

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Nama dan Lokasi Koperasi Karyawan Pura Group Kudus

Nama Instansi : Koperasi Karyawan Pura Group
 Tahun Berdiri : 1984
 Badan Hukum No : Koperasi Karyawan Pura Group Kudus
 10144/BH/VI
 Tanggal Badan Hukum : 24 September 1984
 Kantor Pusat : Jalan Kresna Tanjung Karang Jati Kudus
 Telp/Fax. (0291) 431834
 Hari Pelayanan : Senin-Sabtu
 Waktu Pelayanan : Senin-Sabtu 08.00 WIB s/d 16.00 WIB
 Jumat 07.30 WIB s/d 16.00 WIB
 Sabtu 07.30 WIB s/d 12.30 WIB

2. Sejarah Perkembangan Koperasi Karyawan Pura Group Kudus

Perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa ini bernama Koperasi Karyawan Pura Group yang beralamat di Jl. Kresna Tanjung Karang Jati Kudus. Koperasi Karyawan Pura Group, mulanya merupakan kegiatan simpan pinjam yang bergerak dilingkungan perusahaan, melihat kenyataan tersebut maka oleh pimpinan perusahaan pada saat itu dibentuklah wadah kegiatan tersebut yang akhirnya diberi nama KOPERASI KARYAWAN PURA GROUP, dengan badan hukum No. 10144/BH/VI tertanggal 24 September 1984.

Dengan berdirinya koperasi, maka diharapkan berperan serta ikut meningkatkan kesejahteraan anggota (karyawan) perusahaan dan pada akhirnya bisa meningkatkan produktifitas kerja.

Setiap tahun koperasi mengadakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) tepat pada waktu selalu menerima penghargaan dari kantor Departemen Koperasi Kabupaten Kudus sebagai koperasi berklafikasi “A”. dengan dikukuhkannya Koperasi Karyawan Pura Group kudus yang telah berbadan hokum, maka dalam operasionalnya semakin mantap dan tegar, baik terhadap pelayanannya, terhadap anggotanya maupun dalam usahanya. Kemajuan-kemajuan ini semata-mata karena perhatian dan keterlibatan pimpinan perusahaan yang selalu memantau perkembangan koperasi. Hal ini terbukti dengan pemberian beberapa bantuan fasilitas demi kemajuan koperasi antara lain: tempat usaha, permodalan dan lain-lain yang jumlahnya mencapai puluhan juta rupiah, serta memberikan dispensasi kepada karyawan koperasi untuk mengikuti sendiri atau oleh instansi yang terkait.

Dalam gerak langkah koperasi mencapai cita-cita mensejahterakan anggota tidak lepas dari peran dan kerjasama dari berbagai pihak, antara lain: Personalia Pura Group, dan Departemn Keuangan Pura Group, serta tidak kaah pentingnya kesadaran anggota untuk berkoperasi secara baik.¹

3. Struktur Organisasi Koperasi Karyawan Pura Group Kudus

Koperasi Karyawan Pura Group dengan badan hukum No. 10144/BH/VI tertanggal 24 September 1984 serta perubahan Anggaran Dasar no : 0144/BH/PAD/KWS.II/XII/1995 tertanggal 7 Desember 1995, didalam gerak langkahnya selalu mengacu pada Undang – Undang no : 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian Indonesia.

Dalam melakukan kegiatan sehari-hari Koperasi Karyawan Pura Group ditunjang oleh struktur organisasi yang mantap dan job/

¹ Hasil observasi dan dokumentasi yang dilakukan penulis pada tanggal 20 juli 2017 di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus

pembagian tugas yang jelas, disamping hal tersebut untuk memperlancar keuangan Koperasi Karyawan Pura Group telah menggunakan komputer program (computerisasi).

Sesuai hasil pemilihan pengurus tahun 2015 yang lalu, maka terpilih kepengurusan dengan susunan sebagai berikut:

- Ketua : Sunarto dari unit rotogravure
- Wakil ketua : Seco Jatmiko dari unit PM 5/6
- Sekretaris : Setiyo Mahanaim dari unit bangunan
- Bendahara : Lilik Sulistiyawan dari keuangan group
- Umum : Tri Muntaryohadi dari unit offset

Sedangkan untuk badan pengawas sebagai berikut:

- Ketua : Kamal Afif dari unit metalizing
- Anggota : Aris Pramono dari keuangan group
- Anggota : Adityo Prabowo W. dari unit offset

Karyawan Koperasi Karyawan Pura Group Kudus:

- Karyawan perusahaan yang diperbantukan : 1 orang
- Karyawan tetap : 46 orang
- Karyawan kontrak : 4 orang
- Karyawan outsourcing : 5 orang
- Jumlah karyawan koperasi tahun 2016 : 55 orang

Keanggotaan Kopkar Pura Group bersifat sukarela, perkembangan anggota selama tahun 2015 sebagai berikut:

