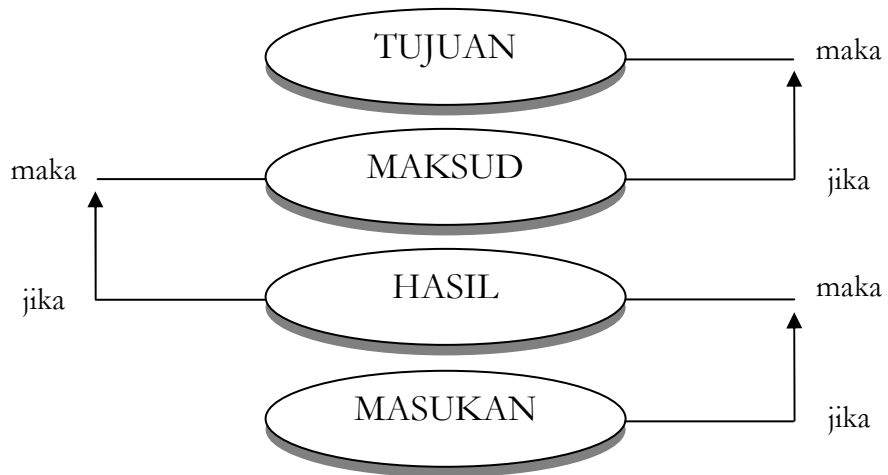
13. Hierarki Sasaran

Dalam setiap organisasi memiliki tingkatan tujuan umum, setiap tingkatan memiliki sasaran yang mencerminkan tanggung jawab manajemen. Pada tingkatan eksekutif ada sasaran strategis yang berhubungan dengan perencanaan jangka panjang. Tujuan strategi (*strategic objectives*) merupakan target yang berhubungan dengan usaha jangka panjang.

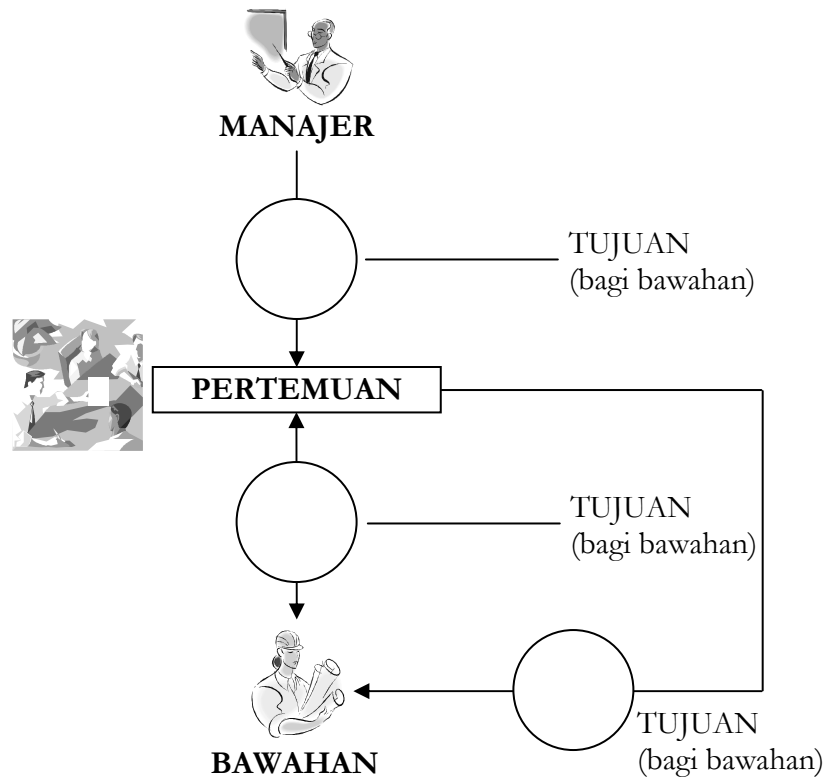
Sasaran taktis (*technical objectives*) merupakan target jangka menengah untuk mencapai hasil yang terbatas. Sedangkan sasaran operasional (*operasional objectives*) merupakan target jangka pendek yang meliputi aktifitas harian, mingguan, dan bulanan. Jika tercapai dapat memperkuat sasaran perencanaan taktis.⁶⁴

⁶³ Agus Dharma, *Manajemen*, 55.

⁶⁴ Agus Dharma, *manajemen*, 142.



Gambar 1.2. Hierarki Sasaran



Gambar 1.3. Proses Penyusunan Sasaran dan Tujuan dalam Organisasi dengan pendekatan MBO

14. Pendekatan dalam Mencapai Sasaran

Untuk mencapai MBO memerlukan kebijaksanaan dalam menetapkan sasaran, hal ini dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu:

- a. *Top down Objectives*, merupakan kebijaksanaan yang dilakukan oleh pucuk pimpinan untuk mengarahkan bawahan dalam kerja sama mencapai tujuan, dengan menetapkan tujuan organisasi keseluruhan yang masih bersifat sementara untuk dijabarkan dalam sasaran unit. Dengan menggunakan *Top down process*, pucuk pimpinan memiliki keahlian, pengalaman, dan wawasan yang lebih luas jangkauannya.
- b. *Bottom up objectives*, merupakan kebijaksanaan yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berperan serta dalam proses penentuan sasaran unit yang lebih konkrit. Jika sasaran tersebut sesuai dengan tujuan organisasi maka dapat di realisasikan. Sehingga tujuan organisasi secara keseluruhan akan tercapai jika sasaran masing-masing unit dapat dioperasionalkan dengan menggunakan *bottom up objectives*. Pimpinan tingkat bawah merasa diikutsertakan dalam menentukan sasaran sehingga memicu kreatifitas dan semangat kerja.⁶⁵

Kombinasi *top down* dan *bottom up objectives* dapat menciptakan kelancaran komunikasi vertikan dan horizontal, menciptakan tim kerja yang baik, kreatif, loyalitas tinggi, serta ketertarikan dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

⁶⁵ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi*, 161-162.

