

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu manajemen terdapat suatu perencanaan yang dijadikan suatu tujuan organisasi. Tujuan organisasi merupakan keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud merealisasikan untuk mencapai sasaran atau target waktu yang akan datang. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus di implikasikan. Perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.¹ Perencanaan menjadi proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain organisasi, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan. Perencanaan itu sendiri terdiri dari dua elemen penting, yaitu sasaran (*goal*) dan rencana itu sendiri (*plan*). Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan.

Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sasaran yang dinyatakan (*stated goals*) dan sasaran riil. *Stated goals* adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pertanyaan publik yang dibuat oleh manajemen. Sering kali *stated goals* ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan *stakeholder* perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.

Untuk mencapai sebuah sasaran manajemen haruslah mempunyai minat yang besar akan kenaikan efektivitas organisasi dalam lingkungan yang berubah menyebabkan dapat mencapai hasil terbaik yang

¹ Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal. 34 dan 45

diperolehnya dari sumber-sumber daya yang dimilikinya dan dapat memuaskan kebutuhan yang menjadi tujuan terciptanya organisasi itu. Manajemen berdasarkan sasaran sebagai suatu pendekatan yang semakin populer mempunyai kemampuan untuk menyajikan rangka dasar agar kita dapat menangani banyak masalah yang berkaitan dengan efektivitas organisasi. Para manajer yang menyadari akan berubahnya kondisi organisasi dan lingkungan yang menyebabkan organisasi dan lingkungan itu semakin rumit, membutuhkan falsafah, metode dan pendekatan yang lebih tepat. Manajemen berdasarkan sasaran merupakan salah satu dari padanya yang mampu menjanjikan sejumlah asas yang dapat dimanfaatkan, meski harus dengan kesabaran yang cukup tinggi.

Pada hakekatnya MBO menekankan pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan efektif. Gagasan dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses partisipatif, secara aktif melibatkan para manajer dan anggota pada setiap tingkatan organisasi. Sistem MBO terletak pada tujuan umum oleh para manajer dan bawahan yang bekerja sama, dan menentukan tanggung jawab pada setiap individu dengan jelas.² MBO bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan merumuskan tujuan organisasi dan sasaran kerja karyawan yang berbeda didalamnya. Idealnya karyawan akan mendapatkan masukan yang kuat untuk mengidentifikasi sasaran kerja, waktu realisasi, target, dan perkiraan *output* target.³ Implementasi *Management By Objective* itu ada tujuan organisasi, pemberian motivasi, aktualisasi, control, itu semua untuk pencapaian tujuan sasaran itu. Jadi semua itu untuk mensejahterakan anggotanya (karyawan). Jadi *Management By Objective* itu suatu program atau sistem yang mencapai sasaran atau tujuan.⁴

“*Goal setting*” dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, yang disebut sebagai konsep *Managemen By Objective*. Menurut Schermerhorn.

² *Ibid*, hal. 50

³ Taufik dkk, *Perancangan Aplikasi Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode MBO dan BARS (Studi Kasus PLTU Maninjau)*, 2014, hal. 762

⁴ Wawancara dengan Ibu Maya (Manajer), Sabtu, 04 Maret 2017 (10.00 WIB)

R. John, et.al, esensi MBO adalah proses penetapan sasaran (*goal setting*) bersama antara atasan dan bawahan. Melalui penetapan sasaran, para manajer bekerjasama dengan bawahan untuk menetapkan sasaran dan rencana kinerja yang konsisten dengan tingkat pekerjaan dan sasaran organisasi. Manajemen berdasarkan sasaran dikembangkan sebagai suatu metode untuk mengelola organisasi dan pegawai serta untuk meningkatkan kinerja para manajer. Manajemen yang efektif harus mengarah visi dan upaya semua manajernya kepada sasaran bersama. Ia harus memastikan bahwa tiap manajer harus memahami hasil apa yang diharapkan dari dirinya. Ia harus memastikan bahwa atasan memahami apa yang dapat diharapkan dari setiap bawahannya. Ia harus dapat memotivasi manajer untuk memaksimalkan upayanya kearah yang benar. Sementara mendorong tumbuhnya standart kerja yang tinggi, ia juga harus dapat menjadikan hal itu sebagai cara untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi daripada kinerja individu.⁵

Para teoretikus dan praktisi manajemen sudah lama mengakui bahwa “manajemen berdasarkan sasaran” (*Management By Objectives*) adalah suatu cara terbaik untuk melibatkan para karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka.⁶

Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dalam sejarahnya merupakan salah satu sarana untuk mempersatukan dan mensejahterakan keanggotaan karyawan, sehingga saat itu masih dalam kelompok-kelompok kecil yang dikelola oleh masing-masing unit yang berada di lingkungan Pura Group. Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, mulanya merupakan kegiatan simpan pinjam yang bergerak di lingkungan perusahaan. Melihat kenyataan itu maka pimpinan perusahaan pada saat itu dibentuklah wadah kegiatan yang akhirnya diberi nama Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, dan sampai saat ini Koperasi Karyawan

⁵ Surya Darma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, hal 10

⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hal. 362

Pura Group Kudus semakin berkembang pesat dan memiliki beberapa unit diantaranya unit simpan pinjam, unit mini market tanjung mas, unit *outsourcing*, dan unit usaha lainnya (PPOB, dumptruck, perumahan). Bukan semata-mata karna berkembang begitu saja tetapi didasari dengan sistem manajemen yang bagus.

Akuntabilitas kinerja mendorong organisasi sektor publik memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan dan membangun sistem manajemen berbasis kinerja yang berorientasi bukan hanya anggaran dan realisasinya, tetapi juga pada hasil. Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam menetapkan sasaran-sasaran kinerja strategis, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah dan melaporkan data kinerja, serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja. Keunggulan manajemen berbasis kinerja adalah penentuan sasaran organisasi yang jelas dan terarah, memastikan setiap anggota organisasi memahami aturan dan hasil yang akan dicapai, memaksimalkan kontribusi setiap anggota bagi organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada perbaikan budaya organisasi secara keseluruhan.⁷

Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerja, tingkat pencapaian tujuan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja.⁸ Meskipun penetapan tujuan yang sulit dipercaya dapat berpengaruh terhadap kinerja namun demikian untuk penetapan tujuan yang terlalu sulit dan sesungguhnya tidak dapat dicapai sering kali justru akan menurunkan kembali kinerja individu. Lawrence dan Smith dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa kinerja dari para pekerja akan lebih meningkat secara signifikan apabila mereka berada pada

⁷ Ika Susanti dkk, *Perancangan Manajemen Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dengan Ancangan Management By Objectives (MBO) dan Perspektif Balanced Scorecard*, 2012, hal. 44

⁸ Lailatus Sufro, *Penerapan Sistem Reward Berbasis Kinerja Sebagai Peningkatan Kinerja Karyawan Pada SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri*, 2015

kondisi kerja dengan penetapan tujuan daripada dalam kondisi tanpa ada penetapan tujuan.⁹

Partisipasi memungkinkan bawahan untuk menkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya, serta memberikan keleluasaan didalam memilih, tindakan memilih, tindakan memilih tersebut dapat membangun sebuah komitmen, yang dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilihnya. Semua kelebihan partisipasi ini sangatlah mungkin untuk memperluas tingkat persetujuan dengan gaya evaluasi yang digunakan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja Sholihin et al.¹⁰

Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas.¹¹ sehingga semua itu akan membentuk suatu *tim work* yang solid. Tetapi suatu tujuan organisasi tidak akan berhasil jika ada sebagian karyawan yang tidak mengikuti alur yang telah ditetapkan. Fungsi dari sistem *Management By Objectives* adalah memotivasi karyawan, mengarahkan karyawan, mengontrol pekerjaan supaya pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan dan tidak melenceng dengan sistem yang digariskan.¹²

Dalam islam *controlling* atau pengawasan sangatlah penting, agar suatu pekerjaan dapat dikerjakan dengan benar. Adapun sesuai fungsi MBO yang ada dapat di kaitkan dengan dalil Al-Qur'an dalam surat Al-Infithar ayat 10-12

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كَرَامًا كَاتِبِينَ ۖ يَعْمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

Artinya: Adahal Sesungguhnya Bagi Kamu Ada (Malaikat-Malaikat) Yang Mengawasi (Pekerjaanmu). Yang Mulia (Di Sisi Allah) Dan

⁹ Tutuk Ari Arsanti, *Hubungan Antara Penetapan Tujuan, Self-Efficacy dan Kinerja*, 2009, hal. 98-99

¹⁰ Taufik Akbar dan Soni Agus Irwandi, *Partisipasi Penetapan Tujuan Perusahaan Sebagai Variabel Prediktor Terhadap Kinerja Manajerial*, 2014, hal. 219

¹¹ Payaman J. simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2005, hal. 1

¹² Wawancara dengan Ibu Maya (Manajer), Sabtu, 04 Maret 2017 (10.00 WIB)

Mencatat (Pekerjaan-Pekerjaanmu Itu). Mereka Mengetahui Apa Yang Kamu Kerjakan.

Pada prinsipnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan didalam organisasi. Proses ini lebih didasarkan pada prinsip manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*) dari pada manajemen berdasarkan perintah, meskipun hal tersebut juga mencakup kebutuhan untuk menekankan pada harapan kinerja yang tinggi melalui kontrak semacam itu.

Manajemen kinerja didasarkan kepada kesepakatan tentang sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan. Dengan demikian manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran, persyaratan pengetahuan, serta pengimplementasian rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut.

Manajemen kinerja membantu mengintegrasikan sasaran organisasi, kelompok dan individu, terutama dalam mengkomunikasikan sasaran dan mengedepankan nilai-nilai organisasi. Manajemen kinerja memiliki kompetensi untuk menjadi alat bagi pencapaian perubahan budaya dan perilaku serta merupakan suatu cara untuk memperdayakan karyawan dengan memberikan kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka dan pengembangan diri pribadi mereka sendiri.¹³ Tetapi di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus ada sebagian karakter karyawan yang tidak sama, karyawan tersebut tidak bisa mengikuti alur yang sudah ditentukan diawal. Dari karakter yang karakter berbeda tersebut akan merusak tim work yang sudah dijalin sebelumnya dan itu akan menghambat pencapaian sasaran perusahaan. Sedangkan dalam pandangan

¹³ Surya Darma, *Op. Cit.*, hal 1-2

islam, segala sesuatu yang baik juga harus dilakukan secara baik teratur dan juga benar, segala sesuatu yang telah ditetapkan haruslah di ikuti secara benar dan sesuatu tidak bisa dikerjakan secara sembarangan seperti yang disabdakan oleh rasulluallah SAW sebagai berikut :

إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يتقنه

Artinya: Sesungguhnya allah senang jika seseorang diantara kamu mengerjakan sesuatu perbuatan lalu dia mengerjakan secara sempurna (tepat, tearah, jelas, tuntas). (HR. Thabrani)

Berdasarkan uraian-uraian dan kaidah diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang analisis *Management By Objectives* sebagai alat untuk merumuskan tujuan organisasi dan sasaran kerja karyawan serta menumbuhkan semangat kerja karyawan dan kekompakan dalam tim untuk mencapai suatu tujuan perusahaan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, selama ini tidak ada atau belum ada penelitian yang meneliti tentang judul tersebut pada Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

Dari hal tersebut diatas mendorong penulis untuk mengambil judul **“Analisis *Management By Objectives* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus”**.

B. Pengesahan Istilah

Agar tidak terjadi kesalahpahaman mengenai judul “ **Analisis *Management By Objectives* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus**”, maka dirasa perlu untuk menjelaskan makna dari setiap kata judul tersebut.

