

PERSPEKTIF



**JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN
AKADEMI BINA SARANA INFORMATIKA**

Vol. V No. 1, Januari 2007

**BERBAGAI RAGAM POKOK BAHASAN TUGAS AKHIR JURUSAN
KOMPUTER AKUNTANSI**

Dwiyatmoko Puji Widodo

**PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA BERBASIS MANAGEMENT By
OBJECTIVES (MBO)**

Suparman HL

**PERANAN BIAYA DALAM MANAGERIAL DECISION MAKING
(PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL)**

Slamet Heri Winarno

MENGENAL IKLIM SUATU ORGANISASI

Andrian Aziz Widodo

MEKANISME ASURANSI SYARIAH DALAM PERSPEKTIF INVESTASI

Suhartono

MENINGKATKAN PROFESIONALISME DAN PRESTASI KERJA

Ahmad Yani

**DITERBITKAN OLEH
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
AKADEMI BINA SARANA INFORMATIKA**

PERSPEKTIF

Pelindung
YAYASAN BINA SARANA
INFORMATIKA

Penanggung Jawab
Direktur Bina Sarana Informatika
Ir. Naba Aji Notoseputro

Staff Ahli
Mochammad Wahyudi, S.Kom, MM
Syamsul Bahri, S.Kom, MM
Suparman HL, S.Sos
Yahdi Kusnadi, S.Kom

Pimpinan Redaksi
Dwiyatmoko Pudji W, SE, MM

Dewan Redaksi
Dedi Saputra, ST
Ahmad Yani, S.Kom, MM
Suhartono, SE
Sandra Jamu Kuryanti, S.Kom

Tata Usaha/Kesekretarisan
Retno Mardiasuti

Penerbit
Lembaga Penelitian dan Pengabdian
Masyarakat
Bina Sarana Informatika

Alamat Redaksi
LPPM BSI
Jl. Margonda Raya No. 8
Depok
Telp. 78893140
Fax. 78893141
<http://www.bsi.ac.id>
email: lppm@bsi.ac.id

ISSN NO. 1410-5963



PENGANTAR REDAKSI

Bismillahirrohmanirrohim
Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuhu

Salah satu parameter yang digunakan untuk menilai suatu penerbitan berkala adalah dengan keseriusan seluruh Dewan Redaksi, yakni adanya kesinambungan menerbitkan sesuai dengan komitmen kami untuk memberikan yang terbaik buat para pembaca, maka Jurnal Ekonomi dan Bisnis Bina Sarana Informatika – PERSPEKTIF ini kami usahakan selalu hadir sesuai dengan skala waktu yang telah diprogramkan.

Tetapi terlepas dari hal itu semua, redaksi mengucapkan puji syukur kehadirat Alloh SWT atas terbitnya Jurnal Ekonomi dan Bisnis Bina Sarana Informatika – PERSPEKTIF Edisi Volume V No. 1 bulan Januari 2007.

Redaksi setiap saat menerima sumbangan naskah berupa artikel, hasil penelitian atau karya ilmiah yang belum pernah dipublikasikan di media lain.

Akhirnya, Redaksi mengucapkan terima kasih kepada dosen-dosen Akademi Bina Sarana Informatika yang telah berpartisipasi dalam penerbitan Jurnal Ekonomi dan Bisnis Bina Sarana Informatika – PERSPEKTIF edisi ini. Semoga Jurnal Ekonomi dan Bisnis Bina Sarana Informatika – PERSPEKTIF kali ini dapat memenuhi khasanah ilmu pengetahuan bagi civitas akademika Bina Sarana Informatika dan masyarakat pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuhu

Redaksi

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii

**BERBAGAI RAGAM POKOK BAHASAN TUGAS AKHIR JURUSAN KOMPUTER
AKUNTANSI**

Oleh : Dwiyatmoko Puji Widodo 1

**PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA BERBASIS *MANAGEMENT BY OBJECTIVES*
(MBO)**

Oleh : Suparman HL 14

**PERANAN BIAYA DALAM *MANAGERIAL DECISION MAKING* (PENGAMBILAN
KEPUTUSAN MANAJERIAL)**

Oleh : Slamet Heri Winarno 27

MENGENAL IKLIM SUATU ORGANISASI

Oleh : Andrian Aziz Widodo 38

MEKANISME ASURANSI SYARIAH DALAM PERSPEKTIF INVESTASI

Oleh : Suhartono 52

MENINGKATKAN PROFESIONALISME DAN PRESTASI KERJA

Oleh : Ahmad Yani 65

Biodata Penulis

PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA BERBASIS MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Oleh : Suparman HL

ABSTRAK

Management By Objectives (MBO) salah satu manajemen yang dapat digunakan dan diterapkan dalam organisasi melalui kepemimpinan. MBO digunakan sebagai alat yang paling penting yang dimiliki oleh seorang manajer untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang berorientasi ke masa depan. Tujuan dan sasaran tersebut adalah "manusia". Dengan demikian, untuk dapat mencapai hasil melalui orang-orang itu, pertama harus mampu menanamkan pada bawahannya rasa terikat secara moral dan keinginan untuk menyumbang pada usaha pencapaian tujuan organisasi. Kedua, mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan dan usaha bawahannya ke arah pencapaian tujuan dan sasaran.

I PENDAHULUAN

Management by objectives atau MBO pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya The Practice of Management pada tahun 1945. Prosesnya juga berjalan dengan nama-nama lain, termasuk "manajemen berdasarkan sasaran" "manajemen berdasarkan hasil" atau "management by results", "goals management", "work planning and review", "goals and controls", "joint target setting" dan sebagainya. Walaupun menggunakan nama-nama yang berbeda prosesnya adalah sama. Saat ini MBO telah berkembang dan menjadi sangat terkenal, terutama dalam organisasi-organisasi besar. Pada hakekatnya MBO menekankan pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan efektif.

