

PENGUASAAN TERHADAP VISI, MISI DAN NILAI-NILAI ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA INDIVIDU: DIAGNOSIS ORGANISASI KELOMPOK RESTORAN PRINGSEWU

Syafaruddin Alwi

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstract

This research is aim to investigate the understanding of managers of Pringsewu Group on vision, mission, and organizational values as well as implication on its business performance. This research would also highlight the role of structure, culture, as well as valuation and reward system on supporting business activities. Based on qualitative analysis, the result emphasize the importance both the understanding of managers of Pringsewu Group on vision, mission, and organizational values and the role of structure, culture, as well as valuation and reward system on supporting business activities

Keywords: *business performance, learning organization, organization pillar*

LATAR BELAKANG

Persaingan bisnis pada abad 21 ini semakin tajam sehingga setiap unit bisnis yang ingin memenangkan persaingan, harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keunggulan kompetitif perusahaan bisa dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan desain yang khas, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilisasi sumber daya manusia dan kecepatan merespon *customer*. Kita sekarang, kata Bill Gates (2000), tidak lagi berbicara tentang *total quality* dan *reengineering*. Kedua topik itu telah selesai dibahas pada tahun 1980-dan 1990-an. Pada era tahun 2000-an orang harus berbicara tentang “kecepatan”. Kecepatan merespon perubahan, termasuk kecepatan dalam merespon perubahan tuntutan *customer*.

Keberhasilan perusahaan dalam persaingan akan terwujud apabila perusahaan mampu menghimpun, mengemban dan mempertahankan karyawan

yang memiliki keahlian, pandangan kedepan, dan pengalaman yang cukup untuk menggerakkan perusahaan memasuki persaingan global. Kepemimpinan dalam organisasi bisnis yang semakin memasuki era sebagai *public company*, akan semakin terfokus pada kepemimpinan team atau *shared leadership* dan bukan lagi mengandalkan kepemimpinan yang bersifat individual. Oleh karena itu, dari setiap individu dalam perusahaan dituntut kompetensi-kompetensi tertentu sebagaimana tim sepak bola atau tim olah raga lainnya yang memerlukan keahlian-keahlian spesifik yang mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap pencapaian tujuan kerja tim.

Ada dua hal yang dituntut dari setiap individu dalam organisasi sebagai *human capital* yaitu kompetensi dan komitmen. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan

keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kontribusi karyawan yang dilandasi oleh kompetensi yang dapat diandalkan dan komitmen yang tinggi adalah esensial bagi perusahaan karena kombinasi kompetensi dan komitmen mempengaruhi kualitas individu dalam organisasi. Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Visi, misi dan tujuan perusahaan memerlukan dukungan individu-individu yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi. Komitmen ini dalam perspektif ilmu perilaku, bersumber dari nilai-nilai yang dikembangkan oleh organisasi merupakan dasar terbentuknya budaya kerja yang diharapkan. Nilai-nilai itu merupakan prinsip-prinsip bisnis yang harus menjadi landasan kerja bagi setiap individu yang terlibat. Komitmen karyawan terhadap perubahan, integritas moral, pelayanan prima, prestasi, jelas diperlukan disamping kompetensi yang harus mereka miliki.

Kelompok restoran Pringsewu merupakan salah satu kelompok perusahaan dalam industri jasa boga di Jawa Tengah dan DIY dengan sasaran konsumen menengah atas, yang memiliki keunikan tertentu yang menarik untuk diteliti.

Keunikan itu terlihat pada komitmen kepemimpinan puncak yang membangun keberhasilan kelompok restoran ini kearah visi dan misi yang jelas. Kelompok bisnis ini sampai dengan tahun 1998 menjalankan proses bisnisnya tanpa visi organisasi yang jelas. Baru pada tahun 1999, dilakukan perubahan yang mendasar dengan dirumuskannya visi, misi dan nilai-nilai organisasi sebagai *strategic direction* pengelolaan bisnisnya. Sebagai perusahaan yang berada pada lingkungan usaha kecil menengah (UKM), kelompok bisnis restoran Pringsewu termasuk memiliki *sense of change management* yang tinggi dalam

upaya meningkatkan perannya dalam mendukung pertumbuhan ekonomi regional.

Kelompok restoran Pringsewu dikelola sebagai *centerless corporation*. Artinya, setiap anggota kelompok (*outlet*) yang beroperasi di Yogyakarta, Purwokerto, Baturaden, Tegal, Pemalang, dan Banjar, dikelola secara otonom oleh sistem manajemen tersendiri dalam satu payung manajemen PT Sewu Rasa.

Manajemen puncak menerapkan prinsip *intrapreneurship* sehingga setiap cabang atau outlet diperlakukan sebagai perusahaan yang berdiri sendiri, dikelola berdasarkan visi, misi dan nilai-nilai yang dikembangkan bersama sebagai sumber aspirasi bagi perilaku manajer dan karyawan. Prinsip *interpreneurship* terlihat pada ciri-ciri, kebebasan bagi manajemen *outlet* sebagai *profit center* mengelola proses bisnis secara kreatif, penerapan kepemilikan saham bagi karyawan, penerapan sistem komisi dan bonus atas peningkatan produktivitas.