B. Konsep Decision Making (Pengambilan Keputusan)

1. Definisi Pengambilan Keputusan

Secara etimologi kata *Decide* berasal dari bahasa Latin prefix "de" yang berarti *off*, dan kata *caedo* yang berarti *to cut*. Ini berarti proses kognitif "cuts off" sebagai tindakan memilih di antara beberapa alternatif yang mungkin.⁶⁶

Sedangkan secara terminologi, pengambilan keputusan adalah serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.⁶⁷

Pengambilan keputusan (*decision making*) tidak semata-mata dilakukan hanya pada proses pemecahan masalah (*problem solving*) tetapi juga pada proses pembuatan pilihan (*choice making*) pada setiap fungsi manajemen dalam mencapai tujuan.

2. Asas Pengambilan Keputusan

Louis A. Allen berpendapat bahwa terdapat tiga asas dalam pengambilan keputusan manajemen, yaitu:

⁶⁶ Ulbert Silalahi, *Studi*, 206.

⁶⁷ H.B. Siswanto, *Pengantar*, 171.

- a. *Asas definisi*. Suatu keputusan yang logis hanya dapat di ambil setelah suatu masalah ditentukan terlebih dahulu, karena para manajer akan membuang sia-sia sumber daya untuk memecahkan masalah yang dihadapi apabila mereka tidak berhasil mendefinisikan masalah tersebut.
- b. *Asas bukti yang memadai*. Keputusan yang logis harus sah ditinjau dari sudut bukti yang menjadi dasar keputusan itu.
- c. *Asas identitas*. Manajemen perlu menganggap penting identifikasi fakta, perbedaan-perbedaan yang mungkin terjadi yang disebabkan perbedaan sudut pandang dan waktu harus diperhatikan dengan cermat.⁶⁸

3. Klasifikasi Keputusan Organisasi

Terdapat banyak macam dan jenis keputusan tergantung perspektif dan sudut pandang yang dipakai. Yaitu ditinjau dari:

a. Situasi dan Kondisi Keputusan

- 1) *Terprogram*, yaitu keputusan yang sering dilakukan secara berulang-ulang sehingga menjadi hal rutin karena seringnya bertemu dengan situasi keputusan seperti itu. Jenis keputusan ini otomatis telah mempunyai standar prosedur pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman serupa sebelumnya.
- 2) *Tidak Terprogram*, yaitu keputusan yang tidak terjadi secara berulang, situasinya selalu tampil baru dan unik di mata pengambil keputusan.

⁶⁸ Komaruddin, *Pengantar*, 289-290.

Jenis keputusan ini otomatis tidak mempunyai standar prosedur pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman serupa sebelumnya.⁶⁹

b. Struktur organisasi

- 1) *Keputusan administratif*. Jenis keputusan ini bersifat umum dan menyeluruh, berfungsi sebagai landasan bagi kebijakan dan teknis operasional oleh organisasi secara keseluruhan. Sebagai pengambil keputusan adalah manajer puncak.
- 2) *Keputusan eksekutif*, yaitu keputusan yang diambil oleh manajer eksekutif yang biasanya bertugas menangani masalah teknis tetapi belum merupakan kegiatan operasional. Misalnya menerjemahkan gagasan manajer administratif dan mengkoordinasi fungsi-fungsi dalam organisasi untuk melaksanakan gagasan tersebut.
- 3) *Keputusan operasional* adalah jenis keputusan yang diambil oleh manajer operasional dalam rangka pelaksanaan gagasan, arahan dan kebijakan manajer di atasnya yang disesuaikan dengan sistem koordinasi yang dikembangkan oleh manajer eksekutif.⁷⁰

c. Partisipasi anggota

- 1) *Keputusan autokratis*, yaitu keputusan yang diambil sepenuhnya oleh atasan.

⁶⁹ Fachmi Basyaib, *Teori Pembuatan Keputusan* (Jakarta: Grasindo, 2006), 9-10.

⁷⁰ Wahyudi Kumorotomo dan Subando Agus Margono, *Sistem Informasi Manajemen dalam Organisasi-organisasi publik* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1996), 264-265.