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

dan pengawasan, MBO membantu menghilangkan atau mengatasi berbagai hambatan perencanaan.

Sistem Manajemen Kinerja yang berorientasi pada output seringkali disebut sebagai Sistem Manajemen Kinerja yang berbasiskan Pencapaian Sasaran Kerja Individu (SKI). Sistem ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan yang tiada lain adalah output dalam konsep "input-proses-output". Karena itu, disebut sebagai Results Oriented Performance Management atau disingkat menjadi "ROPER-MAN". Sistem atau metode Manajemen Kinerja ini Berbasiskan pada konsep Management By Objectives (MBO) yang pernah dipopulerkan di Indonesia dengan istilah "Manajemen Berdasarkan Sasaran" (selanjutnya akan disingkat dengan MBS).

Para manajer selalu ditantang untuk memberikan "hasil-hasil" yang maksimal serta dalam suasana perubahan yang cepat dalam bidang teknologi dan sosial. Para manajer harus mampu memanfaatkan perubahan cepat ini dan tidak tersingkirkan oleh perubahan tersebut. Para manajer dan organisasi yang mereka kelola harus memperkirakan lebih dulu perubahan yang mungkin terjadi dan berorientasi ke masa depan, supaya mampu membuat perubahan

yang diinginkan. Dengan demikian mereka akan mampu mengendalikan atau mempengaruhi lingkungan mereka dan tujuan hidup mereka sendiri.

Dalam usaha meningkatkan sumbangan dan hasil anak buah, para manajer telah mencoba berbagai cara. Mereka mencoba memperoleh komitmen (rasa ikatan) dan kerja keras anak buah melalui sarana ekonomis atau finansial, baik berupa tekanan maupun hadiah. Mereka mencoba memperoleh komitmen dan kerja keras dengan cara mengajarkan pada anak buah mereka cara kerja yang paling efektif dan efisien, dan mereka mencoba mempengaruhi anak buah mereka supaya merasa senang dan bahagia dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan. Semua cara tersebut telah memberikan beberapa hasil, tetapi tidak satu pun yang benar-benar berhasil dalam "menginjeksikan" unsur vitalitas dan penyesuaian pada kehidupan organisasi. Khususnya dalam perkembangan organisasi dan tetap mempunyai kekuatan dalam zaman perubahan dan keguncangan sosial maupun teknologi.

Sukses penerapan MBO terutama didasarkan atas dua hipotesa. Pertama, "bila seorang melekat secara kuat pada suatu tujuan, dia akan bersedia mengeluarkan usaha lebih untuk meraihnya dibandingkan bila seseorang tidak merasa terikat". Hipotesa kedua, "bahwa kapan saja seseorang memperkirakan sesuatu akan terjadi, dia akan melakukan apa saja untuk membuatnya terjadi". Hipotesa-hipotesa ini menjelaskan mengapa metode MBO dapat meraih sukses dalam praktek manajemen. Beberapa teori motivasi dan kepemimpinan, seperti "kebutuhan aktualisasi diri" Maslow, "Teori X dan Y" McGregor, "faktor-faktor motivasi" Herzberg, dan "kebutuhan berprestasi" McClelland, juga mendasari sukses penerapan MBO.

PEMBAHASAN

A. Pengertian MBO

Istilah MBO (Management By Objectives) pertama kali digunakan oleh Prof. Peter F. Drucker pada tahun 1945, dan sebagai suatu sistem manajemen telah dikembangkan oleh ahli-ahli lain seperti Prof. Douglas Mc Geogor, George Odiome dan Jonh Humblek. Pada dasarnya, MBO adalah suatu manajemen di mana seorang atasan dan bawahannya bersama-sama menetapkan sasaran atau tujuan yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu dan untuk pencapaian itu bawahan dibebani tanggung jawab sepenuhnya.

Tidak lama setelah Peter Drucker mengenalkan MBO, konsep ini menggemparkan para praktisi dan pemikir ilmu manajemen sebagai sesuatu yang sangat sederhana, sangat masuk akal, dan memunculkan pertanyaan "Mengapa kita tidak pernah memikirkan hal ini sebelumnya?". Sekarang setelah hampir setengah abad, banyak orang yang masih berpikir kiranya apa yang akan terjadi apabila dalam cara mengelola organisasi menerapkan konsep dasar MBO

Dalam bukunya, Drucker membedakan antara *management by objectives* dengan *management by drives* (dorongan). Dia menggunakan istilah *management by drives* untuk menggambarkan tanggapan-tanggapan organisasi terhadap berbagai tekanan keuangan atau pasar baru dengan "dorongan ekonomi" atau "dorongan produksi". Dalam prakteknya, hal ini memberikan perbaikan sementara, dan biasanya hanya menghasilkan ketidak-efisienan yang lebih besar dan meningkatkan ketidakpuasan.

Sistem atau pendekatan *Management By Objectives* (MBO) atau disebut juga Manajemen Berdasarkan Sasaran (selanjutnya akan disingkat dengan MBS) mensyaratkan bahwa

manajer harus menetapkan tujuan-tujuan yang spesifik yang harus dicapai pada masa datang dan mendorong mereka untuk terus bertanya, apakah lebih banyak lagi yang harus dicapai atau ditawarkan sebagai salah satu cara untuk mempertahankan vitalitas dan kreativitas organisasi.

