

Keterkaitan Visi, Misi Dan Values Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Kulit “Dwi Jaya” R. Jati Nurcahyo

Program Studi Perhotelan Akademi Pariwisata BSI Yogyakarta
jati.jno@bsi.ac.id

Abstract - *The research is aim to investigate the understanding of Employment of Skin Dwi Jaya Company on vision, mission and values as well as implication on its business valuation and kompensasi system on supporting job performance. Based on qualitative analysis, the results emphasize the importance both the understanding of Employment of Skin Dwi Jaya Company valuation and kompensasi system on supporting job performance.*

Keyword: *vision, mission, values, job performance.*

Abstrak - *Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pemahaman Kerja Kulit Dwi Jaya Perusahaan pada visi, misi dan nilai-nilai serta berimplikasi pada penilaian bisnis dan sistem kompensasi, untuk mendukung kinerja kerja. Berdasarkan analisis kualitatif, hasil menekankan pentingnya kedua pemahaman Kerja Kulit Dwi Jaya Perusahaan penilaian dan sistem kompensasi, untuk mendukung kinerja kerja.*

Kata kunci: *visi, misi, nilai-nilai, prestasi kerja.*

1.1. PENDAHULUAN

Persaingan usaha pada era Globalisasi menuntut upaya penguatan dan membangun kemampuan baru dari pelaku usaha, sehingga setiap bentuk usaha yang ingin memenangkan persaingan harus memiliki keunggulan kompetitif yang meliputi kreativitas dan inovasi produk yang dihasilkan serta harus lebih fleksibel. Keunggulan kompetitif dapat diraih apabila pelaku usaha mempunyai kompetensi organisasi, artinya dalam lingkungan usaha tersebut terdapat peningkatan kinerja. Kinerja diartikan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, Robbins (2006).

Setidaknya terdapat dua hal yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi sebagai *Human Capital* yaitu harus adanya komitmen dan kompetensi. Komitmen menurut Arthur (2006: 7) bahwa dalam berbagai hal di dalam perusahaan, karyawan mempunyai kewajiban untuk menyatakan loyal terhadap perusahaan. Sedangkan Steers dan Porter dalam Djati dan Khusaini (2003: 31) menyatakan bahwa suatu bentuk komitmen dalam suatu organisasi melibatkan hubungan aktif dengan organisasi kerja yang bersangkutan dan komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada values. Definisi kompetensi menurut Mitrani et.al, (1992) sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Untuk itu, kompetensi merupakan kewenangan setiap individu untuk

mengambil keputusan berdasarkan perannya dalam organisasi. Menurut Spencer dan Spencer (1993) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

1. *Motives*. Sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits*. Watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self-Concept*. Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. *Knowledge*. Informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu dan merupakan kompetensi yang kompleks.
5. *Skills*. Kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Tingkat kompetensi mempunyai keterkaitan praktis terhadap perencanaan *Human Resource Planning*, yang mana kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang berada dalam individu manusia. Sedangkan konsep diri (*Self-Concept*), watak (*Traits*) dan motif kompetensi (*Motives Competencies*) lebih tersembunyi (*Hidden*), dalam (*Deeper*) dan berada pada titik central kepribadian seseorang yang diharapkan dapat memprediksi suatu tindakan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya mampu memprediksi kinerja karyawan.

Kontribusi dari karyawan dengan dilandasi komitmen yang tinggi didukung oleh kompetensi yang mampu diunggulkan merupakan esensi bagi perusahaan. Dikarenakan perpaduan yang saling

melengkapi antara komitmen dan kompetensi pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas atas kinerja setiap karyawan dalam organisasi.

“Dwi Jaya” merupakan perusahaan kerajinan kulit yang berada pada lingkungan Usaha Kecil Menengah (UKM) berlokasi di Manding Daerah Istimewa Yogyakarta yang memiliki sasaran konsumen umum melalui tampilan keunikan tertentu yang berhasil menanamkan visi, misi dan *values* dengan jelas.

Dalam proses usahanya Restoran Numani melibatkan semua karyawan dalam proses perumusan visi, misi dan *values*.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar keterkaitan visi, misi dan *values* terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Kulit Dwi Jaya.