- 2) *Keputusan konsultatif*, yaitu keputusan yang masih dibuat oleh atasan tetapi setelah berkonsultasi dengan bawahan.
- 3) *Keputusan kelompok*, yaitu keputusan yang diambil oleh kelompok.⁷¹

d. Sifat dan tujuan keputusan

- 1) *Keputusan strategis*, yaitu keputusan yang menyangkut kebijakan umum oleh pimpinan atas.
- 2) *Keputusan structural*, yaitu keputusan yang menyangkut tugas pokok atau misi organisasi.
- 3) *Keputusan Fungsional*, yaitu keputusan yang berkaitan dengan mutu atau efektifitas organisasi.⁷²

e. Statis-dinamis keputusan

- 1) *Keputusan Rutin*, yaitu jenis keputusan yang didelegasikan kepada para manajer tingkat bawah karena jenis keputusan tersebut untuk menghadapi situasi yang biasa sehari-hari, berulang-ulang, dan statis.
- 2) *Keputusan adaptif*, yaitu jenis keputusan yang sesuai dengan masalah-masalah baru. Apabila keputusan rutin mengandung statisme, keputusan adaptif mengandung penyesuaian terhadap dinamisme perubahan.
- 3) *Keputusan inovatif*, yaitu jenis keputusan yang ditujukan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang sangat mendasar, terutama

⁷¹ Richard M. Steers, *Efektifitas*, 186-187.

⁷² I. Gk. Manila, *Praktek*, 73. Lihat juga Helga Drummond, *Pengambilan Keputusan yang Efektif*, Terj. T. Hermaya (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1995), xvii.

dalam hal yang berkenaan dengan perubahan tujuan dan kebijaksanaan.⁷³

f. Relatifitas keefektifan keputusan

- 1) *Keputusan Individu*, yaitu ketika keputusan organisasi dihadapkan pada keputusan yang tidak diprogram sebelumnya.
- 2) *Keputusan Kelompok*, yaitu ketika keputusan organisasi dihadapkan pada keputusan yang diprogram sebelumnya.⁷⁴

g. Metode

- 1) *Tradisional*. Jenis pengambilan keputusan ini adalah paling mudah karena hanya didasarkan pada otoritas, pengalaman, dan pikiran logis seorang manajer.
- 2) *Pemecahan masalah (problem solving)*. Jenis ini lebih ilmiah karena alternatif pemecahannya didasarkan pada data yang tersedia, yang mungkin dapat menyelesaikan masalah, diuji dan di implementasikan.
- 3) *Analisis pohon keputusan (decision-tree analisis)*. Jenis ini membandingkan alternatif-alternatif yang bersifat kuantitatif, menggunakan langkah-langkah yang logis, serta mudah ditelusuri kembali dan diverifikasi oleh orang lain.⁷⁵

⁷³ Komaruddin, *Pengantar*, 307-309.

⁷⁴ James L. Gibson, dkk, *Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses*, Ed. Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1994), 148-149.

⁷⁵ Made Pidarta, *Perencanaan*, 55-59.

4. Model-Model Pengambilan Keputusan

Menurut Sondang P. Siagian seperti yang dikutip oleh GK. Manila dalam bukunya *Praktek Manajemen Pemerintahan dalam Negeri*, terdapat empat model pengambilan keputusan yaitu:

- a. *Model optimasi*. Pengambilan keputusan dalam rangka memperoleh hasil yang dapat dicapai serta tidak lepas dari keterbatasan sumber daya yang ada. Model ini didasarkan pada kriteria maksimum, probabilitas, maupun manfaat.
- b. *Model satisfying*. Pengambilan keputusan tidak semata-mata hanya melalui pendekatan prosedur rasionalitas dan logika tetapi pada realitas, sehingga pengambil keputusan merasa puas dengan dan bangga apabila keputusan yang diambil membuahkan hasil yang memadai.
- c. *Model mixed scanning*. Pengambilan keputusan yang menggabungkan antara pendekatan rasionalitas yang tinggi dengan pendekatan pragmatis.
- d. *Model heuristic*. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada konsep-konsep yang dimiliki oleh pengambil keputusan yaitu didasarkan pada pandangannya sendiri mengenai suatu masalah yang dihadapi.⁷⁶

Sedangkan Bedjo Siswanto dalam bukunya *Manajemen Modern* mengatakan terdapat dua model pengambilan keputusan yang sering terdapat dalam organisasi, yaitu:

⁷⁶ I. Gk. Manila, *Praktek*, 73-74.

- a. *Model normatif*, yaitu sebuah model pengambilan keputusan yang mengejawantahkan manajer tentang bagaimana ia harus mengambil sekelompok keputusan. Model ini secara umum telah dikembangkan oleh para ekonom dan ilmuwan manajemen lainnya. Salah satu contoh model ini dalam lembaga pendidikan adalah tentang penganggaran keuangan.
- b. *Model deskriptif*, yaitu model pengambilan keputusan yang menjelaskan perilaku konkret dan model ini telah dikembangkan oleh para ilmuwan perilaku.⁷⁷

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Suatu keputusan diambil untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, dan dalam proses pengambilan keputusan tersebut terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan. Sondang P. Siagian dalam bukunya *Filsafat Administrasi* mengemukakan tiga kekuatan yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Dinamika individu dalam organisasi, yaitu proses keputusan harus mempertimbangkan segala kemungkinan yang akan terjadi pada diri setiap individu, situasi dan kondisi pandangan individu terhadap diri mereka sendiri mempengaruhi terhadap keputusan organisasi.
- b. Dinamika kelompok dalam organisasi, yaitu pemimpin yang ingin melakukan proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan

⁷⁷ Bedjo Siswanto, *Manajemen*, 214.

situasi dan kondisi kepribadian rangkap anggotanya (kepribadian individu dan kepribadian ketika bersama kelompoknya). Hal ini dilakukan agar proses keputusan dapat mempercepat proses pendewasaan kelompok kerja dalam organisasi.