Hingga saat MBO sulit didenifisikan secara khusus, namun banyak organisasi mempergunakannya dengan cara-cara yang berbeda dan untuk alasan-alasan yang berbeda pula. Secara umum esensi sistem MBO terletak pada penetapan tujuan-tujuan umum oleh para manajer dan bawahan yang bekerja secara bersama didalam menentukan bidang tanggung jawab utama setiap individu dan dirumuskan secara jelas dalam bentuk hasil-hasil (sasaran-sasaran) yang diukur. Diharapkan penggunaan ukuran-ukuran tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman pengoperasian satuan-satuan kerja serta penilaian sumbangan masing-masing anggota.

B. Menggunakan MBO/MBS Sebagai Dasar Bagi Manajemen Kinerja

Penerapan manajemen kinerja berdasarkan MBO/MBS harus mengikuti prosedur seperti diuraikan di bawah ini, sehingga tidak terjadi kerancuan. Dapat dilihat bahwa program Manajemen Kinerja ini benar-benar memerlukan komunikasi dua arah dan kebutuhan antara atasan dan bawahan (lihat Gambar III.1).

1. Atasan dan bawahan secara bersama-sama harus meneliti ruang tugas, tanggung jawab dan wewenang bawahan. Dengan demikian bawahan dan atasan akan dengan mudah mengenali bidang-bidang tanggung jawab di mana ia harus "membuahkan" hasil. Langkah ini benar-benar penting sekali untuk suksesnya penerapan MBO/MBS. Dalam organisasi yang telah mempunyai *Job Discriptions* yang memenuhi syarat, langkah ini menjadi

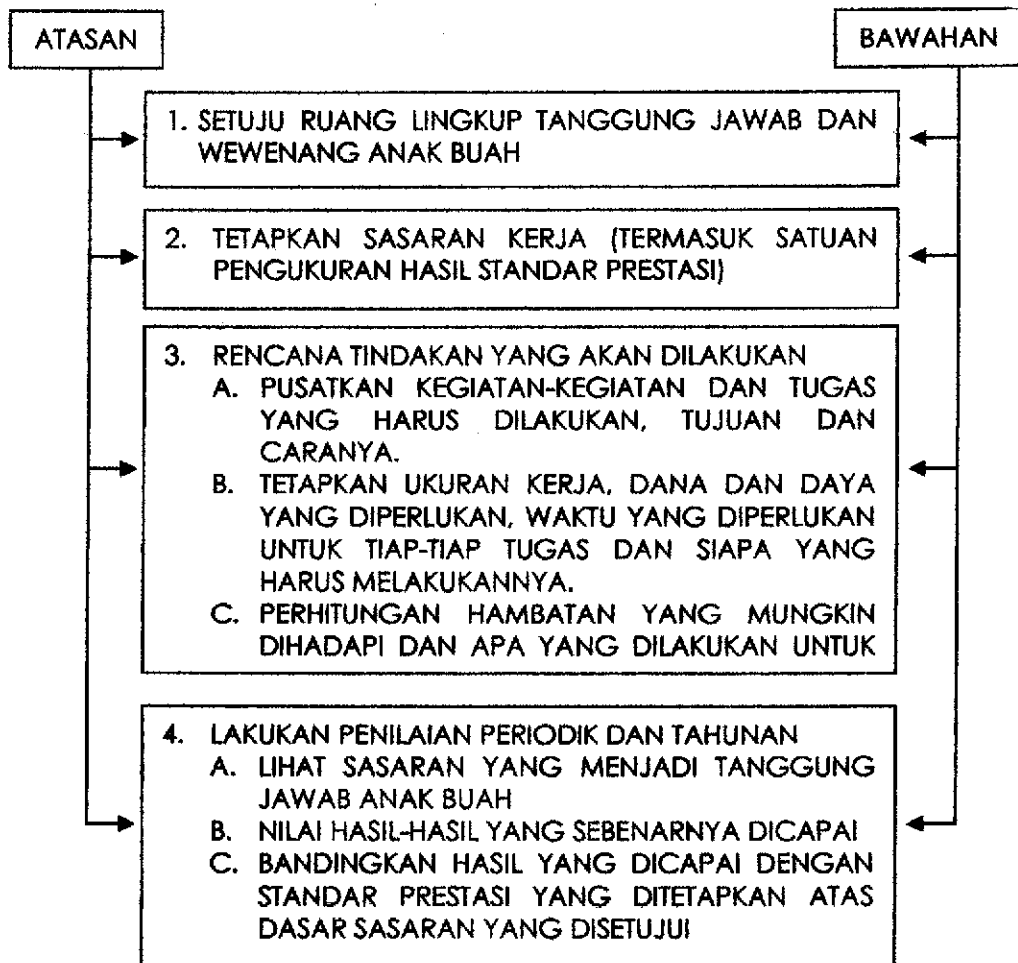
mudah. Proses ini dapat lebih dipermudah dengan menggunakan formulir khusus yang tersedia.

2. Atasan menyampaikan sasaran-sasaran perusahaan dan sasaran yang menjadi tanggungjawabnya sendiri kepada bawahan yang sedapat mungkin bersifat kuantitatif (dinyatakan dalam angka-angka).
3. Setelah memperoleh bahan tersebut, bawahan harus memikirkan sasaran-sasaran kerja sendiri yang akan mendukung tercapainya sasaran atasan dan perusahaan. Sasaran-sasaran itu harus mencantumkan standar prestasi dan tolok ukur keberhasilan apakah dalam angka (satuan), waktu penyelesaian, dan spesifikasi lainnya. Bawahan kemudian menyampaikan sasaran itu kepada atasannya dalam pertemuan berikutnya untuk diteliti, diperbaiki bila perlu dan disetujui.
4. Bila sasaran-sasaran telah disetujui, bawahan harus langsung membuat rencana tindakan (*Action Plan*) untuk setiap sasaran tersebut. *Action Plan* ini akan mencantumkan secara terperinci, langkah-langkah apa yang harus diambil (tindakan yang harus dilakukan), siapa yang melakukan (diri sendiri atau anak buah), kapan dimulai, kapan harus selesai, dan beberapa biayanya (kalau harus dihitung).
5. Apabila *action plan* telah dibuat dan dilaksanakan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, pemantauan terhadap hasil-hasil interim yang diperoleh mulai dilakukan. Peninjauan ini harus dilakukan minimal pada tiap akhir semester tetapi kalau bisa tiap kuartal atau proyek per proyek. Tujuan penelitian dan pelaporan rutin ini pertama-tama adalah agar bila pegawai memperoleh kesulitan-kesulitan, ia bisa segera dibantu. Selain itu, atasan dan bawahan secara formal akan bertemu untuk