1.2. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja

Beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para ahli tentang perilaku organisasi dan manajemen Sumber Daya Manusia telah mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari upaya yang sudah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Menurut Seymour (1991) kinerja adalah tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Sedangkan Byars and Rue (1984) berpendapat kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Dessler (1997), kinerja merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Lebih lanjut Dessler (1992) menjelaskan bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka dilakukan penilaian kinerja yaitu dengan cara memberikan umpan-balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau agar berkinerja lebih tinggi lagi. Terdapat 3 (tiga) langkah untuk menghasilkan kinerja yang baik, yaitu :

- Mendefinisikan pekerjaan. Berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
- Menilai kinerja. Berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar yang telah ditetapkan dan mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
- Sesi umpan-balik. Berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas dan rencana-

rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Steer (1985) adalah sebagai berikut :

- Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan berupa kecakapan seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara. Kepribadian merupakan serangkaian ciri yang relative mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat kerja sebagai bentuk sikap yang ditujukan atas pekerjaan.
- Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja. Merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Bahwa semakin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka semakin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
- Tingkat motivasi kerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Pengertian kinerja berdasarkan pendapat beberapa ahli yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

2. Visi, Misi dan *Values*

Nanus (1992) mengemukakan, “A *vision is a realistic, credible, attractive future for your organization*”. Visi adalah suatu pernyataan berisi arahan-arahan yang jelas tentang apa yang harus diperbuat organisasi di masa yang akan datang, dalam visi menyediakan target dan identifikasi peluang. Visi yang jelas dan tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi akan mampu menumbuhkan: komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan mampu memupuk semangat kerja karyawan, rasa kebermaknaan di dalam kehidupan kerja karyawan, standar kerja yang prima menjembatani keadaan organisasi masa sekarang dan masa depan. Visi menurut Jackson (2000) dipandang sebagai strategi. Visi sebagai strategi pengembangan kompetensi (*Vision Based Competency Development*) adalah idealisme sesuatu yang

bersifat *Lack* dan harus realistis, artinya dapat dicapai. Dalam kompetensi yang meliputi : *knowledge, skill, ability* (mental) dan *personality* (bersifat *soft* dan unik, artinya tidak dimiliki orang lain) harus berdasarkan pada kemampuan mengikuti tantangan yang dimiliki oleh semua sumber daya manusia, sehingga pada diri setiap karyawan harus memiliki intelektual kapital atau ilmu, moral kapital dan watak sosial kapital. Sehingga strategi usaha yang menempatkan diri sebagai strategi basis pengembangan kompetensi dan menjunjung tinggi *value* atau nilai-nilai moral sebagai pendukung implementasi *knowledge management* mampu membentuk kreativitas (*mindset*), keterbukaan, kejujuran dan kepercayaan pada masing-masing individu dalam semua sumber daya manusia, pada akhirnya dapat terbebas dari stigma birokrasi. Lebih lanjut Jackson (2000) mengemukakan bahwa dari segi peran, visi sebagai pernyataan aspirasional terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi agar dapat merencanakan aktivitasnya dengan berorientasi pada komitmen individu (*personal commitment*), pelayanan (*service*), pengawasan, hasil (*result*), manajemen terkoneksi dan respon terhadap perubahan (*change responsive*).

Kegagalan menterjemahkan visi ke dalam aktivitas operasional harus dihindarkan dalam organisasi. Oleh karenanya harus ditekankan terhadap bagaimana setiap orang yang terlibat dalam organisasi dapat menerapkan visi sebagai *centerpiece* pada perencanaan operasionalnya. Keberhasilan visi dapat dicapai jika setiap orang dalam organisasi tersebut mampu menjabarkan maksud yang sama sesama rekan kerja berkenaan dengan arti yang terkandung dalam rumusan visi dan menjadikan visi sebagai strategi bagi aktivitas kerja yang dilakukan.