- c. Dinamika lingkungan organisasi, yaitu semua keputusan organisasi harus memperhitungkan tekanan-tekanan yang bersumber dari lingkungan.

Istilah dinamika digunakan untuk menunjuk bahwa segala sesuatu selalu mengalami perubahan, dan dinamika tersebut yang menuntut adanya peningkatan kemampuan mengambil keputusan yang selaras dengan perubahan-perubahan yang sedang dan yang akan terjadi.⁷⁸

6. Tipologi Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Gaya biasanya dikaitkan dengan perilaku seseorang dalam mendekati atau melaksanakan sesuatu. Pembahasan mengenai pengambilan keputusan tidak terlepas dari gaya dan sifat seorang pemimpin yang sifatnya tidak tetap (*fixed*). Pemimpin memberikan motivasi dan kesempatan kepada bawahannya untuk berpartisipasi dalam merumuskan dan menetapkan sasaran, didukung oleh situasi yang mendukung untuk mempengaruhi pelaksanaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.⁷⁹

⁷⁸ Sondang P. Siagian, *Filsafat*, 40.

⁷⁹ Komarudin, *Manajemen*, 229-231.

Dalam kepemimpinan pendidikan cara bekerjanya harus dapat dipertanggungjawabkan dan bisa menggerakkan orang lain untuk ikut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi lembaganya.⁸⁰ Dalam manajemen dewasa ini dikenal lima tipe kepemimpinan, yaitu; otokratik, paternalistik, kharismatik, *laissez fire*, dan demokratis.⁸¹ Masing-masing tipe ini memiliki karakteristik tersendiri yang membedakan satu tipe dengan satu tipe yang lain sebagaimana akan dijelaskan berikut ini.

a. Tipe Otokratik

Dalam pembahasan ini, kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang egois dan egoisme tersebut sangat besar dan akan mendorong seorang pemimpin untuk memutarbalikkan fakta yang sebenarnya, sesuai dengan subjektifitas individu pemimpin.

Tipe kepemimpinan ini merupakan tipe kepemimpinan yang memaksakan atau sangat mendesak kekuasaan kepada bawahan. Suatu tindakan akan dinilainya benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai suatu yang tidak baik, dengan demikian akan disingkirkan, bila perlu dengan tindakan kekerasan.

⁸⁰ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*, 7

⁸¹ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 27. Lihat juga H.B. Siswanto, *Pengantar*, 158-159.

Dalam organisasi tetap diperlukan pemimpin yang memiliki gaya otoriter untuk menggerakkan anggota atau bawahan yang kurang atau tidak tanggung jawab terhadap pekerjaan maupun tugas, selain itu untuk menyegarkan suasana yang lebih disiplin dan berorientasi kepada amanat yang diterima.

b. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Popularitas pemimpin tipe ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti; kuatnya ikatan primordial, *extended family system*, kehidupan organisasi yang komunalistik, pengaruh adat istiadat yang kuat, serta adanya kemungkinan hubungan pribadi antara seorang anggota dengan anggota organisasi yang lain.

c. Tipe Kharismatik

Tipe pemimpin ini mampu menguasai pengikutnya karena mereka diliputi kepercayaan yang luar biasa sekali terhadap pemimpinnya, dan pemimpin dirasa mempunyai daya tarik yang sangat tinggi. Pemimpin tipe ini dianggap mempunyai kemampuan yang sangat luar biasa diluar kemampuan orang-orang biasa. Mengenai tipe kharismatis ini belum ditemukan sebab-sebab seorang pemimpin mempunyai kharisma.

Kepemimpinan kharismatis adalah suatu kepemimpinan yang didasarkan pada kepercayaan (loyalitas). Kharismatis berarti penumpahan

ampun, kepatuhan dan kesetiaan para pengikut timbul dari kepercayaan yang penuh pada pemimpin yang dicintai, dihormati, bukan karena adanya benar tidaknya alasan dan tindakan pemimpin .

d. Tipe Laissez Faire

Tipe ini dapat didefinisikan bahwa persepsi seorang pemimpin adalah berkisar pada pandangannya tentang umumnya suatu organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi.

Singkatnya pemimpin tipe ini seolah-olah menjadi polisi lalu lintas; pemimpin hanya sebagai pengawas jalannya organisasi dengan anggapan bahwa bawahannya sudah mampu menginterpretasikan buah pikirannya yang menjadi tujuan organisasi dan dapat menjalankan aturan main yang berlaku.

Tipe pemimpin seperti ini tidak banyak turun tangan dan campur tangan. Pemimpin membiarkan anak buahnya bertindak sesuka hatinya. Anak buah boleh berkarya, boleh memakai apa saja, asal tidak mengganggu hak orang lain dan umum. Pada kepemimpinan semacam ini pemimpin berkeyakinan bahwa perannya hanyalah mendampingi dan melayani apabila diperlukan.

Pemimpin Laissez Faire dalam memimpin lembaga dan para bawahannya biasanya bersikap permisivistis dalam arti para anggota

lembaga boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan menganggap guru atau anggotanya sudah dewasa dan sudah matang dalam menjalankan kinerjanya agar tujuan lembaganya tercapai.⁸²

e. Tipe Demokratik

Pemimpin yang mempunyai gaya demokratis sadar bahwa dia mengatur manusia-manusia. Manusia-manusia pada dasarnya memiliki harkat dan martabat yang sama, sehingga pemimpin tetap berusaha menghormati dan memperhitungkan pendapat serta saran orang lain.