- melakukan pembicaraan bimbingan (konseling).
6. Langkah akhir dalam kurun waktu pelaksanaan penilaian prestasi kerja tahunan secara formal adalah semua hasil yang dicapai dicatat, hambatan-hambatan dan kegagalan diidentifikasi dan dicari sebabnya. Pada beberapa organisasi, bawahan diminta untuk menganalisa sendiri atas hasil yang dicapainya.
 7. Langkah terakhir tentunya wawancara atau pembicaraan antara atasan dan bawahan untuk mencari cara mengatasi hambatan

pada masa berikutnya. Pada saat yang sama, bawahan biasanya sudah menyiapkan sasaran-sasaran kerja yang ingin dicapainya dalam periode berikut.

8. Atasan membicarakan hasil penilaiannya tersebut dengan atasannya sendiri lengkap dengan usulan rencana yang akan dilakukan terhadap bawahan yang bersangkutan. Mungkin pelatihan, promosi, kenaikan gaji atau bonus, atau pemberian surat teguran bila prestasinya di bawah standar karena kesalahan karyawan sendiri.



Gambar III.1
 Prosedur Pelaksanaan Manajemen Kinerja Berbasis MBO/MBS

C. Beberapa Variasi Dalam Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBO/MBS

Mengingat banyaknya kendala dan kemungkinan penyalahgunaan dalam penerapannya, maka dalam prakteknya sistem MBO/MBS ini diterapkan dengan cara berbeda-beda. Perbedaan dan variasi tersebut berkisar mulai dari formalisasi atau strukturisasi caranya dalam suatu organisasi tertentu sampai taraf dimana bawahan diijinkan untuk menentukan sasaran mereka sendiri. Beberapa jenis variasinya dapat disebutkan di bawah ini :

1. MBO/MBS diterapkan dengan cara sangat formal sehingga hanya digambarkan sebagai "cara kami bekerja di sini, bila kita bertemu dan memutuskan apa yang telah kita hasilkan dan harus dihasilkan". Seperti telah diuraikan pada awal dari bagian ini, MBO/MBS seringkali diterapkan sebagai suatu sistem manajemen yang sangat formal dan penjadwalan yang tepat dan formulir-formulir yang khusus digunakan untuk menyajikan tujuan dan standar (tolok ukur) untuk dinilai dan dievaluasi. Tetapi kemudian, banyak perusahaan yang meninggalkan cara yang sangat formal dan kaku tersebut. Mungkin juga bahwa MBO/MBS masih tetap dilaksanakan secara formal sampai pada tahap menetapkan sasaran dan rencana kerja, tetapi pertemuan untuk melakukan penilaian secara reguler (tiap kuartal, semester atau setiap akhir tahun) seringkali dilaksanakan secara informal saja.
2. Variasi lain yang juga banyak ditetapkan adalah adanya tingkat kebebasan dari bawahan dalam menetapkan sasarnya sendiri. Dalam hal ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi. Pertama, dalam kasus di mana jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi harus persis mengikuti apa yang digariskan (misalnya industri khusus), maka hampir semua karyawan hanya mengikuti apa apa yang digariskan oleh pimpinannya (misalnya reaktor nuklir). Di pihak lain, dalam organisasi yang justru tergantung pada kreativitas orang-orangnya, kebebasan yang sangat besar diberikan pada semua orang untuk menetapkan tujuan masing-masing selama semua mengarah pada tujuan dan mendukung tercapainya tujuan organisasi yang utama (misalnya perusahaan periklanan, industri teknologi informasi, dan lain yang sejenisnya).
3. Variasi yang cukup prinsip adalah dalam hal "hasil kerja siapa" yang diukur?. Hal ini berkaitan dengan hambatan pertama dari penerapan sistem MBO/MBS di negara-negara seperti Indonesia, yaitu bahwa orang Indonesia masih cenderung kuat rasa kolektivismenya dan lebih suka menetapkan sasaran kerja untuk kelompok, bukan untuk sendiri-sendiri. Untuk menghilangkan hambatan tersebut, manajemen dapat mengambil "keuntungan" dari budaya kolektif dengan meminta kelompok untuk menetapkan sasaran kerja yang ingin mereka capai misalnya dalam hal efisiensi dan produktivitas. Oleh karena itu cara ini biasanya digunakan untuk menjadi dasar dalam pembagian bonus yang dikaitkan dengan peningkatan produktivitas atau efisiensi.
4. Variasi lainnya menyangkut pemberian bobot dalam memberikan skor. Mengingat kemungkinan terjadinya penyalahgunaan sistem MBO/MBS yang berbentuk penggunaan segala cara yang mungkin "tidak halal", banyak perusahaan beranggapan bahwa bila penilaian semata-mata didasarkan pada hasil (*results*) bisa menimbulkan dua bahaya yaitu :