1. Analisis

Analisis diartikan sebagai penyelidikan terhadap sesuatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.¹⁴

¹⁴ Kementrian Pendidikan, *Kamus Bahasa Indonesia Untuk Pelajar*, Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Jakarta, 2011, hal. 20

2. Management By Objectives

Maksud dari *Management By Objectives* yaitu pada setiap tingkat organisasi masing-masing pejabat hendaknya menetapkan suatu tujuan yang konkrit sedemikian rupa tujuan-tujuan tersebut menyumbang tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.¹⁵

3. Meningkatkan

Meningkatkan diartikan sebagai menaikkan (derajat, taraf, dsb), mempertinggi, memperhebat (produksi dsb).¹⁶

4. Kinerja

Kinerja diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.¹⁷

5. Karyawan

Karyawan diartikan sebagai orang yang bekerja dalam suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapatkan gaji (upah).¹⁸

6. Koperasi

Koperasi diartikan sebagai salah satu bentuk badan hukum yang sudah lama di kenal di Indonesia. Salah satu tujuan pendirian koperasi didasarkan kepada kebutuhan dan kepentingan para anggotanya.¹⁹

C. Fokus Penelitian

Batasan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan fokus. Sesuai dengan judul yang peneliti telah ambil dalam penelitian ini, maka penelitian ini hanya berfokus pada respon karyawan mengenai

¹⁵ John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan karyawan*, BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta, 2009, hal. 53

¹⁶ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1995, hal. 1060

¹⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hal. 45

¹⁸ Kementrian Pendidikan, *Opcit*, hal 216

¹⁹ Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2002, hal. 269-270

Management By Objectives dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, serta fokus penelitian yang akan peneliti teliti, maka dapat diambil rumusan masalah yang selanjutnya akan berguna dalam kodifikasi dan sistematisasi proses analisis yang akan dibahas pada bagian selanjutnya. Adapun rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *Management By Objectives* di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus?
2. Bagaimana implementasi *Management By Objectives* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus?
3. Bagaimana implementasi *Management By Objectives* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dalam tinjauan islam?

E. Tujuan Penelitian

Berdasar rumusan masalah diatas, maka penelitian ini merangkum pula beberapa tujuan yang sedianya menjadi jawaban atas persoalan yang dihadirkan. Tujuan juga membuat penelitian ini menjadi lebih terarah. Tujuan-tujuan ini untuk:

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi *Management By Objectives* di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.
2. Untuk mengetahui bagaimana implementasi *Management By Objectives* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.
3. Untuk mengetahui bagaimana implementasi *Management By Objectives* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dalam tinjauan islam.

F. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat banyak manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis, yaitu:

1. Manfaat teoritis
 - a. Sebagai sarana untuk menambah wawasan keilmuan dan dapat digunakan sebagai masukan dan referensi bagi pihak-pihak yang melakukan penelitian serupa.
 - b. Mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan ekonomi, khususnya Ekonomi Islam dalam sistem kerja yang menggunakan tenaga karyawan sebagai bagian dari sistem kerjanya.
2. Manfaat praktis
 - a. Diharapkan apa yang dihasilkan dari penelitian ini dapat membantu memberikan tambahan dan masukan bagi Koperasi Karyawan Pura Group Kudus berkaitan dengan *Management By Objectives* dalam meningkatkan kinerja karyawan.
 - b. Bagi karyawan Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dengan adanya penelitian ini diharapkan akan terus meningkatkan kinerjanya.

G. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memudahkan dalam memahami dan mengetahui pokok-pokok pembahasan skripsi ini, maka dalam penulisan dibuat sistematika yang terdiri dari tiga bagian.

BAB I PENDAHULUAN

Pada pendahuluan berisi latar belakang masalah, penegasan istilah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada kajian pustaka berisi tentang deskripsi pustaka, hasil penelitian terdahulu, dan kerangka berfikir.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada metode penelitian berisi jenis penelitian, pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, sumber data, instrument penelitian, teknik pengumpulan data, uji keabsahan, analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada analisis dan pembahasan berisi tentang gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data penelitian, dan hasil dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Pada penutup berisi kesimpulan, saran, dan penutup.