Pemimpin yang demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam suatu organisasi karena ada kalanya dalam hal bertindak dan mengambil keputusan bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Tetapi dengan berbagai kelemahannya pemimpin yang demokratis tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangan-kekurangannya.

Pemimpin demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi, perilakunya mendorong bawahan menimbulkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

⁸² Soewajdi Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Jogyakarta: Kanisius, 1984), 64

Gaya kepemimpinan demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama.⁸³

Tipologi kepemimpinan di atas maupun gaya yang dipakai oleh pemimpin mempunyai peran dan pengaruh yang signifikan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Oleh karena itu, disinilah urgensi pengklasifikasian gaya pengambilan keputusan sesuai tipologi kepemimpinan yang telah dijelaskan diatas. Menurut Car Jung (1923) yang dikutip oleh Umar Nimran dalam bukunya *Perilaku Organisasi* mengidentifikasi empat fungsi psikologi dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan yaitu:

- a. *Sensing* (Penginderaan) berkenaan dengan tendensi untuk mencari fakta, bersifat realistis, dan melihat sesuatu dalam perspektif objektif. Gaya pengambilan keputusan yang menggunakan fungsi ini menempatkan nilai yang tinggi pada fakta yang dapat diverifikasi oleh penggunaan panca indera.
- b. *Intuiting* (Intuisi) berkenaan dengan tendensi untuk mencoba menyingkap kemungkinan-kemungkinan baru guna mengubah cara menangani sesuatu.
- c. *Thinking* (Pemikiran) berkenaan dengan tendensi untuk mencari hubungan sebab akibat yang sistematis untuk dianalisa secara utuh dan membedakan dengan tegas antara yang benar dan salah. Gaya

⁸³ Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), 43.

pengambilan keputusan yang menggunakan fungsi ini bertumpu pada *proses kognitif*.

- d. *Feeling* (Perasaan) berkenaan dengan tendensi untuk mempertimbangkan bagaimana perasaan diri sendiri dan orang lain sebagai akibat dari keputusan-keputusan yang dibuat. Gaya pengambilan keputusan yang menggunakan fungsi ini bertumpu pada *proses afektif*.⁸⁴

Fungsi Penilaian	Fungsi Persepsi	
	Indera (s)	Intuisi (N)
Pemikiran (T)	ST	NT
Perasaan (F)	SF	NF

Tabel 1.1. Kerangka Gaya Pengambilan Keputusan

Keterangan:

ST = Sensing – Thinking

SF = Sensing – Feeling

NT = Intuiting – Thinking

NF = Intuiting – Feeling

7. Media dan Tehnik Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan menyangkut keterampilan seorang manajer untuk mengikutsertakan sebanyak mungkin para bawahannya dalam proses tersebut. Salah satu alat terpenting sebagai media untuk melibatkan para bawahan adalah rapat.⁸⁵

Ada beberapa tehnik yang dapat diterapkan pada proses pengambilan keputusan melalui rapat, yaitu:

- a. *Brainstorming* (sumbang saran), yaitu tehnik kelompok yang berusaha untuk menggali dan mendapatkan gagasan dari anggotanya. Tehnik ini

⁸⁴ Umar Nimran, *Perilaku*, 100-102. Lihat juga Abi Sujak, *Kepemimpinan*, 50-53.

⁸⁵ Sondang P. Siagian, *Filsafat*, 46.

lebih berfokus pada penggalian gagasan dari pada evaluasi gagasan karena semakin banyak gagasan yang digali maka semakin besar peluang untuk mendapatkan solusi kreatif.

- b. *Nominal group* (Kelompok nominal), yaitu penggalian dan evaluasi gagasan sekaligus. Gagasan-gagasan digali secara nominal (tanpa interaksi) untuk menghindari hambatan dan pemufakatan, selanjutnya interaksi dan diskusi dilakukan pada waktu evaluasi atas gagasan.
- c. *Delphi*, yaitu tehnik yang mana dalam prosesnya semata-mata tergantung pada kelompok nominal (pakar) sebagai partisipan yang kesemuanya tidak melakukan tatap-muka. Tehnik ini menggunakan serangkaian kuesioner yang dikirimkan kepada responden untuk mendapatkan masukan, selanjutnya dari jawaban tersebut kemudian diolah lagi oleh pihak pengambil keputusan sebagai bahan pengambil keputusan.⁸⁶

8. Proses Pengambilan Keputusan

Kata proses pada dasarnya berkenaan dengan urutan-urutan langkah sistematis yang mengarah pada tujuan atau hasil-hasil tertentu, jadi proses pengambilan keputusan adalah serangkaian fase-fase yang berurutan, yang menunjang pengambilan keputusan.⁸⁷

⁸⁶ Umar Nimran, *Perilaku*, 104-106.