Terdapat 4 (empat) kunci dalam mengimplementasikan visi perusahaan kulit "Dwi Jaya" pada para karyawan yaitu :

- a. Keterlibatan total dari setiap tingkatan organisasi, termasuk kepala bagian.
- b. Komunikasi yang efektif agar setiap orang dalam organisasi tersebut mengetahui dan mengerti visi organisasi yang telah dirumuskan. Melalui komunikasi setiap orang diharapkan dapat mengerti spesifikasi dari pelanggannya dan secara sadar akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- c. Menghilangkan hambatan yang ada, bahwa struktur, kebijakan dan prosedur yang ada harus diimplementasikan untuk

mendukung kualitas. Semua hal yang menghambat kemajuan menuju manajemen kualitas merupakan bagian dari rencana strategis, proses anggaran dan sistem total jasa karyawan.

- d. Secara terus-menerus melakukan evaluasi dan perbaikan agar mencapai sasaran serta manajemen kualitas, seperti : kualitas cita rasa produk meningkat, kesetiaan pada pelanggan lebih kuat, moral karyawan lebih baik dan tingkat keluar masuk karyawan lebih rendah.

Misi sebagai pengarah apa yang harus dilakukan dalam kerangka visi (*vision frame*) yang telah dirumuskan. Sedangkan values adalah pusat terbentuknya disiplin perilaku baik individu maupun organisasi dalam menjalankan misi dan mencapai tujuan organisasi. Dan *values* yang ditanamkan dalam organisasi akan memunculkan komitmen.

3. Pentingnya Visi, Misi dan Values

Jesper Kunde (2000), mengemukakan pentingnya visi, misi dan *values* bagi perusahaan dalam mengelola usahanya : "*For the future business, the values 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*".

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi mengelola suatu bentuk usaha harus berpedoman pada visi, misi dan values yang harus dipahami dan dimengerti oleh setiap orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut.

4. Keterkaitan Visi, Misi dan Values dengan Kinerja

Berdasarkan kajian pustaka dan uraian teoritik dipaparkan diatas keterkaitan visi, misi dan *values* terhadap kinerja karyawan perusahaan kulit "Dwi Jaya" dapat diformulasikan sebagai berikut :

Pada penelitian ini kinerja merupakan performance karyawan yang terdapat dalam dokumen penilaian kinerja dikategorikan: prestasi tinggi, sedang dan rendah.

Visi dan misi membutuhkan bantuan, dukungan dari individu setiap karyawan yang memiliki komitmen dan kompetensi yang mampu diandalkan. Komitmen dalam perspektif ilmu perilaku, berawal dari *values*

yang dikembangkan dalam organisasi yang menjadikan dasar terciptanya budaya kerja. *Values* tersebut sebagai landasan kinerja karyawan yang terlibat didalam organisasi perusahaan kulit “Dwi Jaya”.

Dukungan struktur organisasi, budaya organisasi, sistem penilaian dan kompensasi untuk terciptanya komitmen individu terhadap visi, misi dan *values* sangat penting. Oleh karena itu, perlu dilakukan diagnosis atas kekuatan dan kelemahan pada budaya organisasi, sistem penilaian dan sistem kompensasi.

1.3. METODE PENELITIAN

Studi ini meneliti tentang keterkaitan variabel-variabel visi, misi dan *values*, dalam perusahaan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terbatas pada karyawan perusahaan kulit “Dwi Jaya” yang di Manding, Daerah Istimewa Yogyakarta.

Sifat penelitian ini, deskriptif/ kualitatif dan metode yang digunakan dalam pengumpulan informasi melalui dialog dengan para karyawan dan penyebaran angket dengan pertanyaan tertutup dan terbuka terhadap 23 orang karyawan. Analisis dilakukan dengan menginterpretasikan data mengacu pada teori yang ada sesuai dengan data di lapangan.

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 reponden dilakukan untuk mengoreksi jawaban-jawaban yang terekam pada angket sehingga diperoleh pengertian dan interpretasi yang valid atas jawaban mereka. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Artinya bahwa hasil suatu pengukuran pada kelompok subyek akan memberikan hasil yang relatif sama atau dengan kata lain reliabilitas digunakan untuk menguji adanya konsistensi skor jawaban butir-butir pernyataan pada variabel terkait.

1.4. PEMBAHASAN

1. Tingkat Keterkaitan Terhadap Visi, Misi dan *Values*

Keterkaitan terhadap visi, misi, dan *values* sebagaimana telah diuraikan

merupakan faktor yang mendorong tumbuhnya komitmen dan motivasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 1: Tingkat Keterkaitan Visi, Misi dan *Values* terhadap Kinerja

Penguasaan	Tinggi	Sedang	Rendah
Visi (Kinerja)	65%	35%	-
	(59%)	(41%)	
Misi (Kinerja)	68%	32%	-
	(56%)	(44%)	
<i>Values</i>	67%	33%	-
	(54%)	(46%)	

Sumber : *Data Primer*

Dari Tabel 1 dapat diamati bahwa penguasaan Visi, Misi dan *Values* menunjukkan tingkat penguasaan yang rata-rata tinggi dengan kisaran 61-68%. Dari 65% responden yang penguasaan terhadap visi tinggi. 59% memiliki kinerja tinggi dan 41% dikategorikan sedang. Dari 68% responden penguasaan terhadap misi tinggi 58% memiliki kinerja tinggi dan 35% dikategorikan sedang. Berdasarkan penelitian, keterkaitan penguasaan terhadap visi, misi dan nilai-nilai, sangat signifikan.

2. Struktur Organisasi

Dalam mendukung penguasaan misi, visi dan *values* guna peningkatan kinerja individu, maka diperlukan adanya struktur organisasi yang diharapkan dapat menghasilkan mekanisme kerja dengan lebih efektif dan adanya kejelasan tentang bentuk serta kepada siapa pertanggungjawaban terhadap tugas akan diberikan.

Struktur organisasi pada perusahaan kulit “Dwi Jaya” adalah fungsional yang terdesentralisasi. Artinya, bahwa kepala bagian di setiap unit diberikan hak mengembangkan inisiatif pelayanan kepada konsumen dengan tidak meninggalkan batasan-batasan kewenangan yang terdapat pada manajemen ditingkat manajer.

Tabel 2 : Mekanisme Terhadap Struktur Organisasi

Variabel	Tinggi	Sedang	Rendah
Mengambil keputusan dengan cepat	46%	25%	29%
Hubungan yang komunikatif	65%	24%	11%
Kewenangan penuh bertindak	52%	40%	8%

Sumber : Data Primer

Berdasarkan Tabel 2. dapat dijelaskan bahwa dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala bagian tidak terjadi kendala, tetapi kurang cepat karena dirasakan kecenderungan kelambanan dalam pengambilan keputusan relatif cukup tinggi yaitu 29%. Sistem pendelegasian penuh bertindak untuk kepala bagian, kewenangannya cukup besar 52%. Dengan didukung oleh adanya hubungan komunikasi yang efektif cukup baik 65%. Dapat diartikan bahwa kepala bagian diberikan kewenangan cukup besar untuk berinisiatif dalam pengambilan keputusan karena adanya komunikasi yang optimal.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan oleh Greenberg dan Baron (2000) sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung.

Dimensi budaya organisasi menurut Robbins., Coulter, M. (1999) yang secara keseluruhan sebagai berikut :

- a. Inovasi dan mengambil resiko, artinya tingkat dimana dinamika kerja para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian kepada detail, artinya tingkat dimana karyawan diharapkan untuk menampilkan kreativitas pada ketepatan, analisa dan perhatian yang detail.
- c. Orientasi hasil, artinya tingkat dimana para kepala bagian memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- d. Orientasi manusia, artinya tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh kedisiplinan dan hasil terhadap karyawan didalam organisasi.
- e. Agresivitas, artinya dimana karyawan bersikap antusias dan bersaing, tetapi ramah dan saling menghormati.