Masing-masing unit usaha dimiliki oleh *share holder* yang berbeda. Selain itu kelompok usaha ini berkembang dari kepemimpinan *owner* ke arah kepemimpinan profesional yang visioner. Dapat diduga betapa tingginya tingkat kesukaran manajemen puncak menyatukan perilaku orang-orang dalam perusahaan dalam satu kesatuan visi yang dipahami bersama. Dalam iklim organisasi seperti itu, faktor visi, misi dan nilai-nilai yang dikembangkan organisasi sebagai sumber aspirasi, sangat penting artinya bagi pengendalian proses bisnis kelompok.

Oleh sebab itu, dalam proses bisnisnya, kelompok perusahaan ini berusaha melibatkan secara optimal semua manajer dalam proses perumusan visi, misi dan nilai-nilai yang dianut perusahaan sampai kepada penyusunan *action plan*. Banyak organisasi bisnis terutama disektor industri yang padat teknologi yang berusaha

menerapkan pola kepemimpinan seperti itu, tetapi relatif jarang dilakukan oleh organisasi bisnis yang tergolong dalam kelompok usaha kecil menengah.

Hasil akhir yang dicapai oleh manajemen model itu, adalah penghargaan Enterprized 50 pada tahun 2002 dari konsultan Acceture bekerjasama dengan Majalah SWA sebagai salah satu dari 50 perusahaan yang terbaik di tingkat nasional. Ada kekuatan yang *inherent* melekat pada proses bisnis yang mereka jalankan yaitu, keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan cukup tinggi.

Penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis melalui metode testing berdasarkan dialog dan pertanyaan tertulis terhadap para manajer kelompok usaha ini diketahui bahwa dari 20 manajer menengah yang mengikuti *test fit and proper test* yang dilakukan oleh penulis, 80% manajer sangat menguasai visi perusahaan dan pada tatanan konseptual mampu menterjemahkan visi tersebut kedalam konsep operasional. Sedangkan 20% lainnya mampu menjelaskan visi perusahaan tetapi kurang mampu menterjemahkannya kedalam konsep operasional. 70% manajer mampu menjelaskan nilai-nilai yang dianut perusahaan dan menjabarkannya dalam bentuk *action plan* sesuai dengan jabatan.

Artikel ini mencoba untuk mengetahui penguasaan para manajer terhadap visi, misi dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok usaha Pringsewu dan sejauhmana implikasinya terhadap kinerja para manajer, serta sejauhmana didukung oleh pilar-pilar organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA DAN REVIEW TEORITIK

Beberapa ahli perilaku organisasi dan manajemen SDM telah mengungkapkan pentingnya visi dan nilai-nilai bagi perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya. Visi dan nilai-nilai tersebut oleh Jesper

Kunde (2000), merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dalam persaingan pasar. Kunde (2000) mengemukakan:

“For the future business, the value behind the product is therefore becoming a more important aspect for gaining a competitive advantage in market competition. Mission and vision will however remain empty words if the company is not united around a set of values- the corporate religion. Corporate religion is the set of values that unites the organization around a mission and vision”.

Pernyataan itu sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Gibson, et al, (1997) yang mengemukakan:

“As the globalization of business continues, companies must be run in a new way. Company vision can be analyzed into goals and values. This leads to outcomes of control and commitment and produces employee and manager behavior that fulfills stakeholder needs. In one study of 45 senior executives, the investigators found that, with one exception, each of the executives spoke with genuine interest and enthusiasm about shared values. Most said values were a very significant issue and that they spent a lot of time thinking about and discussing them”.

Dari pernyataan di muka dapat dijelaskan bahwa strategi menjalankan proses bisnis harus bertumpu pada visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang terintegrasi yang harus dipahami dan dimengerti oleh orang-orang dalam organisasi. Dalam kaitan ini, peran *leader* sangat menentukan.

Paradigma kepemimpinan yang berorientasi pada otoritas *top leader* sebagai kekuatan saat ini sudah mulai bergeser ke paradigma kepemimpinan "*leadership from every body*". Setiap orang adalah pemimpin. Paradigma ini mengajarkan bahwa SDM pada level apapun harus mampu bertindak sebagai penggerak organisasi. Setiap individu harus memiliki kapasitas kemampuan sebagai *innovator*. Kepemimpinan model ini adalah kepemimpinan yang visioner. Kepemimpinan yang tidak lagi menjalankan gaya *management by doing* dan *management by direction*, melainkan digerakkan oleh visi sebagai sumber inspirasi.

Organisasi memerlukan visi kepemimpinan individu yang *match* dengan visi organisasi. Manajemen yang diterapkan oleh kepemimpinan yang visioner adalah manajemen yang disebut oleh Joiner (1995) sebagai *manajement by rapid learning* dan *sustained improvement*. Dalam implementasinya organisasi bergerak, tumbuh dan berkembang, berbasis kebutuhan pelanggan (*customer driven*). Di sini kita perlu perubahan dalam cara mengelola organisasi yang *inherent* di dalamnya perubahan dalam paradigma kepemimpinan.

Setiap *leader* dalam organisasi harus mampu menjadi penggerak utama (*prime mover*) bagi organisasi yang dipimpin. Penggerak untuk menuju ke pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Pemimpin organisasi harus mampu mengoptimalkan penggunaan semua *resources* dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, leader dalam perusahaan atau organisasi lainnya, harus mampu juga berperan sebagai *manager*.