⁸⁷ Umar Nimran, *Perilaku*, 98

Herbert A. Simon mengajukan tiga proses dasar pengambilan keputusan yaitu;

- a. *Intelligence*, yaitu mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah diperoleh, diolah, dan diuji untuk dijadikan arah tindakan yang dapat mengidentifikasi permasalahan.
- b. *Design*, yaitu mendaftar, mengembangkan, dan menganalisis arah tindakan yang mungkin. Aktifitas ini meliputi proses untuk memahami permasalahan, menghasilkan pemecahan, dan menguji kelayakan pemecahan tersebut.
- c. *Choice*, menetapkan arah tindakan tertentu dari keseluruhan yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan.⁸⁸

Rumusan Simon di atas kemudian dikembangkan oleh beberapa tokoh sesudahnya sehingga menjadi lebih sempurna. Sebagai gambaran umum perkembangan tersebut yaitu:

- a. Contoh I (Dewey)
 - 1) Apa masalahnya?
 - 2) Apa saja alternatifnya?
 - 3) Alternatif mana yang terbaik?
- b. Contoh II (Katz dan Kahn)
 - 1) Penekanan yang langsung terhadap pengambil keputusan.

⁸⁸ H.B. Siswanto, *Pengantar*, 173-174. Lihat juga McLeod Jr., *Sistem Informasi Manajemen, Studi Sistem Informasi berbasis Komputer*, Terj. Hendra Teguh (Jakarta: Prenhallindo, 1995), 56-57.

- 2) Analisis jenis masalah dan dimensi dasarnya.
- 3) Pencarian alternatif pemecahan.
- 4) Pertimbangan atas akibat dari alternatif pemecahan, antisipasi konflik pasca keputusan, dan pilihan terakhir.

c. Contoh III (Schendel)

- 1) Fase *intelligence* (penyelidikan)
 - a) Tujuan-tujuan organisasi
 - b) Pencarian dan pemilihan prosedur
 - c) Identifikasi masalah
 - d) Pernyataan masalah
- 2) Fase *design* (rancangan)
 - a) Perumusan alternatif pemecahan
 - b) Evaluasi alternatif
- 3) Fase *choice* (pemilihan)
 - a) Pemilihan alternatif
 - b) Rencana tindakan
 - c) Sistem kontrol

d. Contoh IV (Mintzberg, Raisinghani, dan Theoret).

- 1) Fase identifikasi
 - a) Pengakuan keputusan
 - b) Diagnosis
- 2) Fase pengembangan

- a) Mencari
- b) Merancang
- 3) Fase pemilihan
 - a) Menyaring
 - b) Evaluasi pilihan
 - c) Otorisasi

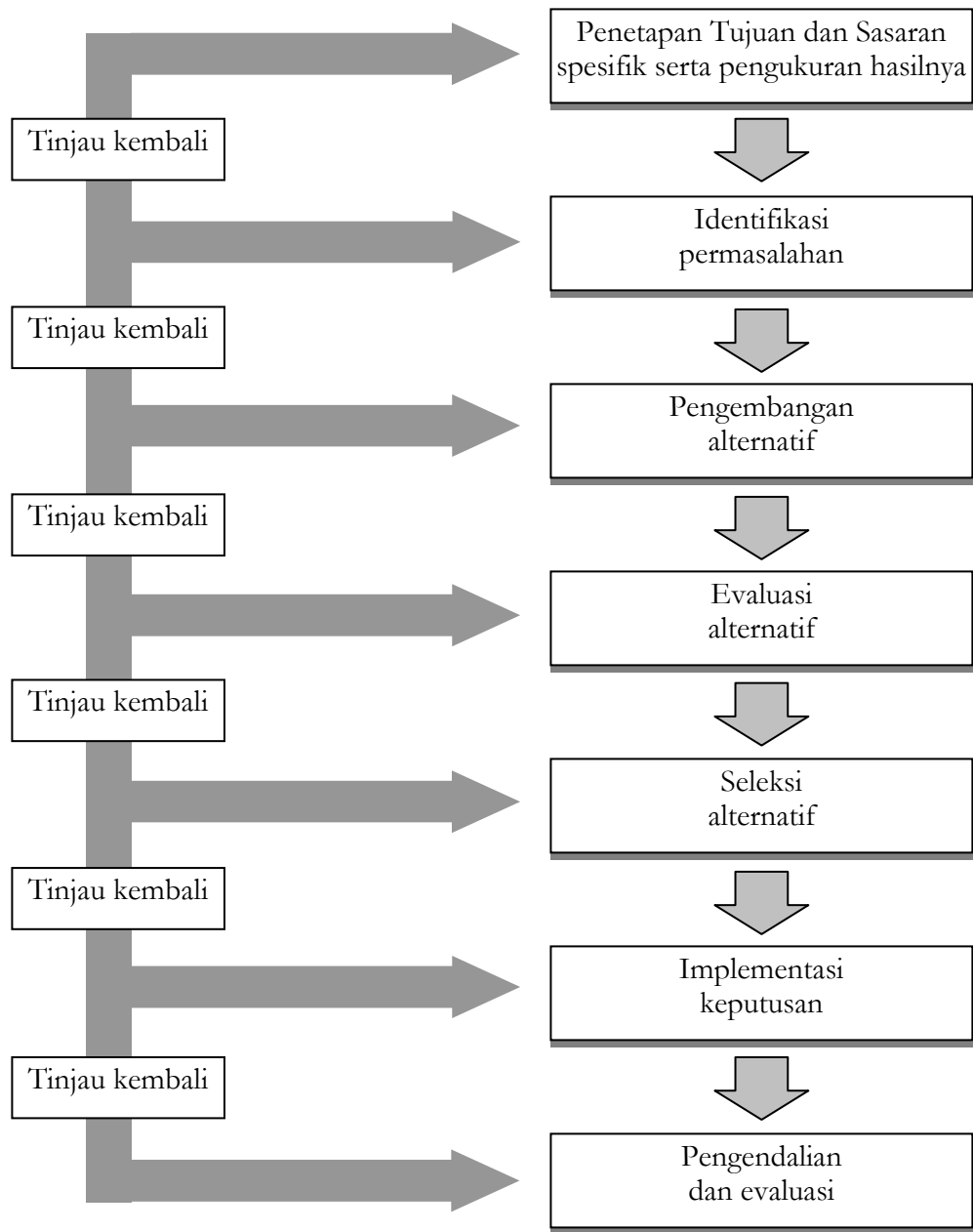
Dari contoh-contoh proses di atas maka dapat diketahui bahwa masing-masing contoh memiliki kekhasan, namun semuanya menempatkan pemilihan alternatif sebagai hal yang signifikan dan selalu ada dalam setiap proses pemecahan masalah.

Dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan proses pengambilan keputusan yang diajukan oleh Gibson, dkk. (1984) karena disamping tawaran proses tersebut lebih modern juga mayoritas organisasi menggunakan kerangka proses tersebut. Proses-proses tersebut yaitu:

- a. *Penetapan tujuan spesifik serta pengukuran hasilnya.* Apabila tujuan telah ditetapkan secara memadai maka tujuan akan menentukan hasil yang harus dicapai dan ukuran yang akan dipergunakan untuk menunjukkan tercapai tidaknya tujuan tersebut.
- b. *Identifikasi permasalahan.* Urgensitas permasalahan dalam proses pengambilan keputusan, maka apabila permasalahan tidak teridentifikasi maka keputusan tidak akan berhasil dengan memuaskan.

- c. *Pengembangan alternatif*. Mengembangkan alternatif yang dapat dilaksanakan serta mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin terjadi dari masing-masing alternatif sebelum pengambilan keputusan.
- d. *Evaluasi alternatif*. Alternatif tersebut harus dievaluasi dan dibandingkan. Alternatif terpilih didasarkan pada tiga kondisi; kepastian, ketidakpastian, dan resiko.
- e. *Seleksi alternatif*. Alternatif terpilih yang sudah melalui proses evaluasi kemudian diseleksi lagi dengan menggunakan pertimbangan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- f. *Implementasi keputusan*. Hal ini merupakan aktifitas yang lebih penting dari pada aktifitas nyata memilih alternatif. Pilihan harus dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.
- g. *Pengendalian dan evaluasi*. Pada setiap aktifitas pengambilan keputusan harus dilakukan pengukuran berkala mengenai keluaran yang nyata sebagai antisipasi apabila terjadi penyimpangan dan perubahan.⁸⁹

⁸⁹ H.B. Siswanto, *Pengantar*, 174-177.



Gambar 1.4. Proses Pengambilan Keputusan

C. Implementasi *Management by Objectives* (MBO) dalam proses Pengambilan Keputusan.

Dalam melaksanakan fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*) jenis MBO, setiap pimpinan harus menentukan sikap melalui proses pengambilan keputusan. Sebelum membuat keputusan, para manajer terlebih dahulu mengetahui sasaran yang akan dicapai, apakah keputusan yang akan diambil untuk mencapai sasaran akhir atau hanya sasaran antara atau media, yaitu sasaran yang menjembatani untuk menuju sasaran akhir. Manajer pengambil keputusan harus mengetahui tahap-tahap untuk mencapai sasaran, faktor intern dan ekstern yang dapat menghambat dalam mencapai sasaran, serta peralatan dan perangkat yang harus dipersiapkan untuk mencapai sasaran.⁹⁰

Pada tahun 1965, George Odiorne memperkenalkan satu cara pemecahan masalah berdasarkan tehnik MBO. Berikut ini beberapa proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berdasarkan MBO, di antaranya:

- a. Memahami sasaran yang di inginkan. Hal ini dapat memberikan motifasi untuk melakukan sesuatu dengan baik.
- b. Mencari fakta mengenai kondisi sekarang. Fakta dapat diketahui melalui identifikasi peristiwa sesuai dengan urutan waktu kejadian (kronologis).
- c. Menentukan persoalan dengan cara membandingkan sasaran yang di inginkan dengan fakta yang ada, apabila ada perbedaan merupakan faktor penghambat yang harus dipecahkan.

⁹⁰ Mochtar Effendy, *Manajemen*, 136.

- d. Mencari penyebab persoalan. Dengan ini mengidentifikasi faktor kelemahan dan hambatan organisasi melalui analisis SWOT.
- e. Memiliki alternatif keputusan penyelesaian masalah.
- f. Alternatif keputusan dengan menetapkan kriteria keputusan, misalnya dapat memberikan masukan pada sasaran, waktu, biaya, tenaga kerja, sarana prasana, serta teknologi penunjang pelaksana.
- g. Pengambilan keputusan yang telah di tetapkan.⁹¹

Sedangkan Suharsimi Arikunto dalam *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* mengatakan bahwa penerapan MBO dalam proses pengambilan keputusan di lembaga pendidikan dapat diuraikan sebagai berikut;

a. Identifikasi tujuan

Langkah terpenting dalam MBO adalah bersama-sama mengadakan identifikasi dan perumusan tujuan akhir dan tujuan sementara yang akan dicapai oleh organisasi tersebut. Di dalam kebersamaan dengan tingkat toleransi yang tinggi, para personalia sekolah bertindak sangat hati-hati agar tidak saling menyakitkan hati.