- a. Pegawai yang sangat ambisius dan mempunyai keinginan yang sangat kuat untuk menonjol dan maju sendiri akan menjangkau obsesinya yang berlebihan terhadap pencapaian hasil, sehingga kalau perlu mengorbankan teman atau anak buah.
- b. Fokus perhatian / minat pegawai sangat terikat dengan pencapaian hasil dalam jangka pendek (maksimum 1 tahun) sehingga mereka akan mengabaikan program-program jangka panjang yang mungkin sangat penting.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, banyak perusahaan masih tetap menekankan pentingnya memberi nilai pada "cara" atau "proses" bagaimana hasil tersebut dicapai, yang sebenarnya merupakan "input" yang didayagunakan untuk memperoleh "output" yang ditargetkan. Sistem manajemen kinerja yang digunakan masih tetap menyisihkan *score* atau *points* untuk faktor-faktor tersebut, yang dalam beberapa perusahaan disebut "kompetensi" misalnya ; "kerjasama dengan team", "hubungan antara pribadi", dan lain-lain. Hasil akhir biasanya adalah *score* dibagi menjadi dua bagian : antara 65-70% untuk pencapaian sasaran (hasil) dan 35-30% untuk faktor-faktor kualitatif yang disebutkan tersebut. Faktor-faktor yang umum digunakan sebagai komponen kualitatif adalah :

1. *Technical Knowledge* (pengetahuan tentang aspek teknis dari pekerjaannya sendiri)
2. Kompetensi Manajerial (misalnya: *objectives/ target setting, planning, organizing, dll.*, khususnya bagi yang menduduki jabatan manajerial saja).
3. Keterampilan Komunikasi (presentasi, negosiasi, dll.)

4. *Resourcefulness* (kreativitas, inisiatif dan inovasi) ; bila relevan !
5. Kemampuan menyemangati bawahan untuk berprestasi tinggi secara konsisten (bagi yang memimpin sejumlah orang)
6. Kemampuan hubungan antar pribadi (kemauan dan keterampilannya)
7. Kerja sama dalam team (kemauan dan keterampilannya)
8. Ketaatan pada "sistem nilai" (Kode etik atau prinsip-prinsip berusaha) yang ditetapkan perusahaan.

Tiap faktor tersebut harus dibuat tingkatan-tingkatannya, apakah antara 1 sampai 8 atau A (untuk terbaik) sampai E (terburuk) dan kemudian dibuat definisi atau penjelasan untuk kegiatan tersebut. Lebih tepat apabila tingkatan-tingkatan tersebut mengikuti metode *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)* sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kompetensi atau "proses", yaitu bagaimana ia mencapai sasaran tersebut. Penggunaan skala dan tingkatan seperti yang dilakukan dalam sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan yang berorientasi pada orangnya (*person Oriented*) dan *Graphic Rating Scale (GRS)* hanya akan menurunkan kembali kualitas manajemen kinerja tersebut pada metode yang tradisional dan subyektif.

D. Langkah - Langkah Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBO / MBS

Untuk menerapkan manajemen kinerja yang berbasis MBO/MBS ada sejumlah tindakan atau kegiatan yang harus dilakukan. Kegiatan-kegiatan tersebut akan disebut sebagai langkah-langkah, dan akan diuraikan di bawah ini.

1. Perencanaan dan Perancangan
Apabila dirasakan bahwa "budaya perusahaan" telah mendukung dilaksanakannya program manajemen kinerja yang didasarkan

pada konsep manajemen berdasarkan sasaran dan telah ada "pemintaan" yang nyata untuk menerapkannya termasuk dari pimpinan puncak, maka yang pertama harus dilakukan adalah merancang program tersebut. Yang harus dilakukan dalam kegiatan ini adalah membuat "konsep" berbentuk proposal untuk diajukan kepada "top management". Isi proposal tersebut adalah : latar belakang pembuatan proposal, tujuan yang ingin dicapai dengan sistem manajemen kinerja, "bentuk atau metode" manajemen kinerja yang dipilih beserta alasan atau keuntungannya, bagaimana penerapannya dan apa yang harus dibutuhkan atau dilakukan. Bila tahap ini telah dilewati, langkah berikutnya menjadi lebih "mudah".

2. Seminar atau *Kick-off Meeting*
Langkah kedua yang dilakukan setelah dukungan manajemen puncak diperoleh adalah menyelenggarakan sebuah seminar intern yang harus dihadiri oleh semua manajer madya untuk menjelaskan dan membahas sistem yang akan digunakan. Seminar ini sebaiknya dibuka oleh pimpinan tertinggi perusahaan atau organisasi, dan penjelasan teknis tentang sistem yang diberikan oleh pimpinan departemen sumber daya manusia atau "orang luar" seperti konsultan. Pada kesempatan ini dijelaskan tujuan dari penerapan sistem manajemen kinerja yang baru, tentang sistem itu sendiri, dan bagaimana sistem tersebut diterapkan. Adalah lebih baik pula bila seminar ini kemudian dilanjutkan dengan pelatihan khusus untuk para manajer senior tersebut dan berlangsung untuk paling lama 2 hari.
3. Pelatihan Menggunakan Sistem Manajemen Kinerja atau Bekerja Berdasarkan Sasaran

Salah satu tantangan terbesar dalam penerapan sistem ini adalah bahwa karyawan pada hampir semua tingkatan mempunyai kesulitan dalam menetapkan dan merumuskan tujuan maupun sasaran kerja mereka. Mereka lebih terbiasa merumuskan "kegiatan" (*activities*) yang mereka lakukan daripada dalam bentuk hasil dari kegiatan itu. Oleh karena itu, semua karyawan dari tingkatan yang prestasi kerjanya akan diukur dengan menggunakan metode ini harus mengikuti program pelatihan khusus dan intensif yang biasanya berbentuk *workshop* (Lokakarya). *Workshop* ini akan membantu karyawan memahami tujuan atau alasan mengapa harus "bekerja berdasarkan sasaran" (*Working By Objectives*).