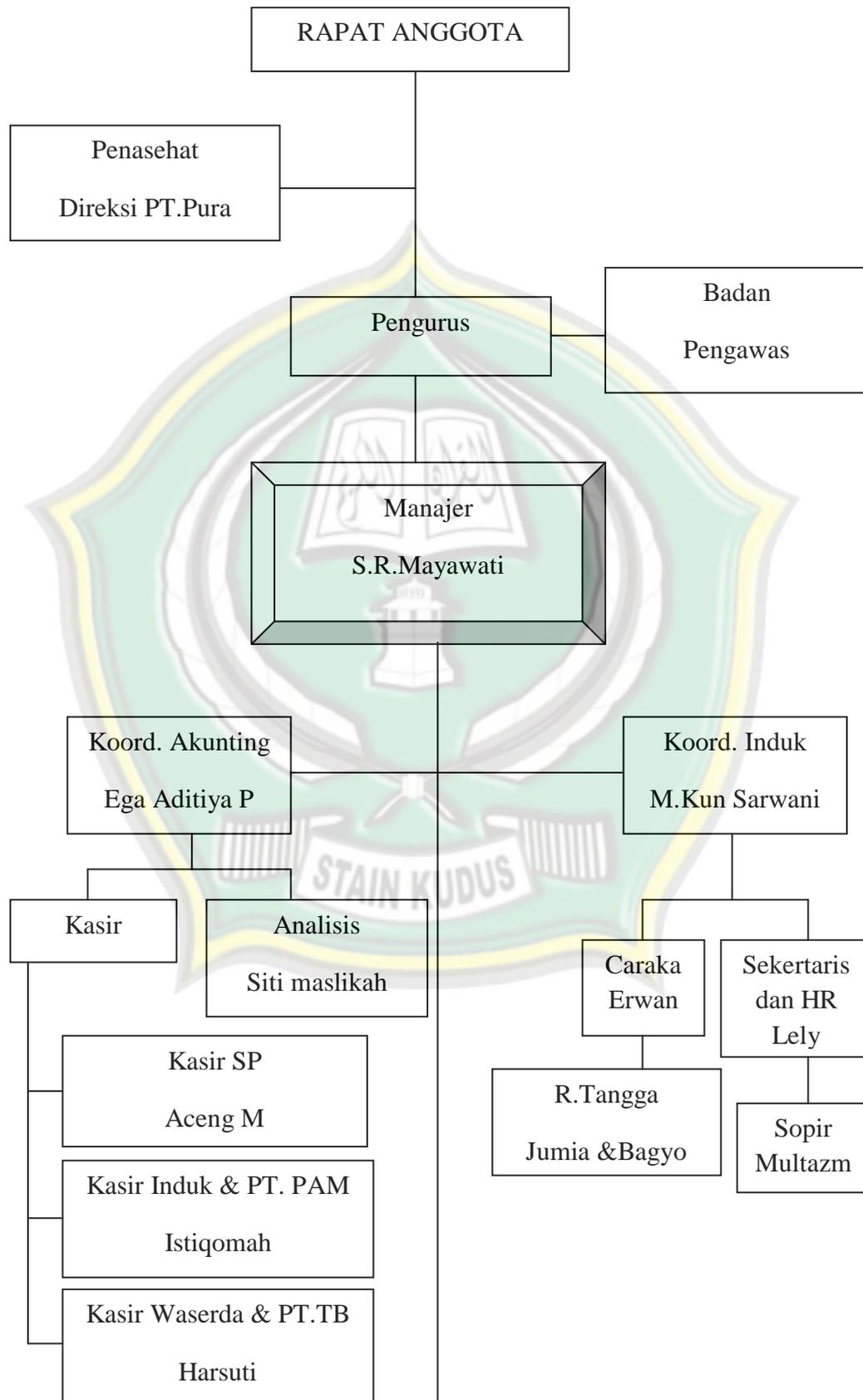
Jumlah anggota tahun 2015 = 6.820 orang

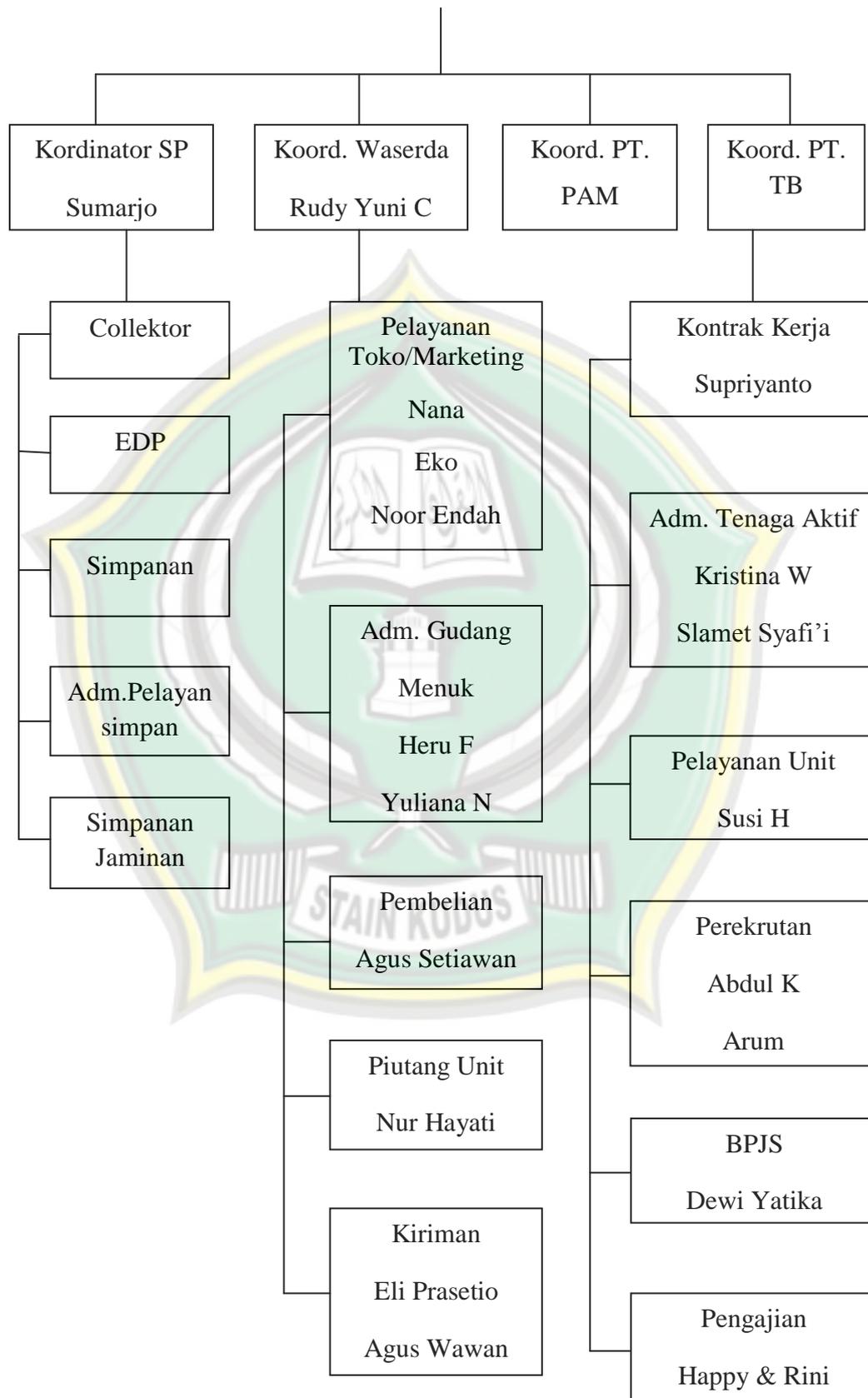
Jumlah anggota tahun 2016 = 6.879 orang

Ada kenaikan anggota = 59 orang

Kopkar pura group selalu menyelenggarakan RAT tepat waktu setiap tahunnya dan sejak tahun 1992 laporan keuangan koperasi selalu diperiksa oleh Akuntan Publik dari Semarang.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Koperasi Karyawan Pura Group Kudus





a. *Job Description* Pengurus

1. Tugas ketua

Adapun tugas ketua adalah sebagai berikut:

- a) Memimpin, mengkoordinir, mengawasi pelaksanaan tugas anggota pengurus lainnya dan pelaksanaan harian karyawan.
- b) Memimpin rapat anggota/ rapat anggota tahunan dan atas nama pengurus memberikan laporan pertanggungjawaban kepada rapat anggota/ rapat anggota tahunan tersebut.
- c) Memimpin rapat pengurus dan rapat pengurus dengan pelaksana harian/ badan pengawas.
- d) Memberikan keputusan terakhir dalam kepengurusan koperasi dengan memperhatikan usul/ saran/ pertimbangan dari para pemegang fungsi dibawahnya seperti sekretaris, bendahara, dan pelaksana harian.
- e) Mengesahkan semua surat-surat yang meliputi kegiatan-kegiatan organisasi keluar maupun kedalam dan dilakukan bersama-sama dengan fungsionaris lainnya.

2. Tugas wakil ketua

Adapun tugas wakil ketua adalah sebagai berikut:

- a) Mewakili ketua pada waktu ketua tidak dapat menjalankan tugasnya pada waktu bertindak sebagai ketua, wakil ketua memperoleh wewenang dan tanggung jawab penuh sebagai ketua.
- b) Dapat menerima tugas khusus dari rapat anggota, rapat pengurus dari ketua.

3. Tugas bendahara²

Adapun tugas bendahara adalah sebagai berikut:

² Buku Pelantikan Pengurus dan Administrasi perkoperasian Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

- a) Merencanakan anggaran belanja dan pendapatan koperasi.
- b) Mencari dana dengan jalan memupuk simpanan-simpanan anggota, mencari sumber-sumber dana dari luar dengan syarat yang lunak/ tidak memberatkan koperasi, mengatur dan mengawasi penggunaannya seefisien dan seefektif mungkin.
- c) Memelihara semua harta kekayaan koperasi.
- d) Mengatur pengeluaran uang agar tidak melampaui anggaran belanja yang telah ditentukan.
- e) Mempersiapkan data dan informasi bidangnya dalam rangka menyusun laporan organisasi baik untuk kepentingan rapat anggota tahunan maupun pejabat, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- f) Bersama-sama pelaksana harian menandatangani/ mengesahkan semua bukti pengeluaran kas yang melampaui batas wewenang pelaksana harian.
- g) Membimbing dan mengawasi pekerjaan pelaksana harian dalam hal penyelenggaraan administrasi uang dan barang secara tertib dan teratur sesuai dengan system yang dianut.
- h) Sewaktu-waktu melakukan pengecekan langsung terhadap jumlah uang kas dan persediaan barang untuk diuji kebenarannya dengan catatan yang ada.
- i) Mengambil langkah-langkah pengamanan tertentu untuk mencegah timbulnya kerugian koperasi.
- j) Bertanggung jawab kepada ketua mengenai bidang keuangan dan administrasinya serta semua harta kekayaan koperasi, sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ditentukan oleh koperasi.

4. Tugas sekretaris³

Adapun tugas sekretaris adalah sebagai berikut:

- a) Mencatat semua pembicaraan dan keputusan pertemuan rapat, baik rapat anggota maupun rapat pengurus dan menyampaikan pengurus rapat tersebut kepada anggota lainnya.
- b) Menyelenggarakan dan memelihara buku-buku organisasi (buku daftar anggota, daftar pengurus, dan sebagainya) sesuai dengan ketentuan-ketentuan perkoperasian yang berlaku.
- c) Menyelenggarakan dan memelihara semua arsip-arsip.
- d) Memelihara tata kerja merencanakan peraturan-peraturan khusus serta ketentuan lain.
- e) Menyusun laporan-laporan organisasi untuk kepentingan rapat anggota maupun pejabat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- f) Merencanakan kegiatan operasional bidang lain meliputi program-program pendidikan/ penyuluhan kegiatan-kegiatan sosial lainnya.
- g) Bersama ketua mensahkan semua surat-surat/ buku keputusan rapat dan surat lainnya yang menyangkut bidang kerja sekretaris tersebut diatas.
- h) Bersama ketua mengadakan penyuluhan-penyuluhan kepada anggota dan masyarakat.
- i) Bertanggung jawab dalam bidang administrasi/ tata usaha organisasi kepada ketua.
- j) Mengadakan hubungan kerja dengan bendahara dan pelaksana harian dalam hal-hal yang saling berkaitan antara lain dengan bendahara, dalam rangka pembiayaan bidang sekretaris, dengan pelaksana harian dalam rangka

³ *Ibid*

pengangkatan atau pemberhentian karyawan dan sebagainya.