Evaluasi tentang budaya organisasi diambil dari jawaban responden yang paling dominan kecenderungannya yaitu apakah

tinggi, sedang atau rendah. Sesuai data pada Tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 3 : Respon Terhadap Budaya Organisasi

Variabel	Tinggi	Sedang	Rendah
Dinamika kerja	33%	46%	13%
Kreativitas	17%	40%	43%
Antusiasme	53%	32%	15%
Disiplin	44%	51%	5%
Saling menghargai	62%	29%	11%

Sumber : Data Primer

Budaya kerja yang berkembang dalam organisasi sebagian besar karyawan 46% menyatakan bahwa budaya kerja yang berkembang mampu mendorong dinamika kerja karyawan. Budaya kerja yang terbentuk pada sebagian karyawan 43%, dirasakan cenderung kurang memberikan ruang tumbuhnya kreativitas. Namun demikian antusiasme bekerja, sebagian besar karyawan tinggi 53%. Disiplin kerja tergolong sedang 51%. Sikap saling menghargai peran masing-masing dirasakan pada karyawan tinggi 62%.

4. Sistem Kompensasi

Salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang seimbang dengan pengharapan karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan rasa puas atas prestasi yang telah dicapai dan selaras dengan tujuan strategis usaha perusahaan. Kompensasi dianggap sebagai hal yang sangat penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi merupakan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. (Handoko, 2001: 155).

Di perusahaan kulit "Dwi Jaya" menyeimbangkan biaya kompensasi pada tingkat yang menjamin daya saing operasional dan memberikan penghargaan untuk para karyawan atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kinerja mereka. Perusahaan kulit "Dwi Jaya" memberikan beberapa jenis kompensasi pada karyawan, yaitu : (1) Gaji pokok, sebagai kompensasi dasar; (2) Penghasilan tidak tetap, yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim atau organisasional, seperti : bonus dan program

insentif; (3) Pujian penyelesaian sebuah tugas atau pemenuhan tujuan kinerja. Hal tersebut berdampak pada psikologis dan sosial lain yang mencerminkan penghargaan ini. (Mathis dan Jackson, 2006: 419-420). Tentang sistem *kompensasi* yang diterapkan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Tabel 4 : Respon Terhadap Sistem Kompensasi

Jawaban	Prosentase
Sangat memuaskan	16%
Memuaskan	51%
Kurang memuaskan	33%

Sumber : Data Primer

Sistem *kompensasi* yang berlaku bagi sebagai besar responden kurang memuaskan 33%. Responden yang menilai *kompensasi* cukup memuaskan 40%, dan sangat memuaskan 16%. Dilihat dari data tersebut kecenderungan memuaskan lebih tinggi yaitu 51%.

5. Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (1992) penilaian kinerja merupakan perbandingan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja sesuai yang diharapkan darinya. Lebih lanjut Dessler (1997) mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

- Kualitas, meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- Supervisi yang diperlukan, meliputi : kebutuhan akan saran, arahan dan perbaikan.
- Kehadiran, meliputi : regularitas, dapat dipercaya atau diandalkan dan tepat waktu.
- Konservasi, meliputi : pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan alat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja, karyawan tidak hanya dinilai pada hasil fisik, tetapi meliputi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang, seperti : kemampuan kerja, kerajinan, keterampilan, disiplin, hubungan kerja maupun hal-hal khusus sesuai bidang dan level pekerjaan yang disandangnya. Efektivitas penilaian kinerja tergantung pada ketepatan penggunaan masing-masing bentuk data yang

ditentukan sebagai sasaran suatu sistem dan tingkat pengawasan atas kinerja karyawan terhadap masing-masing variabel yang dinilai.

Sistem penilaian kinerja bagi individu sangat terkait dengan sistem *kompensasi*. Berdasarkan jawaban responden penilaian mereka terhadap sistem penilaian yang berlaku dapat diidentifikasi sesuai Tabel 5. sebagai berikut :

Tabel 5 : Respon Terhadap Sistem Penilaian

Jawaban	%
Sangat obyektif	47%
Cukup obyektif	48%
Kurang obyektif	5%

Sumber : Data Primer

Berdasarkan data tersebut, responden yang menyatakan sistem penilaian sangat obyektif, dan cukup obyektif hampir seimbang. Sedangkan yang menjawab kurang obyektif sangat rendah yaitu 5%. Indikasi ini menunjukkan meskipun sudah obyektif, tetapi masih terdapat kelemahan dalam sistem penilaian kinerja karyawan yang selanjutnya dilakukan evaluasi dan perbaikan untuk pengembangan sumber daya manusia kedepan. Penilaian kinerja karyawan yang efektif terfokus pada hasil kerja yang terkait langsung dengan misi organisasi. Sedangkan penilaian berdasarkan pada sifat dan perilaku relatif lebih sulit dilakukan karena sangat bersifat relatif. Sebagaimana yang dikemukakan Green dalam Alwi (2001: 194) bahwa penilaian akan efektif dalam menunjang implementasi strategi bisnis apabila karyawan mengerti dimensi-dimensi apa yang dievaluasi dan mengerti relevansi aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya dan mereka memandang penilaian telah dilakukan secara fair dan valid.

1.5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi perusahaan kulit "Dwi Jaya" visi, misi dan *values* mampu diterapkan oleh para karyawan. Namun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan untuk dapat dilakukan perbaikan.

Human Capital sebagai pusat ide berkaitan dengan kecerdasan, sehingga mampu mengarahkan dalam kinerja Sumber Daya Manusia di mana manajer dapat mengembangkan inovasi, sedangkan karyawan untuk mampu menciptakan kreativitas dalam membangun budaya individu yang *match* dengan budaya perusahaan,

maka terbentuklah keunggulan dan optimalisasi (*economic values*) sebagai kontribusi dalam organisasi perusahaan kulit “Dwi Jaya”.

1.6. SARAN-SARAN

Penguasaan terhadap visi, misi dan *values* yang berlaku dalam organisasi perusahaan kulit “Dwi Jaya” belum cukup menjamin keterkaitan yang positif terhadap kinerja. Beberapa faktor perlu perbaikan agar hasil kerja lebih maksimal diantaranya :

1. Perlu dikembangkan budaya kompetensi berbasis *values* dengan meletakkan profesionalitas kerja karyawan.
2. *Lack of Vision*, dapat diatasi dengan menciptakan peran karyawan ke dalam manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :
 - a. Peran yang membuat karyawan *ENGAGED*, yaitu dengan menempatkan pada posisi yang sesuai dan dapat dikerjakan dengan baik oleh karyawan.
 - b. Peran yang membuat karyawan *CHALLENGED* (ditantang), yaitu harus mampu menghadapi tantangan, melalui :
 - 1) *Concentration*, harus mampu mengarahkan semua Sumber Daya Manusia kepada tujuan strategik, artinya harus melihat visi dan target, fokus pada dorongan dan insentif sehingga pada kondisi sulit apapun perusahaan kulit “Dwi Jaya” tidak boleh merugi.
 - 2) *Accumulating*, harus melakukan *sharing* informasi dengan semua orang yang terlibat dalam organisasi perusahaan kulit “Dwi Jaya”.
 - 3) *Complementing*, dalam melakukan pendelegasian tugas pada karyawan disesuaikan dengan kemampuan atau tugas di desain sehingga karyawan mampu mengerjakan.
 - 4) *Conserving*, harus mampu menyeimbangkan sumber daya antara kuantitas dan kualitas. *Human Resource Management* yang *qualified* harus dipertahankan.
 - 5) *Recovering*, jika tantangan muncul maka untuk mengimbangi harus mampu melakukan *training*.
 - c. Peran yang membuat karyawan bagaimana di *MOTIVATED* bahwa

motivasi dibentuk melalui identitas berdasarkan etika profesionalitas dan dengan adanya kompensasi yang jelas, melalui :

- 1) Model mental, bahwa model mental kita adalah user, maka mental yang ada adalah buyer. Untuk merubah dari mental user ke mental buyer, dibutuhkan mental motivator.
- 2) *Social*, bahwa identitas dapat terbentuk melalui cara membuka diri dengan masyarakat.
- 3) *Physical*, bahwa identitas dapat terbentuk melalui tekanan dalam tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta.
- [2] Arthur. 2006. *Pengaruh Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Keinginan Untuk Pindah*, Tugas Akhir Unika Widya Mandala, Surabaya.
- [3] Byars and Rue. 1984. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- [4] Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I (9th ed.) Jakarta: Prenhallindo.
- [5] Dessler, Garry. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- [6] Djati, SP. dan Khusaini, M. 2003. *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasu Kerja*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.5 No.1, pp.25-41.
- [7] Greenberg, J., & Baron, R.A. 2000. *Behavior in organizations*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [8] Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelimabelas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- [9] Jackson, David. 2000. *Becoming Dynamic*. Macmillan Press LTD London.
- [10] Kunde, Jesper. 2000. *Cooperate Religion*. Prentice Hall, London.
- [11] Mathis, Robert L., dan Jackson, Jhon H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Diana Angelicia, Edisi Kesepuluh, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- [12] Mitrani, A, Daziel, M. and Fitt, D. 1992. *Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Kompensasi*, Kogan Page Limited: London.
- [13] Nanus, Burt. 1992. *Visionary Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- [14] Robbins, S. and Coulter, M. 1999. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [15] Robbins, S. (2006) *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh, Indeks, Jakarta.
- [16] Seymour, J. Madison. 1991. "Aid University Linkages for Agricultural Development", *Journal of Higher Education*, Vol.62, No : 3, p : 288-316
- [17] Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wily & Son, Inc, New York, USA.
- [18] Steer. 1985. *Efektivitas Organisasi*, Edisi 2 LPPM dan Erlangga, Jakarta.
- [19] **Budi Lestari dan Wisnu Hadi**, Kinerja Karyawan Hotel Dalam Meningkatkan Occupancy Tamu Di Hotel Lilik Dagen Yogyakarta, *Jurnal Khasanah Ilmu Vol 4, No 1 (2013)*
- [20] *Eri Mulyono, Ani Wijayanti dan Yulianto*, Peranan Banquet Event Order Dalam Meningkatkan Jumlah Tamu Pada Banquet Section Di Jogjakarta Plaza Hotel, ***Jurnal Khasanah Ilmu Vol 4, No 1 (2013)***
- [21] *Erlangga Brahmanto*, Strategi Pengembangan Wisata Gua Pindul Melalui Program Pemberdayaan Masyarakat Sekitar (Studi Kasus Pada Obyek Wisata Gua Pindul), ***Jurnal Khasanah Ilmu Vol 4, No 1 (2013)***
- [22] *Yuri Rahayu*, Peranan Motivasi Terhadap Ketakutan Dan Kekuatan Dalam Meraih Tujuan (Studi Kasus Mahasiswa Pasca Magister Manajemen Ubb), ***Jurnal Khasanah Ilmu Vol 4, No 1 (2013)***
- [23] **Ahmad Solikhan, Emmita Devi Hari Putri**, Upaya Meningkatkan Pelayanan Restoran Dalam Melayani Tamu Di Jogjakarta Plaza Hotel, ***Jurnal Khasanah Ilmu Vol 5, No 1 (2014)***
- [24] *R. Jati Nurcahyo*, Implikasi Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Numani, ***Jurnal Khasanah Ilmu Vol 5, No 1 (2014)***
- [25] *Shyuhri Syahrizal, Emmita Devi Hari Putri*, Usaha Pengelolaan Makanan Untuk Meningkatkan Kualitas Makanan Di Warung Makan Ulegfood Bantul, ***Khasanah Ilmu Vol 5, No 1 (2014)***
- [26] **Wisnu Hadi**, Peranan Front Desk Agent Dalam Membentuk Citra Positif Di Dunia Perhotelan, *Vol 5, No 2 (2014) Jurnal Khasanah Ilmu September 2014*
- [27] **Atun Yulianto**, Pengaruh Lingkungan Sosial, Perilaku Konsumen Dan Persepsi Terhadap Minat Berwirausaha Mahasiswa BSI Yogyakarta, *Vol 5, No 2 (2014) Jurnal Khasanah Ilmu September 2014*
- [28] **Guntur dan Yulianto**, Upaya Profesionalisme Kerja Waiter Untuk Peningkatan Pelayanan Tamu Di The Grand Palace Hotelyogyakarta, *Vol 5, No 2 (2014) Jurnal Khasanah Ilmu September 2014*