Workshop ini dimulai dengan latihan merumuskan kembali ruang lingkup tujuan, tugas dan tanggung jawab masing-masing, sehingga kerancuan yang mungkin selama ini ada bisa dihilangkan. Bila semua telah mengikuti *workshop* ini dan telah "berbicara dengan bahasa yang sama", maka sistem Manajemen Kinerja berdasarkan sasaran kerja individu seharusnya dapat diterapkan secara formal. Dari pengalaman penulis, baik dalam menerapkan sistem *performance Management* berbasis MBS atau pun dalam melaksanakan pelatihan tentang Bekerja Berdasarkan Sasaran Kerja bagi manajer dan karyawan perusahaan yang ingin menerapkan sistem Manajemen Kinerja berbasis MBS atau Sasaran Kerja Individu, pelatihan ini sangat penting sekali dan merupakan tahap yang sangat *Crucial*.

Dalam pelatihan-pelatihan tersebut dapat dirasakan betapa sukarnya mengubah kebiasaan berpikir dan bekerja yang tadinya "berbasis kegiatan" menjadi berbasis

"sasaran dan hasil". "Penolakan" (*resistance*) pada konsep dan cara baru maupun untuk mempelajarinya akan terasa. Oleh karena itu, adalah beralasan sekali bila para pakar mengatakan bahwa komitmen pimpinan puncak sangat diperlukan. Selain itu, pelatihan-pelatihan harus dilakukan dengan benar dan sabar, dan kemudian disusul dengan bimbingan oleh para "fasilitator" dan pelatih yang berasal dari dalam perusahaan.

4. Pelatihan "Teknik Konseling"

Pelatihan pertama harus dikombinasikan dengan pelatihan khusus teknik komunikasi untuk tujuan konseling dengan bawahan, sejak dari tahap pembicaraan tentang target-target sasaran yang harus dan ingin dicapai sampai pembahasan formal tentang hasil sebenarnya yang dicapai. Suatu hal yang harus diakui adalah bahwa sedikit manajer atau supervisor yang sudah mempunyai kemampuan tersebut secara alami, sehingga mereka harus mendapat pelatihan tersebut. Termasuk dalam pelatihan ini adalah teknik hubungan antar pribadi yang konstruktif; mendengarkan, menyemangati dan menangani bawahan yang berkeberatan dan mengajukan protes.

5. Panduan Tertulis

Bersamaan dengan langkah pertama, departemen sumber daya manusia harus menyiapkan sebuah Panduan tertulis untuk menjadi pegangan bagi semua atasan yang menilai disertai formulir-formulir penilaian yang diperlukan. Panduan tertulis dan formulir-formulir yang akan digunakan harus sudah tersedia pada waktu pelatihan dilaksanakan.

6. Sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja

Setelah semua persiapan selesai, harus dilakukan sebuah program sosialisasi tentang sistem manajemen kinerja kepada semua karyawan.

Sosialisasi ini bisa dilakukan melalui seminar 2-3 jam atau melalui pertemuan singkat dalam tiap unit kerja dan penjelasan tertulis.

7. Periode Percobaan (*Trial Period*)

Menyusul program sosialisasi, harus diberlakukan sebuah periode percobaan (*trial period*) untuk melakukan test atas semua persiapan dan mengevaluasi pelaksanaan, sehingga perbaikan yang perlu dapat diambil. Karena itu, sebaiknya persiapan untuk menerapkan manajemen kinerja berbasis *skill* sudah selesai satu atau dua bulan sebelum tahun masa kerja perusahaan atau organisasi dimulai, atau sekurang-kurangnya sebelum semester baru dimulai, misalnya sebelum 1 Juli.

E. Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan MBO/MBS

Salah satu dari keuntungan dari MBO/MBS sebagai dasar untuk manajemen kinerja adalah bahwa kegiatan penilaian prestasi beralih dari atasan kepada karyawan yang dinilai. Karena karyawan sendiri yang mengusulkan sasaran yang ingin dicapainya, maka karyawan tersebut dapat langsung mengukur sendiri prestasi yang dicapainya. Setelah itu ia harus membahas hasil penilaian tersebut dengan atasan langsungnya. Tujuannya pertama adalah untuk mendapatkan kesepakatan. Kedua, karena atasan tersebut mungkin mempunyai informasi lain yang bermanfaat bagi karyawan tersebut. Ketiga, untuk membahas hambatan-hambatan yang mungkin selama ini dihadapi yang seharusnya atasan tersebut membantu mencari solusi.

Menjadi sebuah prosedur normal bahwa atasan yang bertindak sebagai penilai kemudian membicarakan seluruh hasil evaluasi dengan atasannya sendiri. Sesi ini biasanya digunakan untuk membahas sekaligus evaluasi atas

prestasi seluruh anggota team dan baik sekali bila dilakukan. Di perusahaan-perusahaan besar, hasil penilaian prestasi dan potensi karyawan dalam kelompok manajerial tertentu dibahas oleh sebuah team yang dinamakan "management development committee". Pada

perusahaan multinasional data hasil penilaian ini malahan tersedia bagi semua anak perusahaan di seluruh dunia. Proses tersebut akan terlihat sebagai berikut :



Catatan: * MCD hanya membahas Penilaian Potensi Karyawan Manajerial
 ** & *** Mereka mungkin juga anggota dari MCD