5. Tugas wakil sekretaris⁴

Adapun tugas wakil sekretaris adalah sebagai berikut:

- a) Mewakili sekretaris pada waktu sekretaris tidak dapat menjalankan tugasnya.
- b) Membantu melaksanakan tugas sekretaris.

b. *Job Description* Pelaksana Harian

1. Ketua pelaksana harian

- a) Bidang perencanaan
- b) Bidang pelaksana harian
- c) Bidang administrasi keuangan
- d) Bidang kepegawaian
- e) Bidang pengawasan dan laporan
- f) Pertanggungjawaban
- g) Pelaporan
- h) ketidakhadiran

2. Wakil pelaksana harian

- a) Tugas
 - 1) Membantu tugas dari pelaksana harian.
 - 2) Mewakili pelaksana harian apabila berhalangan hadir.
 - 3) Pada saat menjalankan tugasnya sebagai pengganti pelaksana harian maka wakil pelaksana harian memperoleh wewenang dan tanggung jawab penuh sebagai pelaksana harian.
- b) Pertanggungjawaban
 - 1) Bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada pelaksana harian.

⁴ *Ibid*

c) ketidakhadiran

- 1) dalam hal wakil pelaksana harian berhalangan, tugasnya digantikan oleh orang yang ditunjuk oleh pelaksana harian.

c. *Job Description* Administrasi Umum⁵

1. Koordinasi administrasi umum

a) Tugas

- 1) Mencatat semua surat-surat yang masuk dan keluar serta mengatur menyampaikannya kepada bagian yang berkepentingan dikoperasi dan mengatur pengiriman surat keluar.
- 2) Membantu pelaksana harian dan pengurus dalam menentukan jadwal pertemuan-pertemuan atau perjanjian dengan pihak ketiga serta mencatatnya dengan baik untuk diarsip.
- 3) Membantu membuat notulen rapat intern kantor dan pengurus pendanaan alat-alat kantor.
- 4) Melaksanakan sekretaris (pengurus) dalam hal pencatatan keanggotaan koperasi berkenaan dengan tertib administrasi keanggotaan.

b) Pertanggungjawaban

- 1) Koordinator administrasi umum bertanggung jawab kepada pelaksana harian atas tugas yang dibebankan kepadanya.

c) Ketidakhadiran

- 1) Dalam hal berhalangan, tugas koordinator administrasi umum akan diambil alih oleh karyawan lain yang ditunjuk oleh pelaksana harian.

⁵ *Ibid*

d) Pelaporan

- 1) Koordinator administrasi umum memberikan laporan tertulis atau lisan kepada pelaksana harian mengenai hal-hal yang menyangkut tugasnya seperti yang ditentukan pelaksana harian.

d. *Job Description* HR (*Human Recaurce*)⁶

1. Tugas

- Rekrut tenaga kerja dan menyeleksi ulang yang akan ditempatkan ke *user* (unit) yang mengalami kekosongan.

2. Pertanggungjawaban

- HR bertanggung jawab kepada pelaksana harian atas tugas yang diberikan atau tugas yang diberikan dan dibebankan.

3. Ketidakhadiran

- Dalam hal berhalangan, tugasnya digantikan oleh orang yang ditunjuk oleh pelaksana.

4. Pelaporan

- HR memberikan laporan tertulis kepada pelaksana harian mengenai tugas yang telah dikerjakan.

e. *Job Description* Administrasi Keuangan⁷

1. Kasir

a) Tugas

- 1) Menyiapkan bukti yang lengkap sehubungan dengan penerimaan dan pengeluaran uang kas sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- 2) Menerima, menyimpan uang serta melaksanakan administrasi buku kas kasir.
- 3) Melakukan pembayaran atas perintah atau persetujuan pelaksana harian atau pelaksana harian dengan

⁶ *Ibid*

⁷ *Ibid*

bendahara atau ketua sesuai dengan ketentuan dan bukti yang ada.

- 4) Meneliti atas ketetapan jumlah penerimaan atau pengeliatan serta saldo uang kas.

b) Pertanggungjawaban

- 1) Kasir bertanggung jawab kepada pelaksana harian atas pelaksana tugas yang dibebankan kepadanya.

c) Ketidakhadiran

- 1) Jika kasir tidak dapat melaksanakan tugasnya karena berhalangan maka tugas kasir dilaksanakan oleh staf kasir atau orang yang ditunjuk oleh pelaksana harian.

d) Pelapor

- 1) Kasir wajib memberikan laporan tertulis mengenai saldo kas kepada pelaksana harian menurut ketentuan atau tertib waktu yang telah ditentukan.

2. Staf kasir

a) Tugas

- 1) Membantu pelaksanaan tugas kasir setiap harinya.
- 2) Menggantikan kasir dalam melaksanakan tugasnya apabila kasir berhalangan hadir.
- 3) Pada saat menggantikan kasir segala wewenang dan tanggung jawabnya dilimpahkan penuh.
- 4) Membuat bukti penerimaan yang disertai bukti potongan bulanan untuk semua pinjaman yang telah jatuh tempo yang diterima dari masing-masing unit usaha.
- 5) Bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan kepada kasir.

3. Akuntansi (Juru Buku)

a) Tugas

- 1) Meneliti kelengkapan dan kebenaran bukti-bukti pembukuan yang akan dibukukan.

b) Ketidakhadiran

- 1) Bilapembantu juru buku berhalangan, pelaksana harian akan menentukan karyawan lain untuk mengambil alih tugasnya.

4. Entry data

a) Tugas

- 1) Memasukkan data pembukuan yang sudah dianalisa oleh juru buku kedalam komputer.
- 2) Membantu administrasi umum dalam pekerjaan administrasinya.

b) Pertanggungjawaban

- 1) Operator komputer bertanggung jawab kepada pelaksana harian atas tugas yang dibebankan kepadanya.

c) Ketidakhadiran

- Apabila operator komputer berhalangan tugasnya digantikan oleh orang yang ditunjuk oleh pelaksana harian.

f. *Job Description Unit Outsourcing*⁸

1. Adm. Permintaan dan penempatan (bank data)

a) Tugas

- 1) Mencatat dan mendata permintaan karyawan baru dibagian pengguna tenaga kerja untuk diserahkan ke *user* (unit) perusahaan.
- 2) Mendata karyawan *outsourcing* untuk dibuat arsip dan disimpan juga dikomputer.

⁸ *Ibid*

2. Rekrutmen
 - a) Tugas
 - 1) Pengadaan tenaga kerja
 - 2) Rekrut
 - 3) menyeleksi
3. Adm. Penggajian/ penyimpanan
 - a) Tugas
 - 1) Mencatat gaji karyawan
4. *Monitoring/ koletor* unit
 - a) Tugas
 - 1) Meninjau karyawan outsorsing di *user-user* (unit)

4. Ruang Lingkup Produk

Sebuah perusahaan pastilah menghasilkan yang namanya output dari input. Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan kepasar untuk mendapatkam perhatian, dibeli, dipergunakan, dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen. Sedangkan jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual (dikonsumsi pihak lain). Seperti halnya di Koperasi Karyawan Pura Group ada beberapa unit usaha yaitu:⁹

a. Unit simpan pinjam

Unit usaha simpan pinjam termasuk unit usaha terbesar yang ada di Koperasi Karyawan Pura Group. Dalam unit simpan pijam ini melayani kepada para anggotanya untuk melakukan simpanan/tabungan dan juga melayani peminjaman kepada para anggota yang sedang membutuhkan dana.

Dari tahun ketahun koperasi ini telah berusaha untuk memberikan kebutuhan anggota semaksimal mungkin, tak terkecuali dibagian usaha simpan pinjam

⁹ Buku Rapat Anggota Tahunan Koperasi Karyawan Pura Group Kudus Tahun Buku 2016.

1) Pinjaman Anggota

Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dalam memberikan pinjaman uang dengan batasan/ plafond sebagai berikut:

Bagi karyawan harian tetap dan bulanan tetap

2) Pinjaman sesuai plafond sebesar Rp 11.000.000,- (tanpa jaminan).

3) Pinjaman diatas planfond sebesar Rp 17.000.000,- dengan ketentuan sebagai berikut:

Jaminan kartu BPJS ketenagakerjaan

Masa kerja minimal 15 tahun

4) Pinjaman diatas Rp 17.000.000,- s/d Rp 22.000.000,- jaminan kartunBPJS ketenagakerjaan + BPKB tahun 2010 keatas (dinotariskan).

5) Pinjaman diatas Rp 20.000.000,- jaminan sertifikat tanah (dinotaiskan).