Perumusan tujuan bersama oleh setiap personalia sekolah merupakan proses pengambilan keputusan yang dititik beratkan pada nilai-nilai sosial politis dibandingkan dengan pertimbangan hasil. Kepala sekolah, guru,

⁹¹ Heidjrachman Ranupandojo, *Teori dan konsesp*, 165-167.

administrator telah menyepakati tujuan lembaga pendidikan yang bersangkutan sehingga mereka akan melaksanakan tugasnya dengan suka rela.

2. *Mengukur pencapaian*

Di dalam lembaga pendidikan, meskipun sasaran dan tujuan pendidikan tidak dapat dirumuskan dalam ukuran kuantitatif, identifikasi kemampuan lulusan (*out put* dan *out come*) lebih mudah di lihat dan dipahami.

3. *Orientasi pada waktu*

Sejalan dengan penekanan pada ukuran keberhasilan, pendekatan MBO sangat mengutamakan perhitungan waktu (*time oriented*). Dalam hal ini, baik kepala sekolah maupun bawahan bersama-sama menyadari pentingnya jadwal dan sekaligus kesadaran untuk menepati waktu.

4. *Komunikasi*

Dalam proses pengambilan keputusan ada tahap peninjauan kembali sesuai dengan kerangka MBO yaitu adanya komunikasi untuk mengadakan kaji ulang dan perumusan kembali tujuan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam MBO.

Kepala sekolah harus selalu siap memberikan umpan balik terhadap guru sebagai persiapan jika sewaktu-waktu ada perubahan tujuan. Kepala

sekolah harus dapat menyerap informasi terus menerus untuk dapat memberikan konsultasi apabila perlu tanpa di minta.⁹²

Jadi proses pengambilan keputusan yang dimulai dari penetapan tujuan spesifik serta pengukuran hasil, identifikasi permasalahan, pengembangan alternatif, evaluasi alternatif, seleksi alternatif, implementasi keputusan, hingga pengendalian dan evaluasi harus mampu mengejawantahkan dan mencerminkan karakteristik, langkah, maupun sistem dalam MBO.

D. Kajian Kepustakaan Penelitian

Kajian kepustakaan adalah suatu proses yang dilalui untuk mendapatkan teori yang terdahulu dengan cara mencari kepustakaan yang berhubungan masalah penelitian.⁹³

Telaah kepustakaan digunakan untuk menelusuri penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah penelitian, sehingga dapat mengetahui masalah mana yang belum di teliti secara mendalam oleh peneliti terdahulu. Selain itu juga, sebagai perbandingan antara fenomena yang hendak di teliti dengan hasil studi yang terdahulu yang serupa.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian MBO pernah di bahas oleh Nur Chasanah. Dalam penelitiannya membahas salah satu fungsi manajemen

⁹² Suharsimi Arkunto, *Organisasi*, 228-230.

⁹³ Counsello G. Sevilla, dkk, *Pengantar Metode Penelitian* (Jakarta: UI Press, 1993), 31.

yaitu pengembangan organisasi Masjid, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan organisasi yang efektif dan efisien yaitu salah satunya dengan pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (MBS).⁹⁴

Sedangkan penelitian skripsi oleh M. Maftuhannajah yaitu membahas tentang pengambilan keputusan di sekolah. Penelitian ini hanya membahas bagaimana proses pengambilan keputusan secara umum di lembaga pendidikan tanpa menggunakan pendekatan manajemen tertentu. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan di lembaga pendidikan yang bersangkutan yaitu bersifat temporal sesuai dengan jenis keputusan yang akan diambil serta tergantung tipe kepemimpinan kepala sekolah.⁹⁵

Berdasarkan penjelasan di atas maka dari judul skripsi yang ada dengan penelitian yang akan dilakukan ini sama-sama membahas teknik MBO dan proses pengambilan keputusan, namun dua penelitian tersebut tidak menggunakan spesifikasi penelitian yang sama, baik dari segi objek maupun pendekatannya.

Jadi judul skripsi di atas jelas berbeda dengan judul skripsi yang peneliti buat, yaitu membahas salah satu teknik manajemen pada lembaga pendidikan dalam proses pengambilan keputusan yaitu dengan judul *implementasi Management by Objectives (MBO) dalam proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 3 Surabaya*.

⁹⁴ Lihat Nur Chasanah, *Management by Objectives (MBO) dalam Pengembangan Organisasi Yayasan Masjid Al-Falah Surabaya*, Skripsi (Surabaya: Perpustakaan IAIN Sunan Ampel, 2005), t.d. dengan nomor panggil K. D-2005/MD/039.

⁹⁵ Lihat M. Maftuhannajah, *Proses Pengambilan Keputusan di Sekolah Kreatif SD Muhammadiyah 20 Tembok Dukuh Surabaya*, Skripsi (Surabaya: Perpustakaan IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2005), t.d. dengan nomor panggil K. T-2005/PAI/001.