1. Penilaian Oleh Orang Atasan Yang Satu "Level"
 Pada prinsipnya tidak boleh terjadi penilaian dilakukan oleh dua orang atasan yang tingkatnya sama, misalnya seorang supervisor melapor kepada dua orang manajer. Bila terjadi, ini menunjukkan adanya sesuatu yang keliru dalam struktur organisasi atau perusahaan tersebut. Walaupun demikian hal itu sebenarnya dapat saja terjadi dalam beberapa kasus. Dalam organisasi yang bersifat matriks (di mana setiap manajer memang mempunyai lebih dari satu pimpinan), seorang manajer sumber daya manusia pabrik atau cabang perusahaan dalam melaksanakan tugas sehari-harinya akan melapor di pabrik atau cabang tersebut karena memang seharusnya demikian. Tetapi secara fungsional ia juga harus melapor kepada Direktur SDM yang berkedudukan di kantor pusat. Dengan demikian penilaian dilakukan oleh kedua orang atasannya, tetapi bobot penilaian

terbesar adalah oleh pimpinan langsungnya sehari-hari. Kasus lainnya adalah supervisor yang bekerja mengikuti shift, dimana pada setiap shift yang berbeda mungkin harus melapor kepada atasan yang berbeda.

2. Penilaian Karyawan Yang Bekerja Sebagai Anggota Team Pelaksana "Proyek"
 Dalam kasus karyawan yang bekerja sebagai anggota dalam team pelaksana proyek, seperti misalnya proyek konsultasi, konstruksi atau proyek lainnya, penilaian prestasinya harus dilakukan setiap kali sebuah proyek selesai dikerjakan. Yang melakukan penilaian tersebut adalah orang yang menjadi atasan langsungnya di proyek tersebut, (Ketua atau Manajer Team-nya). Bila ia terlibat dalam 3 atau lebih proyek setiap tahunnya, maka penilaian prestasinya untuk tahun tersebut adalah akumulasi dari penilaian-penilaian untuk setiap proyek

F. Manfaat MBO Dari Aspek Kepemimpinan Manajerial Dan Manajemen

Sistem MBO/MBS dapat memberikan cara kepada manajer, supervisor untuk mendayagunakan sumber daya mereka yang paling besar yaitu manusia. Ia dapat :

1. Memperoleh komitmen lebih besar dari bawahan dengan cara:

a. Membuat mereka merasa bahwa tujuan yang harus mereka capai tidak begitu saja diberikan pada mereka, tetapi harus merasa bahwa tujuan-tujuan itu adalah milik mereka juga karena mereka dilibatkan dalam menetapkannya.

b. Memberikan pada bawahan perasaan yang lebih baik berkaitan dengan keberadaan mereka di dalam organisasi itu, dengan cara menjelaskan bagaimana tujuan-tujuan bawahan tercapai dan berkaitan dengan tujuan secara keseluruhan.

c. Menginjeksikan suatu vitalitas pada organisasi berupa energi yang dihasilkan oleh usaha karyawan untuk mencapai suatu sasaran, dimana mereka dapat meningkatkan diri secara psikologis dan kadang-kadang juga secara finansial.

2. Memperoleh kontrol dan koordinasi yang lebih baik atas pencapaian sasaran dengan cara:

a. Mempunyai gambaran yang lebih jelas tentang "siapa mengerjakan apa" dan bagaimana bagian-bagian organisasi satu sama lain berkaitan.

b. Mempunyai bawahan yang akan mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan mereka sendiri. Karena mereka tahu apa yang akan membantu dan apa

yang menghalangi tercapainya tujuan mereka.

c. Mampu mengetahui mana saja dari anak buahnya yang secara konsisten terus mencapai hasil dan mana yang tidak.

3. Memperoleh peningkatan kemampuan untuk membantu bawahan dengan cara :

a. Lebih mampu melihat kekuatan dan kelemahan mereka dalam kegiatan mencapai suatu tujuan yang spesifik.

b. Secara sederhana menggunakan pendekatan manajemen yang mengajari anak buahnya (dan sebenarnya dirinya sendiri) untuk berpikir dalam kerangka mencapai hasil di masa depan dan mengajari mereka mengantisipasi dan mencoba perubahan, merumuskan secara jelas tujuan / sasaran yang spesifik dan jelas, serta merumuskan ukuran konkret yang akan memberitahu mereka bila mereka telah mencapai tujuan yang diinginkannya.

Di samping manfaat MBO dari aspek kepemimpinan manajerialnya, dapat juga dijelaskan lagi mengenai keuntungan MBO dari aspek sistem manajemennya yaitu :

1. Sistem MBO/BBS adalah suatu proses yang efektif dan membantu manajemen dalam kegiatan di bawah ini :

a. Mengarahkan para manajer, supervisor dan pimpinan lain pada hasil-hasil yang harus dicapai.

b. Memaksa semua orang dalam organisasi mengikatkan diri mereka secara moral pada usaha pencapaian tujuan yang spesifik.

c. Mengarahkan cara berpikir mereka dalam kerangka kebutuhan-kebutuhan organisasi

- di masa depan dan menetapkan sasaran-sasaran untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- d. Mempercepat usaha melakukan perubahan dalam "budaya organisasi" dari yang benuansa sentralisasi dalam wewenang dan kekuasaan ke yang lebih desentralisasi dan partisipatif.
2. Sistem MBS membantu mendorong usaha pengembangan Sumber Daya Manusia
- Karena bawahan menetapkan sasaran kerjanya sendiri atau paling sedikit ia yang mengambil inisiatif dalam prosesnya, maka fungsi penilaian sebenarnya dialihkan dari atasan ke bawahan sendiri.
- a. Pusat perhatian (fokus) dari seluruh proses adalah pengembangan diri pegawai yang dinilai, karena sistem MBS memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merealisasi kebutuhan akan aktualisasi diri mereka.
 - b. Cara ini merupakan pendekatan yang berorientasi bukan pada perbaikan tetapi juga pada inovasi
 - c. Cara ini menumbuhkan komunikasi yang baik dan memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan.
 - d. Metode ini membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan latihan karyawan.
 - e. Karena pegawai menetapkan sasaran sendiri, ia akan memperoleh rasa puas dan merasa telah mencapai sesuatu hasil.
 - f. Meningkatkan atau memperbaiki proses pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari atasan ke bawahan.