Jumlah pinjaman tahun 2016 dibandingkan tahun 2015 adalah sebagai berikut:

- Tahun 2015 piutang uang sebesar Rp 63.334.307.065,-

- Tahun 2015 piutang barang sebesar Rp 1.974.947.795,-

- Tahun 2016 piutang uang sebesar Rp 67.162.618.077,-

- Tahun 2016 piutang barang sebesar Rp 2.144.377.250,-

6) Simpanan Anggota

- Tabungan pendidikan hari tua
- Tabungan wajib pinjam
- Simpanan keluarga sejahtera (arisan) secara periodik

Adapun simpanan anggota tahun 2015 sebesar Rp 63.875.913.160,- dan tahun 2016 sebesar Rp 71.478.912.905,- ada kenaikan sebesar 11.90 %.¹⁰

b. Unit mini market Tanjung Mas

Dalam unit usaha mini market Koperasi Karyawan Pura Group menyediakan berbagai kebutuhan sehari-hari tidak hanya untuk karyawan dan anggotanya, tetapi juga untuk masyarakat secara umum. Adapun dalam pembayaran mini market tanjung mas dengan cara cash atau kredit. Pembayaran cash diperuntukkan kepada semua masyarakat umum termasuk anggota sedangkan untuk pembayaran kredit hanya diperuntukkan untuk anggota kopkar saja.

Mini market Koperasi Karyawan Pura Group Kudus juga melayani pembelian dengan berupa *voucher* (yang dipotongkan dari pinjaman langsung tunai) sebesar Rp 25.000,00.

c. Unit *outsourcing* (PT. Kudus Alih Daya)

Unit *outsourcing* ini bergerak dalam bidang jasa penyedia tenaga kerja dibawah Koperasi Karyawan Pura Group dan menyediakan tenaga kerja untuk berbagai macam bagian, misalnya bagian *supporting* produksi, sortir (*finishing*), umum (*cleaning service* dan *office boy*), dan satpam (*security*). PT. Kudus Alih Daya sebagai penyedia jasa tenaga kerja telah memenuhi syarat administrasi yang lengkap antara lain Akta Pendirian, SIUP, NPWP, TDP, dan memiliki izin operasional resmi dari Disnakertrans Provinsi Jawa Tengah dan Kementrian Hukum dan HAM (Kep. Menhukam No. AHU/43142.AH.01.01 Th. 2011). Selain itu, PT. Kudus Alih Daya juga merupakan badan usaha jasa penanganan (BUJP) yang telah memiliki surat izin BUJP

¹⁰ *Ibid*

yang resmi dikeluarkan oleh Mabes Polri No. SI/7006/XI/2011 tertanggal 21 November 2011, baik dalam bidang jasa penyediaan tenaga pengamanan maupun jasa pendidikan dan pelatihan pengamanan.

Kegiatan operasional PT. Kudus Alih Daya yaitu meliputi perekrutan tenaga kerja, penyeleksi tenaga kerja, penempatan orientasi dan induksi karyawan.¹¹

d. Unit usaha lainnya (PPOB, dumptruck, perumahan)

Unit usaha lain di Koperasi Karyawan Pura Group seperti usaha kapling perumahan (Koperasi Karyawan Pura Group dalam bertindak sebagai pemasar dari PT. Pakis Aji), pengangkutan dengan dumptruck dan PPOB.

Pada tahun 2014 koperasi Karyawan Pura Group masih memasarkan beberapa perumahan, diantaranya yaitu:

- Perumahan tanjung jati permai
- Perumahan ketanjung indah

Dalam bidang usaha PPOB Koperasi karyawan pura Group Kudus menyediakan fasilitas pembayaran listrik, telepon, PDAM, kartu halo dan speedy. Sistem pembayarannya anggota bisa datang langsung keloket Koperasi Karyawan Pura Group Kudus atau dengan cara potong gaji.

5. Permodalan

Modal Koperasi Karyawan Pura Group diperoleh dari :

1. Anggota Koperasi Karyawan Pura Group meliputi:
 - Simpanan pokok Rp 10.000,-
 - Simpanan wajib per Februari 2015 Rp 30.000,-
 - Simpanan sukarela, dengan suku bunga 0,5% per bulan, bunga harian atau 6% per tahun.

¹¹ *Ibid*

- Simpanan berjangka, dengan suku bunga 0,71 per bulan atau 8,52% pertahun.
2. Pinjaman dari pihak ketiga:
- Pinjaman dari Bank Danamon Syariah Dan Bank BRI Kudus.

B. Deskripsi Data Penelitian

Data dan hasil penelitian pada penelitian ini didapat melalui wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti pada kurun waktu mulai bulan Juni 2017. Dimana informan yang melakukan wawancara mendalam adalah manajer Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dan 4 karyawan Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

1. Data Implementasi *Management By Objectives* Di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

Koperasi Karyawan Pura Group Kudus yang berskala besar di Kota Kudus, berdiri dan berbadan hukum sejak tahun 1984. Dalam menjalankan usahanya Koperasi Karyawan Pura Group Kudus tidak hanya memikirkan keuntungan saja tetapi, Koperasi Karyawan Pura Group Kudus juga memikirkan kesejahteraan anggotanya, khususnya karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus terdapat faktor yang memperkuat manajemen perusahaan. Diantaranya adalah faktor tepatnya dalam menentukan suatu tujuan perusahaan dan bagaimana sistem itu berjalan sesuai dengan rencana serta sasaran perusahaan dapat tercapai.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer Koperasi Karyawan Pura Group Kudus mengatakan bahwa:

“Management By Objective memang benar diterapkan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus. Implementasi *Management By Objective* itu ada tujuan organisasi, pemberian motivasi, aktualisasi, kontrol, itu semua untuk pencapaian tujuan

sasaran itu. Jadi semua itu untuk mensejahterakan anggotanya (karyawan). Jadi menurut saya *Management By Objective* itu suatu program atau sistem yang mencapai sasaran atau tujuan. Sistem tadi harus dijabarkan bagaimana cara perwujudannya diaplikasikan dilapangan, bagaimana kita memotivasi anak buah, mengarahkan anak buah, mengontrol pekerjaan supaya pekerjaannya sesuai dengan apa yang kita harapkan tidak melenceng sesuai system yang kita gariskan, jadi *Management By Objective* itu (1) penentuan tujuan atau sasaran organisasi, (2) bagaimana cara pengaplikasian kepada anak buah supaya dia mau dengan loyalitas dengan didikasi dengan senang hati dia mau diajak mencapai sasaran itu.¹²

Melihat hasil wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati dapat dipahami bahwa *Management By Objectives* yang diterapkan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dipengaruhi adanya faktor penentuan tujuan perusahaan, dimana dalam sebuah perusahaan haruslah dapat menentukan tujuan perusahaan dengan jelas dan tepat. Tujuan perusahaan penting karena menjadi petunjuk atau arahan bagi pengembangan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Dalam proses penetapan tujuan manajemen harus menentukan keseimbangan atau campuran optimum tujuan-tujuan, dan memadukan berbagai kepentingan sumber-sumber dan pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi. Tujuan dirumuskan dengan mempertimbangkan seluruh kekuatan yang terlibat dalam operasi organisasi. Faktor motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Aktualisasi yaitu ketepatan seseorang didalam menempatkan dirinya sesuai dengan kemampuan yang ada didalam dirinya. *Controlling* adalah upaya yang dilakukan manajer agar pekerjaan karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan. Manajer selalu mengawasi pekerjaan karyawan.

¹² Wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di kantor Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq mengatakan bahwa:

“Manajer sering mengontrol pekerjaan kita. Sering untuk kinerja satu bulan sekali pasti ada penilaian dan untuk pekerjaan karyawan ya memang kita sudah dikasih tanggung jawab masing-masing itu harus tau dan di tanggung jawab kan kepemimpinan setiap bulannya. Kadang dua minggu sekali atau tiga minggu sekali datang untuk mengecek”.¹³

Bapak Abdul Kholiq mengatakan bahwa kontrol adalah faktor yang penting. Karena *controlling* atau pengendalian yaitu adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa pengadaan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan karyawan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan *controlling*, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang dicapai.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Arumi Dyah M. mengatakan bahwa:

“Untuk manajer dalam mengontrol pekerjaan selalu atau sering, iya dalam menkontrol karyawan karena dibutuhkan juga jadi biar nanti karyawannya lebih tahu dan kerja sama dalam tiap karyawan tanggung jawab dipertahankan”.¹⁴

Seberapa sering manajer mengontrol pekerjaan karyawan yang dijelaskan Ibu Arumi Dyah M. bahwa seringkali manajer menkontrol kinerja karyawan akan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kerjasama tim juga dan tanggung jawab wajib dilaksanakan demi tercapainya sasaran perusahaan.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan dalam suatu kegiatan atau bisnis harus ada beberapa unsur manajemen diantaranya

¹³ Wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq selaku Ketua unit outsorsing Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di Kantor Koperasi karyawan Pura Group Kudus.

¹⁴ Wawancara dengan Ibu Arumi Dyah M. selaku rekrutmen tenaga kerja Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di Kantor Koperasi karyawan Pura Group Kudus.

planning, organizing, actuating, dan controlling. Planning yang dimaksud adalah perolehan SHU (Sisa Hasil Usaha). Dengan adanya *planning* karyawan akan lebih terarah dan lebih baik kerjanya. Dari keempat unsur tersebut jika ada yang tidak sesuai baru dievaluasi bersama dan dicari solusi terbaik untuk kedepannya. Solusinya salah satunya adalah memotivasi karyawan agar jiwa bekerja semakin tinggi dan kualitas kerjanya bisa jauh lebih baik. Dengan demikian sasaran perusahaan akan lebih mudah dicapai.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati mengatakan bahwa:

“*Management By Objectives* yang diterapkan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dapat memperbaiki komitmen karyawan pada perusahaan karena naiknya motivasi dan loyalitas karyawan. Ada korelasinya, dengan adanya *Management By Objectives* karyawan akan tahu sasaran perusahaan yang harus dicapai dan karyawan juga tahu teknis/cara untuk mencapainya. *Management By Objectives* disini adalah suatu sistem manajemen untuk mencapai goal atau sasaran perusahaan. Sistem tadi harus dijabarkan bagaimana cara perwujudannya dan diaplikasikan dilapangan.”¹⁵

Penerapan *Management By Objectives* menurut Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati dapat dilihat tujuan dari penerapan *Management By Objectives* adalah untuk memperbaiki komitmen karyawan pada perusahaan karena naiknya motivasi dan loyalitas karyawan dan mencapai suatu sasaran perusahaan. Dimana sasaran itu harus efektif dan efisien.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq mengatakan bahwa:

“Menurut saya manajer selalu mengkomunikasikan sasaran perusahaan dengan jelas dan itu terbukti dengan selalu tercapainya sasaran perusahaan setiap tahunnya dan selalu dikontrol setiap saat. Penentuan sasaran disini dilakukan setiap awal tahun atau awal dari *Management By Objevtives*, manajer

¹⁵ Wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 19 Juni 2017 di kantor Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

dan karyawan melakukan rapat menentukan sasaran perusahaan secara bersama-sama. Didalam forum tersebut manajer dan karyawan saling bertukar masukan dan memotivasi satu sama lainnya. Dengan tujuan yang jelas sasaran perusahaan selalu tercapai setiap tahunnya”.¹⁶

Bapak Abdul Kholiq mengatakan bahwa demi tercapainya sebuah sasaran perusahaan pada awal tahun selalu mengadakan rapat, didalam forum itu manajer dan karyawan saling bertukar pendapat dan solusi agar suatu sasaran perusahaan dapat tercapai. Kerjasama antara manajer dan karyawan selalu di terapkan dalam menjalankan ini.

2. Data Implementasi *Management By Objectives* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group

Koperasi Karyawan Pura Group Kudus telah melakukan banyak upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus. Menurut observasi yang peneliti lakukan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, dalam pencapaian kinerja yang bagus ada beberapa faktor diantaranya adalah penilaian kinerja, target perusahaan, tim work yang solid, motivasi kerja, dan reward. Dengan adanya faktor-faktor tersebut dapat dikatakan kinerja karyawan akan terus meningkat.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq mengatakan bahwa:

“Faktor yang meningkatkan kinerja karyawan yang pertama kita dituntut untuk selalu mencapai target setiap tahun dan setiap bulannya selalu mencapai target. Kedua mungkin kekompakan tim yang ada di perusahaan ini untuk mencapai suatu target pada salah satu unit yang ada dipura karyawan berusaha menjadi satu untuk mewujudkan dan merealisasikan apa yang harus dipenuhi. Dan yang terakhir untuk meningkatkan kinerja karyawan memang ada kinerja karyawan yang bagus pasti di kasih reward

¹⁶ Wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq selaku Ketua unit outsorsing Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di Kantor Koperasi karyawan Pura Group Kudus.

atau apa itu bisa berupa uang, mungkin bisa berupa kenalkan jabatan”.¹⁷

Dari hasil wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq dapat dipahami bahwa faktor tuntutan kerja, target perusahaan harus selalu tercapai demi semakin berkembangnya perusahaan. Kekompakan team adalah faktor kedua menurut Bapak Abdul Kholiq, *team work* bisa diartikan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Harus disadari bahwa *team work* adalah merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah tim itu sangat membutuhkan kemauan untuk saling bergandeng tangan menyelesaikan pekerjaan. Penilaian kinerja atau reward yang diberikan menjadi faktor terakhir. *Reward* disini artinya apabila kedua faktor sebelumnya sudah terpenuhi maka *reward* adalah faktor pelengkap. Kinerja yang baik akan mendapat *reward* berupa uang ataupun promosi jabatan.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Arumi Dyah mengatakan bahwa:

“Faktor-faktor meningkatkan kinerja karyawan biasanya kita tentukan dari penilaian , juga terus dari target karna kita ada target dari perusahaan dan dari perusahaan ada *reward* untuk tiap-tiap karyawan. Untuk penilaian yang kerjanya baik. Serta manajer selalu melibatkan karyawan dalam menentukan target perusahaan”.¹⁸

Ibu Arumi Dyah M. mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan faktor pertama. Penilaian kinerja befokus untuk mengetahui seberapa produktif seseorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang

¹⁷ Wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq selaku Ketua unit outsorsing Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di Kantor Koperasi karyawan Pura Group Kudus.

¹⁸ Wawancara dengan Ibu Arumi Dyah M. selaku rekrutmen tenaga kerja Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di Kantor Koperasi karyawan Pura Group Kudus.

sehingga karyawan dan perusahaan memperoleh manfaat. Kinerja yang bagus juga akan menghasilkan reward yang diberikan oleh manajer. Dan manajer juga selalu melibatkan karyawan dalam menentukan target perusahaan jadi target yang harus dicapai setiap tahunnya itu sudah disepakati bersama.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Bapak Rafika A. mengatakan bahwa:

“Menurut saya faktor yang mempengaruhi kinerja adalah tim work yang solid dan motivasi yang selama ini diberikan manajer selama ini”¹⁹.

Bapak Rafika A. mengatakan bahwa faktor yang mendorong kinerja adalah faktor team work dan motivasi.

Dalam implementasinya *Management By Objectives* sebagai dasar dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus adalah pemberian *job description* yang jelas agar sasaran dapat tercapai secara optimal, perancangan *Management By Objectives* tidak hanya didasarkan pada perancangan sistem manajemen dan pembagian job deskripsi saja namun hal-hal lain juga dibutuhkan untuk mendorong upaya tercapainya *Management By Objectives*. Pemberian motivasi bagi karyawan akan memberikan dampak peningkatan kinerja yang signifikan. Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya akan menentukan efektifitas manajer. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus berkerja dan melalui orang lain. Manajer harus memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk berkerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi.²⁰

¹⁹ Wawancara dengan Bapak Rafika A selaku Rekon gaji dan perpanjangan kontrak kerja dan reff upload tenaga kerja baru atau perpanjangan Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di Kantor Koperasi karyawan Pura Group Kudus.

²⁰ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*

Menurut observasi yang peneliti lakukan terdapat juga faktor yang menghambat kinerja perusahaan yaitu perbedaan karakter karyawan. Hambatan merupakan keadaan yang dapat menyebabkan pelaksanaan kinerja terganggu dan tidak terlaksana dengan baik.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus mengatakan bahwa:

“Problem dalam penerapan *Management By Objectives* karena karakter karyawan yang tidak sama, ada yang melaksanakan dan ada juga karyawan yang tidak sesuai dengan prosedur yang sudah diterapkan. Jadi faktor itu yang menghambat sasaran perusahaan sulit tercapai, karyawan yang jadi penghambat akan mendapatkan perhatian khusus dari manajer. Manajer akan mencari tahu faktor apa yang menyebabkan karyawan tersebut sulit diajak berkerja sama. Kalau manajer sudah mengetahui penyebab barulah manajer mencari solusi agar karyawan yang tidak sesuai dengan prosedur tersebut bisa kembali mengikuti planning yang sudah ditentukan bersama. Kalau cara ini tidak bisa menunjukkan hasil barulah ada sanksi yang harus diterima, sanksi yang dimaksud adalah pemberian peringatan sampai rolling jabatan”.²¹

Antara faktor penghambat kinerja dengan faktor peningkatan kinerja menurut data yang diperoleh penulis dominan faktor-faktor yang meningkatkan kinerja.

3. Data Implementasi *Management By Objectives* dalam Meningkatkan Kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group dalam Tinjauan Islam

Nabi adam dan siti hawa sebagai manusia pertama menghuni dunia dengan tekun telah menata sejarah kehidupan manusia. Tahap demi tahap dengan tatanan yang perspektif tatanan kehidupan manusia melalui tata cara yang berkembang sesuai dengan situasi dan kondisinya. Tatanan kehidupan yang tertata baik dan terarah

²¹ Wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 19 Juni 2017 di kantor Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

merupakan sendi-sendi manajemen yang tidak bisa terpisahkan dengan kehidupan manusia. Koperasi Karyawan Pura Group Kudus telah melakukan banyak upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus. Menurut observasi yang peneliti lakukan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, dalam pencapaian kinerja yang bagus ada beberapa faktor diantaranya adalah penilaian kinerja, target perusahaan, tim work yang solid, motivasi kerja, dan reward. Dengan adanya faktor-faktor tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Sri Ratna Mayawati mengatakan bahwa:

“Penerapan Management By Objectives dapat meningkatkan kinerja yang signifikan karena kalau tidak ada penerapan system manajemen kerja karyawan tidak bisa terarah. Dengan implementasi Management By Objectives itu untuk menjadikan perusahaan mencapai goal, sehingga karyawan bisa bekerja tim.”²²

Ibu Sri Ratna Mayawati berpendapat bahwa Management By Objectives sebagai alat untuk mempersatukan manajer dengan karyawan agar saling bekerjasama untuk mencapai sasaran perusahaan. Dalam pandangan islam kerjasama yang baik adalah sikap orang beriman yang saling peduli, saling mendukung, saling melancarkan, tidak menjatuhkan, tidak merugikan, dan tidak saling menfitnah. Kerjasama yang baik juga mengandung arti kerjasama yang terarah dan tersusun rapi dalam hal kebaikan yang sama-sama dikerjakan dengan baik untuk mendapatkan kebaikan bersama yaitu sasaran perusahaan yang harus dicapai.

Kerjasama yang baik bukan sekedar yang penting sama-sama bekerja, akan tetapi ada pembagian tugas sesuai dengan keahlian masing-masing. Sehingga diharapkan mendapatkan kinerja dan hasil

²² Wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 19 Juni 2017 di kantor Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

yang optimal. Untuk mendapat hasil yang optimal diperlukan kekompakan tim.

C. Analisis dan pembahasan

1. Analisis Implementasi *Management By Objectives* di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

Seiring dengan perkembangan waktu pembahasan *Management By Objectives* semakin berkembang. Pengelola bisnis semakin menyadari akan peran dan fungsi dari sistem manajemen perusahaan yang tepat. Koperasi Karyawan Pura Group Kudus adalah perusahaan yang sangat kompleks, perusahaan semacam ini harus mempunyai sistem manajemen yang baik dan tepat.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus menerapkan sistem *Management By Objectives* atau Manajemen Berdasarkan Sasaran, dimana secara umum esensi sistem *Management By Objectives* terletak pada penetapan tujuan-tujuan umum oleh para manajer dan bawahannya yang bekerja bersama, penentuan bidang tanggung jawab utama setiap individu yang dirumuskan secara jelas dalam bentuk hasil-hasil (sasaran-sasaran) dapat diukur yang diharapkan, dan penggunaan ukuran-ukuran tersebut sebagai pedoman pengoperasian satu-satuan kerja serta penilaian sumbangan masing-masing anggota.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer Koperasi Karyawan Pura Group Kudus mengatakan bahwa implementasi *Management By Objectives* yang diterapkan di perusahaan antara lain menentukan tujuan perusahaan, memberi motivasi kepada karyawan, aktualisasi, dan mengontrol semua kegiatan perusahaan karena dengan itu perusahaan akan mencapai *goal/* sasaran. Hal ini juga ditegaskan wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq yang mengatakan bahwa manajer selalu mengkomunikasikan sasaran perusahaan dengan jelas dan itu terbukti

dengan selalu tercapainya sasaran perusahaan setiap tahunnya dan selalu dikontrol setiap saat. Penentuan sasaran disini dilakukan setiap awal tahun atau awal dari *Management By Objectives*, manajer dan karyawan melakukan rapat menentukan sasaran perusahaan secara bersama-sama. Didalam forum tersebut manajer dan karyawan saling bertukar masukan dan memotivasi satu sama lainnya. Dengan tujuan yang jelas sasaran perusahaan selalu tercapai setiap tahunnya.

Melihat uraian diatas, dapat peneliti analisis bahwa implementasi *Management By Objectives* yaitu sistem yang tepat diterapkan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus. Drucker mengatakan bahwa hubungan antara setiap tujuan individual dengan tujuan umum adalah sangat penting, karena maksud utama penerapan MBO adalah untuk mencapai efisiensi operasi seluruh organisasi melalui operasi yang efisien dan integrasi bagian-bagiannya. Suksesnya penerapan MBO terutama didasarkan pada dua hipotesa. Pertama, bila seseorang melekat secara kuat pada suatu tujuan dia akan bersedia mengeluarkan usaha lebih untuk meraihnya dibanding bila seseorang tidak merasa terikat. Kedua, bahwa kapan saja seseorang memperkirakan sesuatu akan terjadi, dia akan melakukan apa saja yang membuatnya terjadi. Hipotesa-hipotesa ini menjelaskan mengapa metode MBO mempunyai sukses dalam praktek manajemen. Dalam teori motivasi dan kepemimpinan, seperti kebutuhan aktualisasi diri maslow, teori Y McGregor, faktor-faktor motivasi Herzberg, dan kebutuhan berprestasi McClelland juga mendasari sukses penerapan MBO.

Management By Objectives (MBO) adalah metode yang digunakan manajer dan karyawan untuk menjelaskan tujuan dari setiap departemen, proyek, dan orang serta menggunakannya untuk mengawasi kinerja berkelanjutan.²³ Dilain pihak, dalam *Management By Objectives* perencanaan efektif tergantung pada penentuan tujuan

²³ Richard L. Daft, *Op. Cit*

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 penetapan tujuan. Disamping itu, para manajer setiap tingkatan seharusnya berpartisipasi dalam penetapan tujuan pada tingkat lebih tinggi. Dengan cara ini para manajer akan memahami lebih baik tujuan-tujuan perusahaan yang lebih luas dan hubungan tujuan khusus sendiri dengan gambaran perusahaan keseluruhan.

Melihat uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa implementasi *Management By Objectives* di Koperasi Karyawan pura Group Kudus sudah berjalan sesuai dengan rencana yang sesuai hasil rapat di awal tahun. Penerapan *Management By Objectives* meliputi beberapa faktor diantaranya penerapan tujuan yang tepat, kerjasama antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, pemberian motivasi karyawan, aktualisasi, dan controlling. Dari beberapa faktor tersebut diharapkan manajemen di Koperasi karyawan Pura Group Kudus semakin kuat dan perusahaan semakin berkembang.

2. Analisis Implementasi *Management By Objectives* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

Menurut observasi yang peneliti lakukan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dalam mensejahterkan karyawan dapat dilihat dari gaya kepemimpinan manajer yang diterapkan di Koperasi Karyawan pura Group Kudus. Gaya kepemimpinan pakai yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Yang dimaksud disini demokratis artinya kemampuan mempengaruhi karyawan agar mau berkerjasama untuk mencapai tujuan/ sasaran yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara manajer

dengan karyawan. Pemimpin yang demokratis biasanya memandang perannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen perusahaan. Pemimpin menempatkan diri sebagai pengontrol, pengatur, dan pengawas dari perusahaan dengan tidak menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat. Dalam sistem demokratis ini juga terdapat kelebihan, dimana setiap tugas dan wewenang dari pengurus organisasi tersebut diatur sedemikian rupa sehingga jelas bagian-bagian tugas dari masing-masing pengurus, yang mana nantinya tidak akan terjadi campur tangan antar bagian dalam perusahaan. Pembagian tugas ini juga sangat efisien dan efektif bila diterapkan dalam suatu perusahaan dimana tujuan utamanya adalah tercapainya tujuan dan kepentingan bersama. Gaya kepemimpinan ini juga sejalan lurus dengan prinsip *Management By Objectives* yaitu atasan dan bawahan harus bekerjasama demi terwujudnya sasaran perusahaan.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus mengatakan bahwa Sistem *leadership* yang saya terapkan yaitu sistem demokratis adakala sistem otokratis jadi tergantung karakter masing-masing karyawan, jadi secara secara dominan menerapkan sistem *leadership* demokratis.

Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.²⁴

Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Kharismatik/ non-kharismatik

Para pemimpin karismatik bergantung pada kepribadian, kualitas pemberi semangat serta “aura” nya. Mereka adalah pemimpin yang visioner, memiliki orientasi prestasi pengambil

²⁴ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*

resiko yang penuh perhitungan, dan juga merupakan komunikator yang baik. Adapun non-kharismatik sangat bergantung pada pengetahuan mereka, kepercayaan diri dan ketenangan diri, serta pendekatan analitis dalam menangani permasalahan.

b. Otokratis/ demokratis

Para pemimpin otokratis cenderung membuat keputusan sendiri, menggunakan posisinya memaksa karyawan agar melaksanakan perintahnya. Adapun para pemimpin demokratis mendorong karyawan untuk ikut serta dalam pembuatan keputusan.

c. Pendorong/ pengawas

Pemimpin yang memiliki sifat mendorong, member semangat kepada karyawan menggunakan visinya dan memberdayakan untuk mencapai tujuan kelompok. Adapun pemimpin bergaya pengawas memanipulasi karyawan agar patuh.

d. Transaksional/transformatif

Pemimpin transaksional memanfaatkan uang, pekerjaan, dan keamanan pekerjaan untuk memperoleh kepatuhan dari karyawan. Para pemimpin transformasional memberikan motivasi kepada karyawan untuk berkerja keras untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi.²⁵

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan penerapan *Management By Objectives* adalah kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan pendorong. Gaya kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan pendorong akan mendukung sistem *Management By Objectives*.

Menurut observasi yang peneliti lakukan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, dalam pencapaian kinerja ada beberapa faktor –faktor yang membuat *Management By Objectives* sukses diantaranya adalah penilaian kinerja, target perusahaan,

²⁵ Sunarto, *Manajemen Karyawan*, Amus Yogyakarta dan Aditya Media Yogyakarta, Yogyakarta, 2005, Hal. 34

team work yang solid, motivasi kerja, dan *reward*. Dengan adanya faktor-faktor tersebut dapat dikatakan kinerja karyawan akan terus meningkat. Terutama dengan berhasilnya penerapan Management By Objectives yang ada di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq mengatakan bahwa faktor yang meningkatkan kinerja karyawan yang pertama kita dituntut untuk selalu mencapai target setiap tahun dan setiap bulannya selalu mencapai target. Kedua mungkin kekompakan tim yang ada di perusahaan ini untuk mencapai suatu target pada salah satu unit yang ada dipura karyawan berusaha menjadi satu untuk mewujudkan dan merealisasikan apa yang harus dipenuhi. Dan yang terakhir untuk meningkatkan kinerja karyawan memang ada kinerja karyawan yang bagus pasti di kasih reward atau apa itu bisa berupa uang, mungkin bisa berupa kenalkan jabatan.²⁶

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Arumi Dyah mengatakan bahwa faktor-faktor meningkatkan kinerja karyawan biasanya kita tentukan dari penilaian , juga terus dari target karna kita ada target dari perusahaan dan dari perusahaan ada *reward* untuk tiap-tiap karyawan. Untuk penilaian yang kerjanya baik. Serta manajer selalu melibatkan karyawan dalam menentukan target perusahaan.²⁷

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Bapak Rafika A. mengatakan bahwa menurut saya faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *tim work* yang solid dan motivasi yang selama ini diberikan manajer selama ini”²⁸.

²⁶ Wawancara dengan Bapak Abdul Kholiq selaku Ketua unit outsorsing Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di Kantor Koperasi karyawan Pura Group Kudus.

²⁷ Wawancara dengan Ibu Arumi Dyah M. selaku rekrutmen tenaga kerja Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di Kantor Koperasi karyawan Pura Group Kudus.

²⁸ Wawancara dengan Bapak Rafika A selaku Rekon gaji dan perpanjangan kontrak kerja dan reff upload tenaga kerja baru atau perpanjangan Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 21 Juni 2017 di Kantor Koperasi karyawan Pura Group Kudus.

MBO mempunyai manfaat tidak hanya untuk organisasi tetapi juga bagi individu-individu secara perseorangan. Bagi individu barang kali kebaikan pokok MBO adalah meningkatkan rasa keterlibatan dan pemahaman terhadap tujuan-tujuan organisasi. Ini memungkinkan usaha-usaha dipusatkan dimana mereka paling dibutuhkan dan paling mungkin untuk dihargai. Disamping itu para individu mengetahui bahwa mereka akan dievaluasi, tidak dalam hal sifat-sifat pribadi atau atas dasar prasangka atasan, tetapi bagaimana mereka mencapai tujuan yang mereka sendiri telah membantu untuk menentukannya. Sebagai hasil para individu dalam proses MBO akan lebih cenderung untuk melakukan tanggung jawab mereka dengan bersemangat dan sukses dibandingkan lainnya.

Disamping itu, ada kebaikan-kebaikan implementasi program MBO yang secara langsung dirasakan organisasi. Bila seluruh tingkatan organisasi membantu dalam penetapan tujuan, tujuan dan sasaran organisasi akan lebih realistik. Perbaikan komunikasi hasil dari MBO juga dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih mudah, karena kegiatan-kegiatannya akan dikoordinasi lebih baik. Akibatnya, organisasi secara keseluruhan mempunyai rasa kesatuan yang lebih tinggi : karyawan tingkat bawah lebih memperhatikan pengharapan manajemen puncak dan sebaliknya membantu dalam penetapan tujuan realistik.

MBO, tentu saja tidak memecahkan seluruh masalah 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 ketidaksukaan. Tidak semua pencapaian tujuan dapat dikuantifikasikan atau diukur.

Empat kegiatan utama Management By Objectives:

a. Menetapkan tujuan (*set goal*)

Di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus penetapan tujuan perusahaan ditentukan diawal tahun dan itu diikuti semua karyawan koperasi. Penetapan tujuan melibatkan karyawan di tiap tingkatan dan memandang kegiatan harian jauh kedepan untuk menjawab pertanyaan “apa yang coba kita raih?” tujuan yang baik seharusnya konkrit dan realistis, memberikan target yang spesifik dan jangka waktu tertentu, serta memerlukan tanggung jawab. Dalam rapat ini karyawan dan manajer syering tentang permasalahan yang ada dikoperasi dan setiap permasalahan yang dihadapi akan dicari solusi besama-sama, saling memotivasi satu dengan yang lainnya, dan mempererat hubungan kekeluargaan sesama karyawan koperasi.

b. Mengembangkan rencana pelaksanaan (*develop action plan*)

Sebuah rencana pelaksanaan menjelaskan arah tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Rencana pelaksanaan disusun untuk individu sekaligus departemen. Di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus pengembangan rencana pelaksanaan ditentukan dan disepakati oleh semua pihak. planning perusahaan yang sudah ditetapkan akan selalu dipantau manajer secara periodic. Dimana karyawan akan selalu merasa diperhatikan dan diawasi. Motivasi manajer akan selalu dibutuhkan karyawan karena akan menumbuhkan semangat kerja karyawan dan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di Koperasi karyawan Pura Group.

c. Meninjau kemajuan yang dicapai (*review progress*)

Kemajuan secara periodik adalah hal penting untuk menjamin rencana pelaksanaan dijalankan dengan baik. Pemeriksaan ini dapat dilakukan secara informal antara

manajer dengan bawahan, dimana organisasi dapat melakukan pemeriksaan tiap tiga, enam, atau sembilan bulan dalam satu tahun. Pemeriksaan periodik ini membuat manajer dan karyawan memperhatikan apakah mereka berada dalam target atau tindakan korektif yang diperlukan. Manajer dan karyawan seharusnya tidak terbatas pada perilaku yang telah ditentukan sebelumnya dan harus melakukan langkah apapun yang diperlukan untuk menghasilkan sesuatu yang berarti. Hal utama dari MBO adalah mencapai tujuan. Rencana pelaksanaan dapat diubah kapanpun jika tujuan tidak tercapai.

d. Penghargaan atas kinerja keseluruhan (*apprais, overall performance*)

Langkah akhir dari MBO adalah secara cermat mengevaluasi apakah tujuan tahunan telah dicapai baik individu maupun departemen. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan dapat menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja dan arah dari kenaikan penghasilan dan penghargaan lainnya. Penghargaan atas kinerja departemen dan perusahaan secara keseluruhan menentukan tujuan untuk tahun berikutnya.²⁹

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa beberapa upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus , diantaranya faktor penilaian kinerja, target perusahaan, *team work* yang solid, motivasi kerja, dan reward. Keempat kegiatan *Management By Objectives* juga berpengaruh dengan keberhasilan implementasi *Management By Objectives* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus. Tetapi dalam penerapan *Management By Objectives* terdapat juga kendala yang dihadapi perusahaan untuk mencapai sebuah sasaran secara efektif dan efisien.

²⁹ Richard L. Daft, *Op. Cit.*, hal. 327-328

Hal ini ditegaskan wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus mengatakan bahwa problem dalam penerapan *Management By Objectives* karena karakter karyawan yang tidak sama, ada yang melaksanakan dan ada juga karyawan yang tidak sesuai dengan prosedur yang sudah diterapkan. Jadi faktor itu yang menghambat sasaran perusahaan sulit tercapai, karyawan yang jadi penghambat akan mendapatkan perhatian khusus dari manajer. Manajer akan mencari tahu faktor apa yang menyebabkan karyawan tersebut sulit diajak berkerja sama. Kalau manajer sudah mengetahui penyebab barulah manajer mencari solusi agar karyawan yang tidak sesuai dengan prosedur tersebut bisa kembali mengikuti planning yang sudah ditentukan bersama. Kalau cara ini tidak bisa menunjukkan hasil barulah ada sanksi yang harus diterima, sanksi yang dimaksud adalah pemberian peringatan sampai rolling jabatan.³⁰

Semua karyawan punya kepribadian yang khas. Ada yang periang dan optimistik, ada juga yang angin-angin dan pemurung. Kalau ada yang disiplin dan pekerja keras, maka aja juga yang malas-malasan dan ceroboh. Banyak karyawan yang enak diajak bekerjasama sehingga atasan mereka kelihatan bagus. Tetapi banyak pula yang kebalikannya.

Apa yang terjadi dalam kehidupan pribadi karyawan boleh jadi merupakan faktor utama. Bahkan karyawan terbaikpun bisa jadi bermasalah (paling tidak sementara waktu) karena menghadapi krisis pribadi, seperti perceraian, kematian atau sakitnya seorang saudara, anak yang menemui kesulitan, atau peristiwa menekan lainnya. Ditinjau dari sisi ini, semua bisa saja menjadi karyawan bermasalah.³¹

³⁰ Wawancara dengan Ibu Dra. Sri Ratna Mayawati selaku manajer Koperasi Karyawan Pura Group Kudus, tanggal 19 Juni 2017 di kantor Koperasi Karyawan Pura Group Kudus.

³¹ Peter Wylie dan Mardy Grothe, *Karyawan Bermasalah Kiat Meningkatkan Kinerja Mereka*, Erlangga, Jakarta, 1997, Hal. 5

Karyawan bermasalah bisa saja sangat berbakat dan kompeten dengan kemampuan diatas rata-rata untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Kendati begitu tetap saja mereka bisa menjadi karyawan bermasalah. Atasan sering mengeluh atas sikap karyawannya yang buruk, motivasinya rendah, atau tidak bisa bekerja sama dengan yang lain. Beberapa faktor utama penyebabnya adalah siapa ataannya, siapa karyawannya, jenis pekerjaannya, dan seperti apa organisasinya. Karyawan bermasalah menemui masalah dalam hal motivasi dan kemauan bekerjasama dengan orang lain, dan juga kemampuan kerja mereka. dibanding yang lain, karyawan bermasalah merupakan sumber kekawatiran yang terus menerus menghantui atasan.³²

Tetapi karyawan bermasalah juga bisa ditangani dengan pemberian motivasi. Karyawan bisa dimotivasi secara positif oleh perusahaan terhadap mereka seperti penggajian, promosi, pelatihan atau apa yang dilakukan oleh para manajer seperti kenaikan gaji, member pujian, merekomendasikan promosi. Hal ini disebut memotivasi secara ekstrinsik karena menggambarkan apa yang telah dilakukan karyawan untuk memotivasi mereka.

Karyawan juga dapat dimotivasi dengan faktor yang melekat dalam pekerjaannya, tidak dipaksakan dari luar. Faktor-faktor dari pekerjaan tersebut mencakup tanggung jawab, rasa berprestasi, kebebasan bertindak, mengembangkan ketrampilan dan kemampuan, pekerjaan yang menarik dan menantang serta kesempatan untuk maju. Motivasi ini disebut dengan motivasi intrinsik karena timbul dari pekerjaan itu sendiri dan tidak dipaksakan dari luar.³³

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan.

³² *Ibid*, Hal. 6

³³ Sunarto, *Op. Cit*, Hal. 15

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Sebenarnya, karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur). Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.³⁴

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner-lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal
- g. Eksternal
- h. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.³⁵

³⁴ Moehariono, *Op. Cit.*

³⁵ *Ibid*, hal. 96-97

Berdasarkan uraian diatas dapat peneliti simpulkan faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus sudah memiliki faktor yang mempengaruhi kinerja yang cukup tinggi. Hal ini dikarenakan Koperasi Karyawan Pura Group Kudus selalu membentuk *team work* yang solid dan sistem manajemen yang tepat.

Menurut analisis peneliti implementasi *Management By Objectives* di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dalam meningkatkan kinerja karyawan sudah baik dan tepat sasaran, itu dibuktikan dengan adanya sasaran-sasaran perusahaan yang selalu tercapai dan semakin loyalnya karyawan yang ada diperusahaan. Walaupun terdapat juga faktor yang menghambat sasaran perusahaan, faktor ini tidak begitu dominan dikarenakan faktor yang meningkatkan kinerja lebih banyak. Loyalitas karyawan terbentuk karena kerja keras manajer yang selalu memotivasi dan selalu mengawasi kinerja karyawan yang ada di unit-unit Koperasi Karyawan Pura Group Kudus. *Team work* yang ada disetiap unit-unit perusahaan juga sangat baik dan yang paling terpenting juga *reward* yang akan didapat jika kinerja semakin baik dan tepat sasaran. Dengan adanya *reward* karyawan akan lebih berlomba-lomba meningkatkan kinerja mereka. Dapat disimpulkan bahwa implementasi *Management By Objectives* yang ada di Koperasi Karyawan Pura Group Kudus dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Analisis Implementasi *Management By Objectives* dalam Meningkatkan Kinerja karyawan di Koperasi Karyawan Pura Group dalam Tinjauan Islam

Hadis nabi Muhammad yang diriwayatkan imam Tahabrani menjadi acuan dalam implementasi MBO :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقَنَهُ (رواه الطبراني)

Artinya: “Sesungguhnya Allah senang jika seseorang di antara kamu mengerjakan suatu perbuatan lalu dia mengerjakannya secara sempurna” (HR. Thabrani)³⁶

Agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang dan itqan, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab akibat.

Kata itqan berarti dikerjakan secara teratur, sesuai dengan target dan sempurna. Hal ini berarti mengerjakan sesuatu secara teratur, sesuai target dan sempurna merupakan sesuatu yang dicintai oleh Allah. Prinsip-prinsip ini sejalan dengan prinsip-prinsip *manajemen by objective* yaitu merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengontrol dan mengevaluasi dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Secara tidak langsung prinsip-prinsip manajemen tersebut sangat dianjurkan dalam Islam dalam mengerjakan segala sesuatu.

mengerjakan segala sesuatu secara maksimal artinya tidak boleh mengerjakan sesuatu secara sembarangan. Suatu pekerjaan tidak akan bisa dikerjakan secara maksimal, apalagi dalam skala besar, kecuali jika dikerjakan secara benar, teratur dan terencana. Inilah prinsip-prinsip *manajemen by objective* . Intinya, seorang muslim jika mengerjakan sesuatu, harus mengerjakannya secara benar, terencana, teratur dan terorganisir atau direncanakan dengan matang dan kesiapan dalam menjalaninya.

Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya dari Allah SWT.

Ibu Sri Ratna Mayawati berpendapat bahwa Management By Objectives sebagai alat untuk mempersatukan manajer dengan karyawan agar saling bekerjasama untuk mencapai sasaran perusahaan.

³⁶ Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah (life and General)*, Gema Insani, Jakarta, 2004, hal. 609

Dalam pandangan islam kerjasama yang baik adalah sikap orang beriman yang saling peduli, saling mendukung, saling melancarkan, tidak menjatuhkan, tidak merugikan, dan tidak saling menfitnah. Kerjasama yang baik juga mengandung arti kerjasama dalam hal kebaikan yang sama-sama dikerjakan dengan baik untuk mendapatkan kebaikan bersama yaitu sasaran perusahaan.

Kerjasama yang baik bukan sekedar yang penting sama-sama bekerja, akan tetapi ada pembagian tugas sesuai dengan keahlian masing-masing. Sehingga diharapkan mendapatkan kinerja dan hasil yang optimal. Untuk mendapat hasil yang optimal diperlukan kekompakan tim.

Dalam islam perilaku kerja merupakan aktivitas yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan sebuah kinerja. Sedangkan definisi perilaku kerja menurut Robbins yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja yang menekankan pada sikap yang di ambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan dilakukan pada lingkungan kerja. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kerja islami adalah aktivitas individu dalam organisasi yang berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dapat mengaktualisasikan diri melalui sikap bekerja sesuai dengan lingkungan kerja yang berbasis pada nilai-nilai islami.³⁷

Kinerja bersama dalam organisasi disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Menyatukan langkah yang berbeda-beda tersebut perlu ketelatenan mengorganisir sehingga bisa berkompetitif dalam untuk hasil yang baik.

³⁷ Diah ayu kusumawati, *Jurnal Peningkatan Perilaku Kerja Islami Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Variabel Moderasi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 2015. Hal : 234