Banyak *leader* gagal dalam menggerakkan organisasi ke arah visi yang telah dirumuskan, gagal mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Mengapa mereka gagal? Berbagai macam penyebabnya, salah satunya adalah mereka tidak mampu

mengajak, mengarahkan, menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk bekerja secara giat (*work harder*), dan bekerja dengan prestasi yang sempurna (*work smarter*) (Cramer, 2000).

Mengapa mereka tidak mampu sebagai *driver* bagi organisasi yang dipimpinnya? Jawabannya juga bermacam-macam. Misalnya sebagian dari mereka yang menjadi pemimpin atau manajer umumnya kurang menyadari peran strategisnya dalam organisasi sehingga tanpa disadari mereka bukan menjadi penggerak melainkan justru menjadi sumber konflik di dalam organisasi. Mereka bukan sebagai perubah atau *innovator* bagi organisasi, tetapi justru menjadi penghambat proses perubahan. Mereka tidak berperan sebagai *organizer* melainkan, secara tidak disadari, bertindak sebagai *destroyer* (perusak sistem, perusak *team work*) dalam organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Studi tentang arti penting visi perusahaan sebagai arah kemana perusahaan menuju, dan apa pengaruhnya terhadap kinerja banyak dilakukan. Swasti (2001) dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Re-Engineering Visi Misi Organisasi Dan Transformasinya Terhadap Kinerja Manajerial* menyimpulkan bahwa antara variabel transformasi visi dan misi dengan kinerja manajerial memiliki korelasi cukup kuat dan 25,18% dari kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel tersebut. Tetapi, penelitian Swasti tidak memasukkan variabel nilai sebagai satu faktor penting yang seharusnya juga diuji bersama-sama dengan variabel visi dan misi. Tanpa memperhitungkan nilai yang berlaku dalam organisasi, korelasi antara variabel visi dan misi dengan kinerja kurang bermakna. Seharusnya juga diteliti apakah nilai-nilai dalam organisasi juga menjadi prinsip kerja karyawan yang berfungsi sebagai *guideline* bagi perilaku karyawan dalam upaya mewujudkan visi, misi organisasi.

Ketika orang dalam perusahaan berbicara tentang visi perusahaan, yang sering terjadi adalah konflik pandangan (*conflict of view*) tentang apa maksud (*intent*) yang terkandung dalam visi tersebut. Selama perbedaan pandangan itu terjadi, maka energi untuk mencapai visi itu akan terbuang. Visi menjelaskan gambaran kedepan tentang organisasi (*where is organization going to be*). Semua orang dalam organisasi harus sepakat akan dijadikan seperti apa perusahaan tempat mereka bekerja di masa depan. Seringkali ketika visi dirumuskan dalam bentuk *statement* yang menarik, tetapi tidak mampu menginspirasi karyawannya dalam bentuk aktivitas – aktivitas kerja yang sesuai dengan maksud yang terkandung dalam *statement* itu. Inilah yang disebut sebagai kegagalan menterjemahkan visi ke dalam kegiatan operasional.

Kegagalan ini perlu dicegah agar energi orang-orang dalam organisasi tidak terbuang. Fokus kita adalah bagaimana orang-orang dalam organisasi dapat menggunakan visi sebagai *centerpiece* terhadap *operational planning* mereka. Suksesnya visi bukan dicapai jika setiap orang dapat menuliskan rumusan visi dengan benar di luar kepala, melainkan apakah ia dapat menguraikan maksud yang sama dengan rekan sekerja tentang arti yang terkandung dalam rumusan visi. Kunci sukses lain terletak pada; apakah seseorang dapat menjadikan visi itu sebagai strategi dan sebagai aspirasi bagi aktivitas-aktivitas kerja (kepemimpinan manajerial dan operasional) yang dilakukan.

Visi sebagai Aspirasi

Visi seringkali dipandang sebagai *statement Top manajemen* dalam *strategic plan* yang terinci. Jackson (2000), dari segi peran memandang visi bukan saja sebagai arah strategik organisasi tetapi juga sebagai pernyataan aspirasional terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi agar

berdasarkan visi tersebut dapat merencanakan kegiatannya. Visi sebagai aspirasi menurut Jackson, kegiatan manajer dan karyawan harus berorientasi pada: *personal commitment*, menekankan hasil, kegiatan yang dikembangkan secara lokal, pengawasan melalui dialog dan manajemen koneksi. Ini artinya setiap orang dalam organisasi bekerja terarah pada visi (*one vision to all*) dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Visi menurut Jackson juga bisa dipandang sebagai strategi. Sebagai strategi, visi menekankan aktivitas yang dipecah menjadi sub-sub strategi sesuai dengan level manajemen dalam organisasi. Dalam hal ini seluruh aktivitas dalam organisasi merupakan bagian dari kegiatan yang direncanakan secara sentral (*strategic plan*).

Visi Sebagai Pengerak Perubahan

Visi akan mempengaruhi tindakan manajerial dan operasional orang-orang dalam organisasi. Oleh karena itu visi haruslah realistis (dapat diwujudkan) dan praktis (tidak bersifat *utopian*). Perubahan adalah proses yang menjembatani antara kondisi sekarang (*current position*) dan posisi yang diharapkan yang akan datang (visi). Oleh sebab itu visi berfungsi pula sebagai penggerak sentral perubahan.

Manajemen perubahan seringkali disebut sebagai manajemen krisis apabila perubahan itu bersifat mendasar dan drastis misalnya, akibat strategi merger atau krisis ekonomi. Perubahan seringkali menghadapi resistensi yang tinggi jika proses perubahan itu tidak dikelola secara efektif dan tidak melibatkan semua aspirasi.

Ada dua hal yang dituntut dari setiap individu dalam organisasi sebagai *human capital* yaitu kompetensi dan komitmen. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan

keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kontribusi karyawan yang dilandasi oleh kompetensi yang dapat diandalkan dan komitmen yang tinggi adalah esensial bagi perusahaan karena kombinasi kompetensi dan komitmen mempengaruhi kualitas individu dalam organisasi. Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Visi, misi dan tujuan perusahaan memerlukan dukungan individu-individu yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi. Komitmen ini dalam perspektif ilmu perilaku, bersumber dari nilai-nilai yang dikembangkan oleh organisasi merupakan dasar terbentuknya budaya kerja yang diharapkan. Nilai-nilai itu merupakan prinsip-prinsip bisnis yang harus menjadi landasan kerja bagi setiap individu yang terlibat. Komitmen karyawan terhadap perubahan, integritas moral, pelayanan prima, prestasi, jelas diperlukan disamping kompetensi yang harus mereka miliki.

Misi dan Nilai-Nilai

Misi (*why does organization exist*) menunjukkan apa yang harus diperbuat dalam vision frame yang telah dirumuskan. Tujuan adalah target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu dalam konteks misi. Sedangkan nilai-nilai, merupakan sumber disiplin perilaku baik individu maupun organisasi dalam menjalankan misi dan mencapai tujuan organisasi. Nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi akan menciptakan komitmen. Dengan demikian keempatnya merupakan arah strategis organisasi. Dalam berbagai kasus, kegagalan manajemen mengajak bawahan menjalankan proses bisnis yang menjadi *core competence*-nya perusahaan agar berperilaku sesuai dengan inspirasi ke-tiga pilar tersebut (visi, misi dan nilai-nilai), disebabkan sebagian besar karyawan menganggap pilar-

pilar itu merupakan “urusan” Top manajemen. Akibatnya, perilaku kerja karyawan terlepas dari arah strategis perusahaan.

Perilaku individu yang diperlukan, terbentuk dari komitmen dan kontrol. Komitmen bersumber dari nilai-nilai yang dianut organisasi sedangkan kontrol bersumber dari tujuan. Visi terjabar dalam tujuan sebagai *hard system*, dan dipandu oleh nilai-nilai sebagai *soft system*.

Proses Transformasi

Salah satu dari ide-ide fundamental dalam organisasi pembelajar adalah melibatkan semua karyawan atau pekerja dalam proses-proses pada pekerjaannya, sesuatu yang juga akan meningkatkan motivasi mereka (Ostreaker, 1999: p 77).

Pembelajaran (Pedler et al. 1989), tidaklah sesederhana seperti ekstensif training yang sering dilakukan oleh organisasi tetapi lebih terarah pada pemberian fasilitas kepada semua anggota dan proses transformasi secara terus menerus diantara mereka. Ini berarti learning proses dalam organisasi berkaitan dengan sejauhmana manajemen membangun kultur pembelajaran.

Organisasi pembelajar (*learning organization*) mendorong setiap orang dalam organisasi mulai dari rangking jabatan paling bawah sampai pada jabatan senior eksekutif terlibat dalam proses identifikasi dan penyelesaian masalah. Ini akan memberdayakan organisasi untuk melakukan eksperimen secara terus menerus, melakukan perubahan dan peningkatan guna mencapai tujuan-tujuan organisasi (De. Kluyver, 2000: p.139)). Pemikiran ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Noe dan kawan-kawan.

Gambaran dari organisasi pembelajar ditandai antara lain dengan (Noe et al, 2000: p. 209)

1. Pembelajaran terus menerus. Para pekerja (*employees*), melakukan *share learning* satu sama lain dan mengguna-

- kan jabatannya sebagai basis menerapkan dan menciptakan pengetahuan.
 2. Peningkatan fleksibilitas dan eksperimentasi. Para pekerja ditingkatkan kemampuan mereka mengambil resiko, menemukan, mengembangkan ide-ide baru, mencoba proses-proses baru, dan mengembangkan produk-produk baru dan jasa.
 3. Kultur pembelajaran. Pekerja diberi *reward*, dipromosi dan didukung oleh para manajer dan tujuan-tujuan syarikat.
1. Perumusan visi/misi (*team management*)
 2. Menterjemahkan kedalam *business plan* (manajer-manajer lini)
 3. Manajer memasyarakatkan visi, misi, goals dan nilai-nilai (*empowering people*)
 4. Karyawan menyusun *personal/team plan* dalam kerangka tujuan
 5. *Business action* (*empowered people*)

Learning dalam kaitan dengan jabatan dalam organisasi yang merupakan proses diteksi dan koreksi dari setiap kesalahan, akan meningkat semakin penting dalam menjalankan tugas-tugas rutin, bagaimana sesuatu harus dirubah ketika ditemui adanya kesalahan atau penyimpangan (Mary F. Cook, 1995: p 11.3).

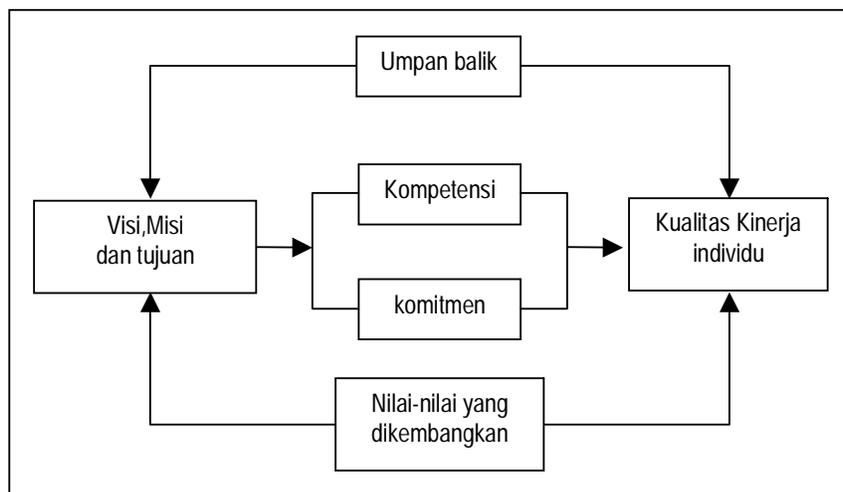
Proses transformasi visi-misi dan nilai-nilai ke rencana aksi dan kegiatan, menurut Kaye (1998), dapat ditempuh melalui lima tahap proses:

Implementasi dalam proses memerlukan komitmen-komitmen yang kuat terhadap visi, misi dan tujuan organisasi dari semua orang dalam fungsi masing-masing sesuai dengan insiprasi yang terkandung dalam nilai-nilai yang dianut organisasi.

Hubungan Visi, Misi dan Nilai-Nilai dengan Kinerja

Berdasarkan kajian pustaka dan uraian teoritik dimuka penguasaan terhadap visi, misi dan nilai-nilai dan implkasinya terhadap kinerja dapat diformulasikan sebagai berikut:

Gambar 1: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kontribusi



Kinerja dalam penelitian ini diartikan sebagai performance manajer yang terlihat pada *performance* yang terekam pada dokumen *performance appraisal* dengan kategori prestasi tinggi, sedang dan rendah.

Penguasaan terhadap visi, misi dan nilai-nilai semata tidaklah secara pasti mendorong peningkatan kinerja individu tanpa dukungan faktor-faktor lain seperti fleksibilitas yang diciptakan melalui struktur organisasi, dan kultur organisasi. Konsep struktur organisasi pada dasarnya bertumpu pada pemberian fasilitas bagi orang-orang dalam organisasi agar dapat memberikan kontribusi secara optimal terhadap proses pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, struktur organisasi haruslah bersifat *purposeful* dan *goal-oriented behavior*.

Perubahan struktur organisasi tidak bisa dilepaskan dari tujuan bagaimana membuat organisasi itu menjadi lebih dinamis, mampu mendukung implementasi strategi organisasi dan fleksibel menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan visi organisasi.

Perubahan struktur organisasi merupakan bagian dari desain organisasi yang erat kaitannya dengan perubahan kultur organisasi. Oleh sebab itu, tidak mudah melakukan perubahan struktur karena perubahan harus diikuti dengan kemungkinan perubahan nilai-nilai yang mendukungnya. Ini jelas tidak mudah. Selain itu, testing terhadap efektivitas organisasi bukan terletak pada konsep struktur semata, tetapi terletak pada pengujian pasar (*tested in the market, not in the lab*). Dengan demikian tidak ada jaminan bahwa perubahan struktur akan membuat organisasi lebih dinamis. Tetapi upaya terhadap perubahan itu, harus ada, walaupun pada tingkat konsep.

Dukungan kultur kerja, sistem penilaian dan reward terhadap terciptanya komitmen individu terhadap visi, misi dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi

sangat penting. Oleh sebab itu, diagnosis terhadap kekuatan dan kelemahan pilar-pilar struktur, kultur, sistem penilaian dan kompensasi perlu dilakukan.

METODE PENELITIAN

Studi ini meneliti implikasi antara variabel penguasaan terhadap visi, misi dan nilai-nilai dalam perusahaan terhadap kinerja level manajer. Penelitian ini terbatas para manajer mulai level outlet sampai tingkat direksi Pringsewu Restaurant Group di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian ini bersifat deskriptif/kualitatif dan metode yang digunakan dalam pengumpulan informasi melalui dialog dengan para Direksi, para manajer dan penyebaran angket dengan pertanyaan tertutup dan terbuka terhadap 24 orang manajer baik manajer yang berada di kantor Pusat maupun manajer outlet. Analisis dilakukan dengan menginterpretasikan data mengacu pada teori yang ada sesuai dengan data di lapangan.

Diagnosis organisasi ditujukan untuk mengetahui sejauhmana pilar-pilar organisasi dalam kondisi yang cukup memiliki kekuatan untuk mendukung proses bisnis yang dijalankan untuk mencapai tujuan organisasi. Pilar-pilar organisasi serupa dengan tiang-tiang bangunan. Kalau salah satu saja dari tiang bangunan lemah maka daya tujuannya terhadap bangunan itu akan tidak optimal. Dalam diagnosis ini, analisis ditujukan pada: pendapat para manajer terhadap pilar-pilar, struktur organisasi, kultur, sistem penilaian dan *reward*.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji validitas pertanyaan penelitian dengan mengacu pada tiga tingkat pemahaman yaitu deskripsi, interpretasi dan teori. Metode yang digunakan adalah Triangulasi guna mengurangi bias dari suatu metode dan pengecekan ulang

agar terhindar dari salah pengertian atas jawaban responden. Dialog dengan setiap responden dilakukan untuk mengoreksi jawaban-jawaban yang terekam pada angket sehingga diperoleh pengertian dan interpretasi yang valid atas jawaban mereka.

DIAGNOSIS DAN PEMBAHASAN Penguasaan terhadap Visi, Misi dan Nilai (VMN)

Penguasaan terhadap VMN sebagaimana telah diuraikan di muka merupakan faktor yang mendorong tumbuhnya komitmen dan motivasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu.

Tabel 1: Tingkat Penguasaan Terhadap VMN

Penguasaan	Tinggi	Sedang	Rendah
Visi (Kinerja)	62% (60%)	38% (40%)	-
Misi (Kinerja)	75% (66%)	25% (44%)	-
Nilai Kinerja	66% (55%)	34% (45%)	-

Sumber: Data primer

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa penguasaan VMN menunjukkan tingkat penguasaan yang rata-rata tinggi yaitu diatas 60%. Dalam hubungannya dengan kinerja, menunjukkan bahwa pada tingkat penguasaan terhadap VMN tinggi, kinerja manajer juga menunjukkan kecenderungan tinggi. Dari kelompok 62% responden yang penguasaan terhadap visi tinggi, 60% memiliki kinerja tinggi, 40% dikategorikan sedang. Dari kelompok yang penguasaan terhadap misi tinggi 66% memiliki kinerja tinggi. Demikian juga dengan penguasaan terhadap nilai-nilai.

Berdasarkan temuan tersebut, implikasi penguasaan terhadap visi, misi dan nilai-nilai, sangat signifikan. Proses transformasi visi kedalam *action plan* yang mana penulis banyak terlibat di lingkungan

manajemen Pringsewu, tergolong efektif melalui proses pelibatan dalam penyusunan visi, misi dan nilai-nilai, *workshop* dan serangkaian training-training bagi seluruh jajaran manajemen sehingga kualitas penguasaan para manajer terhadap hal itu tergolong tinggi. Selama masa penelitian (observasi) 6 bulan (Januari sd Juni) pada tahun 2004, intensitas keterlibatan para manajer dalam perumusan visi, misi dan nilai-nilai cukup tinggi sampai pada penyusunan *action plan* perusahaan.

Sruktur

Untuk mendukung tercapainya visi dan terselenggaranya misi perusahaan secara efektif diperlukan dukungan struktur organisasi yang fleksibel dan struktur organisasi yang mampu menciptakan mekanisme kerja pengambilan keputusan yang cepat, jelas kepada siapa bawahan bertanggung jawab atas tugas yang diembannya, dan kelancaran proses komunikasi dalam organisasi.

Struktur organisasi menunjukkan hubungan pertanggungjawaban, hubungan komando, *span of control* dalam perusahaan. Struktur organisasi karena itu berfungsi sebagai alat bagi terselenggaranya mekanisme kerja yang sehat. Tetapi seringkali struktur itu bersifat kaku, sehingga tidak cocok untuk diterapkan pada suatu perusahaan pada bisnis tertentu.

Manajemen Pringsewu group menerapkan model struktur organisasi fungsional dan menganut asas desentralisasi pada unit usaha kecuali pengelolaan keuangan dan SDM. Tujuannya adalah agar secara taktis para manajer dapat mengembangkan strategi bisnis dan lebih tanggap terhadap kebutuhan konsumen sehingga mendorong munculnya lebih banyak inisiatif tetapi tetap tunduk pada kewenangan manajemen pusat.

Bentuk struktur model fungsional ini cocok dengan perusahaan yang lebih kecil dan tidak terlalu kompleks sifatnya. Untuk perusahaan seperti Pringsewu bentuk

ini cocok, tetapi dalam implementasinya banyak terjadi kelemahan yang perlu diperbaiki.

Secara teoritik harus disadari oleh Direksi bahwa struktur organisasi fungsional memiliki kekuatan dan kelemahan tertentu. Kekuatannya, antara lain, fleksibel dan memberikan ruang gerak yang lebih leluasa bagi bawahan untuk bertindak sesuai dengan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Bentuk fungsional ini harus diikuti dengan pendelegasian wewenang yang lebih luas kepada bawahan untuk mengambil keputusan

Sedangkan kelemahannya adalah: struktur dengan bentuk ini, seringkali menimbulkan dualisme perintah, karena bawahan tidak hanya memiliki satu atasan. Oleh sebab itu, bentuk fungsional seringkali menimbulkan perbenturan wewenang dan

konflik perintah serta ketidakjelasan tanggung jawab.

Sebenarnya dilihat dari susunan jabatan dalam struktur, tidak sepenuhnya fungsional, tetapi gabungan antara fungsional dan lini. Ciri struktur fungsional, setelah Direksi, ada wakil-wakil Direksi setiap fungsi misalnya, marketing, produksi, keuangan dan sebagainya. Ciri dari struktur lini yang sifat komandonya adalah garis lurus. Dengan kata lain Direktur –Direktur hanya bertanggung jawab kepada satu atasan. Kalau dalam prakteknya bersifat fungsional maka sudah tentu akan membuat mekanisme pengambilan keputusan atau pemberian perintah secara potensial akan menimbulkan konflik atau dualisme perintah, karena ada Direksi dan ada Wakil Direksi.

Hasil survey terhadap responden menunjukkan indikasi sebagai berikut:

Tabel 2: Problem Dalam Struktur Organisasi

Variabel	Tingkat konflik		
	Tinggi	Sedang	Rendah
Berbenturan wewenang	(25%)	(33%)	(42%)
Ketidajelasan tanggung jawab	(29%)	(20%)	(51%)
Konflik kerja antar bagian	(26%)	(29%)	(45%)
Pendelegasian keputusan tidak fleksibel	(29%)	(31%)	(40%)

Sumber: data primer

Tabel 3: Mekanisme Struktur Organisasi

Variabel	Tinggi	Sedang	Rendah
Mengambil keputusan dengan cepat	(40%)	(29%)	(31%)
Hubungan yang komunikatif	(33%)	(60%)	(7%)
Kewenangan penuh bertindak	(45%)	(40%)	(15%)

Sumber: Data primer

Dari Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa terjadi kecenderungan perbenturan wewenang tetapi rendah (45%), ketidakjelasan tanggung jawab juga rendah (51%) dan konflik kerja antar bagian, walaupun terjadi tetapi masih dalam skala kecil (rendah) yaitu 45%. Demikian pula dengan pendelegasian dalam pengambilan keputusan sudah cukup baik (*un-flexibility* rendah/40%), walaupun di beberapa lini organisasi masih kurang fleksibel.

Sejauhmana struktur sekarang ini mampu menciptakan mekanisme kerja yang efektif dalam pengambilan keputusan, komunikasi dan kewenangan penuh bertindak dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari Tabel 3 diketahui, bahwa dalam praktek, para manajer merasa tidak ada hambatan dalam mengambil keputusan sehingga pengambilan keputusan relatif cepat dilakukan. Kecenderungan kelambanan dalam mengambil keputusan memang ada kalanya terjadi tetapi rendah. Sedangkan efektivitas komunikasi cukup baik tetapi cenderung kurang optimal (60%). Sistem pendelegasian didukung oleh kewenangan penuh untuk bertindak karena sebagian besar manajer berpendapat kewenangan itu cukup besar diberikan. Artinya mereka relatif bebas mengambil keputusan dan inisiatif. Hal ini sejalan dengan maksud diterapkannya struktur gabungan antara fungsional dan lini oleh pimpinan.

Keluhan-keluhan dari para manajer yang diberikan dalam bentuk jawaban secara terbuka dalam kaitan dengan struktur organisasi pada umumnya terindikasi seperti tampak pada Tabel 4.

Dari jawaban terbuka seperti pada tabel 4 tersebut diketahui bahwa, secara umum keluhan atas kelemahan struktur organisasi cukup kecil untuk ke tujuh item jawaban. Ini berarti secara keseluruhan struktur organisasi sudah mantap dan sangat memberikan nuansa fleksibilitas yang longgar. Namun demikian dari data itu, walaupun kecil persentasenya, penting diperhatikan bahwa yang paling dominan dirasakan oleh manajer adalah, keputusan/dan perintah manajer sering dirasakan bertentangan satu sama lain. Di samping itu seringkali pula dirasakan oleh mereka, wewenang yang diberikan terbatas sehingga menimbulkan rasa takut mengambil keputusan jika terjadi hal-hal yang diluar wewenang, walaupun masih dalam lingkup tugasnya.

Hubungan atasan dengan bawahan dirasakan masih ada nuansa birokratis sehingga inisiatif kurang berkembang, demikian pula dengan *teamwork*. Sebagian manajer merasakan koordinasi antara bagian masih kurang efektif dan pembagian tugas kurang jelas yang dalam praktek seringkali tumpang tindih. Akan tetapi secara keseluruhan keluhan itu relatif kecil, artinya fleksibilitas struktur cukup tinggi.

Tabel 4

Jawaban Terbuka	(%)
Pembagian tugas kurang jelas	20%
Wewenang tidak sepenuhnya diberikan	16%
Keputusan/perintah antar Direksi sering bertentangan	30%
Respon Direksi atas masalah yang timbul kurang cepat	12%
Terlalu birokratis, tidak bebas berinisiatif	16%
Koordinasi antar bagian /teamwork kurang efektif	15%
Kurangnya kepercayaan dari Direksi	16%

Sumber : Data Primer

Kultur Kerja

Evaluasi tentang kultur ini diambil dari jawaban responden yang paling dominan kecenderungannya yaitu apakah tinggi, sedang atau rendah.

Kultur kerja yang berkembang dalam organisasi sebagian besar manajer (43%) menyatakan bahwa kultur kerja yang berkembang cukup mendorong dinamika kerja karyawan tetapi dinamika yang terjadi belum optimal. Kultur yang terbentuk bagi sebagian manajer (45%), dirasakan cenderung kurang memberi peluang bagi tumbuhnya inisiatif atau kreativitas dalam jabatannya. Walaupun demikian antusiasme dalam bekerja, sebagian besar manajer merasa cukup baik (60%). Disiplin kerja juga cukup baik walaupun tidak tergolong tinggi (45%). Rasa saling menghargai peran masing-masing juga dirasakan oleh para manajer cukup baik (54%). Secara jelas dapat dilihat dari Tabel 5.

Tabel 5: Tanggapan terhadap Kultur Organisasi

Variabel	Tinggi	Sedang	Rendah
Dinamika kerja	(29%)	(43%)	(28%)
Kreativitas	(15%)	(40%)	(45%)
Antusiasme	(20%)	(60%)	(20%)
Disiplin	(40%)	(45%)	(15%)
Saling menghargai	(30%)	(54%)	(26%)

Sumber: Data primer

Sistem Reward

Tentang sistem *reward* yang sekarang berlaku dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Tabel 6: Tanggapan Terhadap Sistem Reward

Jawaban	(%)
Sangat memuaskan	29,0
Memuaskan	40,0
Kurang memuaskan	31,0

Sumber: Data primer

Sistem *reward* yang berlaku bagi sebagian besar responden masih kurang memuaskan (31%). Responden yang menilai *reward* cukup memuaskan (40%), dan sangat memuaskan 29%. Dilihat dari data ini kecenderungan memuaskan (sangat puas/29% dan puas (40%) masih lebih tinggi (69%). Tetapi jumlah yang kurang puas cukup besar (31%).

Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja bagi individu, sangat terkait dengan sistem *reward*. Berdasarkan jawaban responden penilaian mereka terhadap sistem penilaian yang berlaku dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Tabel 7: Tanggapan Terhadap Sistem Penilaian

Jawaban	(%)
Sangat obyektif	30
Cukup obyektif	54
Kurang obyektif	16

Sumber: Data primer

Berdasarkan data tersebut, nampaknya hampir seimbang responden yang menyatakan sistem penilaian sangat obyektif, cukup obyektif. Sedangkan yang menjawab kurang obyektif cukup rendah. Indikasi ini menunjukkan, walaupun sudah obyektif, namun masih ada kelemahan dalam sistem penilaian kinerja karyawan yang perlu dievaluasi kembali, untuk kemudian diperbaiki.

Masalah penilaian kinerja sangat penting artinya bagi perusahaan dan karyawan karena tujuan penilaian kinerja berkaitan dengan kompensasi dan pengembangan SDM kedepan.

Berdasarkan diagnosis data dimuka terlihat jelas bahwa manajemen Pringsewu telah berupaya untuk membangun pilar-pilar penting organisasi yang mampu mendukung organisasi mencapai tujuan melalui proses

transformasi visi, misi dan nilai-nilai perusahaan kedalam implementasi yang didukung oleh jajaran manajemen yang menguasai makna visi, misi dan nilai-nilai yang berlaku.

Beberapa kekuatan yang inherent ada dalam masing-masing pilar tetapi struktur, kultur, sistem penilaian dan kompensasi cukup memberikan makna bagi terciptanya fleksibilitas, bagi terwujudnya dinamika kerja, antusiasme dan disiplin kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Dari pembahasan hasil penelitian dimuka dapat disimpulkan bahwa kelompok restoran Pringsewu menuju kearah *learning organization* yang meletakkan visi, misi dan nilai-nilai sebagai sumber aspirasi dan penggerak perubahan bagi para manajer. Implikasinya terhadap kinerja individu sangat positif. Implikasinya pada dinamika kerja, disiplin kerja, tumbuhnya kreativitas dan antusiasme kerja cukup signifikan.

REFERENSI

- Cramer Kathryn D. (2002), *When Faster Harder Smarter is Not Enough*, McGraw-Hill Inc.
- De Kluyver Cornelis D. (2000), *Strategic Thinking, An Executive Perspective*, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Gates Bill (2000), *The Speed of Thought*, Alih bahasa Alex Tri Kuncoro, Gramedia Jakarta.
- Joiner Brian L. (1995), *Fourth Generation management: The New Business Consciousness*. McGraw-Hill, Inc.
- Jackson David, (2000), *Becoming Dynamic*. Macmillan Press LTD London.
- Kaye Beverly L (1998), *Up Is Not the Only Way*. Davies-Black Publishing, California.
- Kunde Jesper (2000), *Corporate Religion*. Prentice Hall, London.
- Mary F. Cook (1995), The Future of Workplace learning and Performance. *The Human Resource Yearbook*, Chris Agryris:, Prentice Hall, New Jersey.
- Maria C. Ostreker (1999), *Jurnal of Workplace Learning* Volume 11, Number 2 pp 73-77, MCB University Press.

Dukungan kekuatan-kekuatan struktur organisasi, kultur kerja, sistem penilaian dan kompensasi sebagai pilar-pilar penting organisasi cukup kuat walaupun masih terdapat kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki.

SARAN-SARAN

Penguasaan terhadap visi, misi dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi belumlah cukup menjamin implikasi yang positif terhadap kinerja. Beberapa faktor perlu disempurnakan agar hasil kerja lebih maksimal antara lain, perlu dikembangkan kultur kompetensi berbasis nilai yang meletakkan profesionalitas dan etika sebagai ciri perilaku manajer di lingkungan manajemen perusahaan. Konsekuensinya sistem penilaian perlu dikaji kembali untuk disempurnakan masuk sistem *reward*. Pemahaman para manajer terhadap mekanisme pengambilan keputusan dalam organisasi perlu ditingkatkan benturan kewenangan, konflik peran jabatan dapat diminimalkan.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, (2000), Human Resource Management. *Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, McGraw-Hill company, New York.

Pedler et all (1989), Toward a Learning Company. *Management Education and Development* 2(3): 19-41).

Gibson, Ivancevic, Donnely (1997), *Organizations, Behaviour, Structure, Process*. Richard D. Irwin, Company.