Di lain pihak, dalam MBO perencanaan efektif tergantung pada penentuan tujuan setiap manajer yang diterapkan terutama sebagai fungsinya dalam organisasi. Setiap tujuan manajer juga harus menyumbang kepada tujuan manajemen yang lebih tinggi dan perusahaan sebagai keseluruhan. Drucker mengemukakan bahwa setiap manajer harus menetapkan tujuan-tujuan mereka sendiri atau paling tidak, ikut aktif dalam 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 khusus mereka sendiri dengan gambaran perusahaan keseluruhan.

Menurut Drucker, hubungan antara setiap tujuan individual dengan tujuan umum adalah sangat penting, karena maksud utama penerapan MBO adalah untuk mencapai efisiensi operasi seluruh organisasi melalui operasi yang efisien dan integrasi antar bagian-bagiannya.

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

III KESIMPULAN

MBO/MBS, tentu saja tidak memecahkan seluruh masalah dalam suatu organisasi. Penilaian terhadap bawahan adalah bidang yang sulit,

karena hal ini menyangkut status, penggajian dan promosi. Bahkan dalam program MBO yang paling baik, proses peninjauan kembali mungkin menyebabkan ketegangan dan ketidak sukaan. Tidak semua pencapaian tujuan dapat dikuantifikasikan atau diukur, meskipun prestasi atau tidak berprestasi dapat diukur. Seperti jumlah penjualan total dalam suatu daerah, seorang bawahan mungkin tidak bertanggung jawab atas hal tersebut. Contoh, penjualan mungkin turun walaupun usaha bawahan adalah terbaik, karena berbagai tindakan yang tidak diharapkan dari pesaing.

Pimpinan puncak harus menetapkan tujuan jangka panjang (Visi) yang ingin dicapai dalam kurun waktu 10 sampai 15 tahun yang akan datang. Visi tersebut kemudian dipecah menjadi sasaran dan tujuan jangka menengah yang berukuran waktu 3 sampai 5 tahun dan akhirnya menjadi sasaran - sasaran kerja tahunan yang berlaku untuk seluruh bagian dari organisasi itu.

Sistem MBO/MBS menekankan elemen (unsur) dialog ke dalam proses mengalihkan rencana dan sasaran dari satu tingkat ke tingkatan lain dalam organisasi itu. Atasan membawa tujuan dan sasaran serta tolok ukur (standar) keberhasilan untuk bawahannya dan dibicarakan dengan anak buahnya. Sebaliknya, anak buahnya juga membawa tujuan/sasaran yang spesifik dan tolok ukur keberhasilannya sendiri yang dianggapnya tepat atau cocok dengan usaha perbaikan dalam pelaksanaan tugasnya. Secara bersama-sama, mereka mengembangkan sejumlah sasaran yang spesifik, ukuran keberhasilan dan kerangka waktu dimana bawahan akan meningkatkan dirinya untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Bawahan lalu dibebani tanggung jawab atas pencapaian sasaran-sasaran tersebut.

Atasan dan bawahan akan melakukan penilaian secara berkala atas

kemajuan yang dicapai, tetapi pada akhir periode yang disetujui bawahan akan menilai berdasarkan hasil-hasil yang ia telah capai. Dalam proses penilaian tersebut atasan dan bawahan dapat bersama-sama mengevaluasi apa yang telah dicapai dengan sangat sukses dan mana yang tidak. Pada saat membicarakan penyebab kegagalan, bawahan dapat meminta bantuan kepada atasan untuk mengatasi kesulitannya, baik berupa peningkatan kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) maupun aspek lain, misalnya wewenang untuk bertindak. Atasan juga akan mencatat dalam hal apa saja bawahannya sangat unggul, dan dalam hal apa ia masih meningkatkan diri, dan ke mana saja ia dapat didorong untuk maju.

Sebagai hasil dari seluruh proses penilaian, bawahan yang sukses mencapai standar prestasi atau lebih tinggi lagi mungkin diberi penghargaan berupa kenaikan gaji, yang didasarkan atas prestasi atau bahkan promosi. Bagi bawahan yang tidak mencapai standar prestasi, mungkin diberi peringatan, diberi latihan dan bimbingan atau mungkin disuruh mengundurkan diri. Apa pun yang terjadi padanya, keputusannya akan didasarkan pada hasil usahanya dalam mencapai tujuan dan sasaran, di mana ia terlihat dalam menetapkannya dan terikat secara sukarela dalam usaha mencapainya.

DAFTAR PUSTAKA

- AF. Stoner, James. 1982. *Management*. Edisi 2. Prentice/Hall Internasional, Inc. Englewood Cliffs. New. York.
- Drucker, Peter F. 1982. *Pengantar Manajemen*. (Terjemahan). PT. Binaman Pressindo LPPM. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta

Junardy, J.W. 1989. Penerapan MBO dan MDQ Sebagai Dasar untuk Manajemen Performansi Karyawan; Sebuah Pengalaman PT. USI/IBM. Makalah disampaikan pada Konferensi Nasional II AMSM Indonesia. Jakarta

S. Ruky, Achmad. 2001. Sistem Manajemen Kinerja, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta