

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dunia usaha secara sadar atau tidak kini tengah bergerak menjadi pasar dunia, suatu pasar yang efisien yang mencakup pula daerah-daerah tidak terbatas. Adanya perubahan informasi dan globalisasi persaingan saat ini menjadi sengit karena tidak lagi terbatas pada persaingan antara sesama organisasi. Dalam situasi yang penuh dinamika ini suatu usaha harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan dan dalam soal yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dan efisien dalam konteks lokal, regional bahkan dalam konteks global. Pastinya organisasi tersebut dituntut untuk maju dan berkembang dari tahun ke tahun.

KFC sendiri singkatan dari *Kentucky fried chicken*. KFC merupakan merek dagang waralaba dari Yumi Brands, Inc yang bermaskas di Amerika Serikat dan didirikan oleh Col. Harland Sanders. KFC selalu berkembang dan terkenal dengan ayam gorengnya yang disajikan dalam bucket. Terlebih Dari tahun ke tahun KFC selalu memberikan produk-produknya yang lebih kreatif sehingga konsumennyaupun semakin banyak. KFC Indonesia pertama didirikan sejak bulan Oktober 1979 di Jalan Melawai Jakarta serta pemegang hak waralaba tunggal KFC yakni PT. Fastfood Indonesia Tbk.

*Kentucky fried chicken* atau yang biasa disebut KFC sudah dikenal

masyarakat di dunia. Hampir semua orang di Indonesia pernah mampir di gerai ayam goreng asal Amerika tersebut, bahkan mungkin sudah hafal rasanya bagi mereka yang sangat gemar dan hobi menyantap sajian tersebut. Ternyata ayam goreng produk Amerika ini memiliki sejarah panjang sehingga menjadi salah satu resep kesukaan masyarakat dunia. Selain itu unit restoran *kentucky fried chicken* menjadi salah satu penguasa pangsa pasar dengan menguasai 40% pangsa untuk kategori *junk food* restoran. *Brand* KFC memang sangat familiar di telinga orang Indonesia, karena kecenderungan orang Indonesia yang sangat hobi mengkonsumsi salah satu jenis *junk food* ini. Seringkali banyak orang dari anak kecil hingga orang dewasa menyebut *brand* KFC, sebenarnya singkatan KFC ini memang menunjuk khusus pada *kentucky fried chicken* atau sudah menjadi istilah umum untuk jenis makanan *junk food*.

Menjadi sebuah restoran yang terkenal dan maju, memiliki karyawan yang banyak, memiliki penghasilan dan omset yang melimpah tentunya merupakan khayalan dan cita-cita setiap restoran yang sedang atau akan berkembang. Sudah menjadi hal yang lazim jika dikatakan bahwa salah satu cita-cita setiap restoran adalah mampu membawa karyawannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan restoran tersebut.

Oleh karena itu, agar restoran tersebut mampu membawa karyawannya mencapai tujuan yang diinginkan maka salah satu hal yang harus dilakukan restoran tersebut untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan karyawan ialah dengan

mengadakan sistem penilaian prestasi kinerja karyawan, karena dengan melakukan sistem penilaian prestasi kinerja karyawan kita dapat menilai sejauh mana atau seberapa besar kemampuan kinerja karyawan tersebut dalam bekerja di restoran serta melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari di restoran.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kinerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan karyawan yang bersangkutan.<sup>1</sup> Penilaian prestasi kinerja merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manajer dan diakui pula bahwa banyak kesulitan yang dialami dalam menanganinya secara memadai. Tidaklah selalu mudah untuk menilai prestasi seorang karyawan bawahan secara akurat, dan lagi pula adalah serba sulit untuk menyampaikan hasil penilaian tersebut kepada bawahan yang bersangkutan tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi yang bersangkutan.<sup>2</sup>

Terdapat banyak sekali kegelisahan di sekitar penilaian prestasi kinerja karyawan. Jarang orang menemukan karyawan-karyawan yang merasa senang dengan sistem penilaian di dalam organisasi mereka. Jika terdapat kegelisahan sedemikian banyaknya mengenai hal itu, mengapa kita harus masih tetap melakukannya? Tetapi para karyawan sulit bekerja maksimal tanpa adanya penilaian itu, karena dengan tidak adanya suatu mekanisme penilaian, sulitlah untuk merencanakan kerja seseorang.

---

<sup>1</sup>Sondang P. Siagian, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 223.

<sup>2</sup>Moh. Agus Tulus, 1993, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 126.

Dalam tiap perusahaan, kecil atau besar, prestasi kinerja karyawan perlu dinilai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan mengenai kenaikan gaji, penugasan, promosi, keperluan training, dan masih banyak hal penting lainnya yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.<sup>3</sup> Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sebab, langkah mengadakan penilaian prestasi kinerja karyawan tersebut berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk itu semua, memang jelas diperlukan adanya informasi yang *relevant* dan *reliable* tentang sistem penilaian prestasi kinerja masing-masing individu. Karena dengan kualitas informasi yang demikian itu mempermudah perumusan kebijaksanaan yang lebih lanjut dan efektif.

Suatu permasalahan yang perlu dikemukakan di sini adalah bagaimana suatu obyektivitas penilaian tersebut dapat dicapai dengan baik. Itulah suatu permasalahan yang benar-benar harus dipikirkan dan diperhatikan dalam proses penilaian prestasi kinerja karyawan. Sehingga harus dihindarkan adanya *like* dan *dislike* dari team penilai. Suatu hal yang tidak mudah pelaksanaannya dalam praktik.<sup>4</sup>

Profil singkat KFC, sebagaimana yang dijelaskan di awal, merupakan tipe restoran yang menekankan seberapa pentingnya sistem

---

<sup>3</sup>Agus Dharma, 1991, *Manajemen Prestasi Kerja*, Rajawali Pers, Jakarta, hal. 41.

<sup>4</sup>Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*, BPFE, Jakarta, hal. 84.

penilaian prestasi kinerja karyawan bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan tersebut. Perusahaan ini menerapkan sistem penilaian prestasi kinerja karyawan guna pada nantinya karyawan tersebut akan mendapatkan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi, mendorong prestasi kerja, pengembangan karir atau bahkan mungkin mendapatkan imbalan. Sedangkan bagi restoran tersebut, akan mendapatkan berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, serta berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Di sisi lain, peneliti juga rutin membaca buku tentang sistem penilaian prestasi kinerja karyawan. Setelah peneliti baca, banyak hal mengenai sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang sebelumnya tidak peneliti ketahui dan tentunya masih banyak hal yang perlu digali tentang sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya seperti, metode, kapan dilakukannya, siapa yang melakukannya, objek yang dinilai apa saja, tujuan, manfaatnya, serta kendalanya.

KFC Royal Plaza Surabaya mempunyai sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang unik dalam menilai karyawannya, sistem yang dipakai KFC Royal Plaza Surabaya ini salah satunya ialah CMS (*Champs Management System*), *champs* sendiri mempunyai arti, diantaranya:

1. C = *Cleanliness* (kebersihan)
2. H = *Hospitality* (keramahtamahan)

3. A = *Accuracy* (ketepatan)
4. M = *Maintenance* (perawatan peralatan)
5. P = *Product Quality* (kualitas produk)
6. S = *Speed* (kecepatan)

CMS ini merupakan sistem penilaian kinerja yang dipakai oleh perusahaan yang berdiri dalam naungan YUM (*You Understand Me*) seperti KFC, Pizza Hut, AW, Long John Silver, dan Taco Bell. Dalam penilaiannya pun cukup unik karena yang menilai bukan atasan dalam restoran tersebut, melainkan seseorang yang secara diam-diam menjadi *customer*. Seseorang itu nantinya akan menilai kinerja karyawan secara diam-diam tanpa sepengetahuan karyawan. Biasanya yang menjadi *customer mistery* ini adalah dari kalangan yang tidak ada hubungannya dengan KFC. Dalam penilaian *champs* tersebut terdapat beberapa poin nilai yang berbeda. Pastinya setiap restoran mempunyai CMS yang berbeda-beda serta yang unik. Hal itu yang kemudian menarik perhatian peneliti untuk diteliti dan dianalisa lebih dalam. Inilah yang menjadi alasan mendasar peneliti untuk melakukan penelitian dengan fokus identifikasi atas profil KFC, apakah restoran tersebut mempunyai sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang unik dan berbeda sehingga mampu menghasilkan karyawan yang berguna bagi restoran tersebut dan juga karyawan tersebut pastinya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang di atas, maka dapat

ditarik suatu rumusan masalah:

1. Bagaimana sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya?
2. Apakah dampak positif dan dampak negatif dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya.
2. Untuk mengetahui dampak positif dan dampak negatif dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Menjadi bahan masukan dan acuan bagi perkembangan teori manajemen kinerja khususnya dalam bidang penilaian prestasi kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Untuk memenuhi tugas akhir serta mendapatkan gelar S1.
- b. Dengan adanya hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi KFC Royal Plaza Surabaya dalam meningkatkan kinerja perusahaannya terutama di bidang penilaian prestasi kinerja

karyawan.

- c. Sebagai bahan khasanah perpustakaan dan sebagai bahan perbandingan untuk menambah wawasan bagi mahasiswa khususnya Manajemen Dakwah di bidang organisasi pada umumnya.
- d. Bisa menjadi teladan atau contoh bagi lembaga-lembaga Islam, meskipun dengan model penilaian yang berbeda.

#### **E. Definisi Konsep**

Agar tidak terjadi kesalahan persepsi dalam memahami penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan beberapa istilah yang ada dalam judul ini.

Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatannya mengerjakan tugas-tugasnya menurut cara yang diinginkan oleh atasan mereka. Dengan demikian, para atasan di setiap tingkatan berusaha memperbaiki tingkat prestasi mereka dengan cara menilai pekerjaan para karyawan mereka serta mengendalikan perilaku mereka jika ada yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan.<sup>5</sup>

Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan hendaknya mampu memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai prestasi kinerja karyawan. Untuk mencapai hal ini, sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-

---

<sup>5</sup>T. V. Rao, 1996, *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*, PT Binaman Pressindo, Jakarta, hal. 2.

standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Di samping harus *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kinerja karyawan memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan.

Observasi-observasi penilaian dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Observasi langsung terjadi bila penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja. Di lain pihak, observasi tidak langsung terjadi bila penilai hanya dapat menilai tiruan pelaksanaan kerja nyata sehingga kurang akurat. Sebagai contoh, seorang penilai yang memonitor petugas penerima telephone adalah observasi langsung, sedangkan tes tertulis tentang prosedur-prosedur perusahaan untuk penanganan panggilan darurat adalah observasi tidak langsung.

Dimensi lain ukuran-ukuran prestasi kerja adalah apakah hal itu bersifat obyektif atau subyektif. Ukuran-ukuran prestasi kerja obyektif adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Sementara itu pengukuran subyektif tidak dapat diuji oleh orang lain. Pengujiannya hanya bisa dilakukan oleh penilai itu sendiri, karena tolak

ukurnya didasarkan atas pendapat penilai itu sendiri. Kelemahannya adalah penilaian ini memberikan hasil yang tidak akurat, tidak tepat sekali karena sering kali ada bias.

Dalam penilaian kinerja juga memerlukan adanya training untuk karyawan, akan tetapi training tersebut harus melingkupi beberapa spesifik, diantaranya kemampuan supervisor, pelatihan dan konseling, penanganan masalah, standar penilaian, serta umpan balik.<sup>6</sup>

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan merupakan urutan sekaligus kerangka berfikir dalam penulisan skripsi, untuk lebih mudah memahami penulisan skripsi ini, maka disusunlah sistematika pembahasan, antara lain:

Bab pertama adalah pendahuluan yang berisikan tentang gambaran umum yang meliputi: konteks penelitian, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep dan sistematika pembahasan.

Bab kedua adalah kajian teoritik yang berisikan tentang kajian kepustakaan konseptual, yang meliputi: pengertian sistem penilaian prestasi kinerja karyawan, metode yang digunakan dalam penilaian prestasi kinerja karyawan, tujuan dan kegunaan dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan, yang mengadakan sistem penilaian prestasi kinerja karyawan, objek yang dinilai dari sistem penilaian prestasi kinerja

---

<sup>6</sup> Jurnal Designing Effective Performance Appraisal System, Oleh Deborah F. Boice dan Brian H. Kleine, Volume 46, Nomor 6, Tahun 1997, MCB University Press.

karyawan, unsur-unsur yang ada dalam sistem penilaian prestasi kinerja karyawan serta kendala dalam sistem penilaian prestasi kinerja karyawan.

Bab ketiga adalah metode penelitian yang berisikan tentang metode penelitian yang menjelaskan tentang pendekatan dan jenis penelitian, wilayah penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta teknik validitas data.

Bab keempat adalah hasil penelitian yang menjelaskan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data yang memaparkan fakta-fakta mengenai masalah yang diangkat dan analisis data. Data yang telah dianalisis dan diuji keabsahan datanya dibandingkan dengan teori. Hasil uraian tersebut tertulis dalam sub bab pembahasan.

Bab kelima adalah penutup yang berisikan penutup yang memaparkan tentang kesimpulan, saran dan rekomendasi, serta keterbatasan penelitian.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

1. Judul “Tinjauan Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pada Bagian Minor Operating Departement (MOD) Di Hotel Kedaton Bandung”.

Disusun oleh Irma Susanti, tahun 2008, Universitas Widyatama Bandung, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Prodi Manajemen, yang menyebutkan bahwa dalam proses penilaian prestasi kerja di Hotel Kedaton mempunyai kriteria dalam penilaiannya, yaitu: kehadiran, disiplin, penampilan, keramah tamahan, cara kerja, penguasaan kerja, tanggung jawab, inisiatif, motivasi, kerja sama, kecakapan belajar, kualitas pekerjaan, volume pekerjaan, adaptasi dengan lingkungan. Masalah yang timbul dalam proses penilaian, yaitu kurangnya pengetahuan akan pentingnya sistem penilaian prestasi kerja, *hallo effect*, kurangnya bukti hasil kerja, banyaknya tugas dan tanggung jawab yang dihadapi oleh atasan. Adapun usaha-usaha dalam mengatasi permasalahan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu mengadakan pelatihan kepada para karyawan se-obyektif mungkin.

Adapun perbedaan dalam penelitian ini adalah perbedaannya terletak pada fokus penelitiannya. Apabila Irma Susanti fokus penelitian penilaiannya pada bagian Minor Operating Departement maka peneliti

fokus penelitian penilaiannya pada para karyawan yang ada di KFC Royal Plaza Surabaya. Selain itu pada kriteria penilaian dan permasalahan yang dihadapi berbeda dengan peneliti. Dari penelitian terdahulu yang relevan di atas mempunyai tujuan yang sama yaitu sama-sama melakukan penelitian tentang penilaian prestasi kerja.

2. Judul “Penilaian Prestasi Kerja Di PT. Asuransi Jiwasraya Sumatra Utara”.

Disusun oleh Syahrul Fauzi Siregar, tahun 2007, Universitas Sumatra Utara, Fakultas Teknis, Prodi Teknik Kimia, yang menyebutkan bahwa proses penilaian kerja menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Metode penilaian yang digunakan ialah metode *Management By Objective* (MBO). Ketepatan penilaian terutama tergantung pada berbagai standard, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Biasanya para manajer berusaha memilih prosedur yang akan meminimalkan konflik dengan orang lain yang dinilai, memberikan umpan balik yang relevan kepada orang yang dinilai, dan membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pada dasarnya manajer berusaha menemukan, mengembangkan dan melaksanakan program evaluasi prestasi kerja yang dapat bermanfaat bagi karyawan, manajer lain, kelompok kerja dan organisasi itu sendiri. Pada kenyataannya di dalam penggunaan salah satu metode penilaian prestasi kerja tersebut tergantung dari kebutuhan organisasi itu sendiri, karena tidak ada

metode yang dapat diterima secara umum mengenai evaluasi prestasi kerja yang cocok bagi setiap tujuan, orang atau organisasi. Sebenarnya apa yang efektif dalam satu unit atau kelompok dalam organisasi tertentu tidak harus tepat bagi unit lain atau kelompok lain dalam organisasi yang sama. Satu-satunya hal penting yang disetujui oleh para manajer dan para ahli riset organisasi adalah bahwa harus digunakan satu jenis alat atau prosedur pengukuran tertentu untuk mencatat data mengenai sejumlah patokan atau kriteria, sehingga subyektivitas dalam keputusan mengenai imbalan, pengembangan dan keputusan manajerial lain dapat diminimumkan.

Adapun perbedaan dalam penelitian ini, apabila Syahrul hanya membahas penilaian prestasi kerja maka peneliti lebih fokus terhadap sisitemnya. Selain itu metode penilaian yang digunakan juga berbeda apabila syahrul menggunakan MBO, maka peneliti menggunakan CMS, *rating scale* dan *checklist*. Dari penelitian terdahulu yang relevan di atas mempunyai tujuan yang sama yaitu sama-sama melakukan penelitian tentang penilaian prestasi kerja.

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Konsep Dasar Kinerja**

Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja. Menurut Smith dan Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja mencerminkan

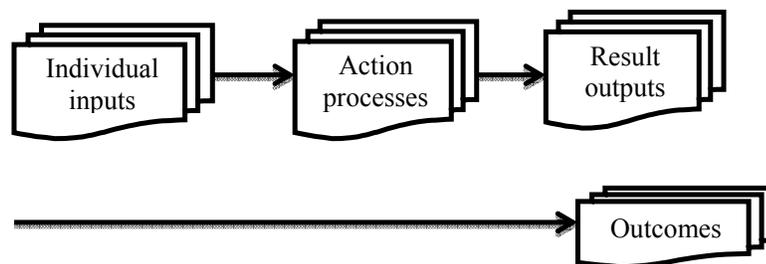
seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.<sup>7</sup>

Berikut akan dijelaskan lebih lanjut tentang proses kinerja dalam gambar 2.1:

**Gambar 2.1**

**Proses Kinerja.<sup>8</sup>**



Manajemen kinerja didefinisikan oleh Bacal sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsung. Manajemen kinerja bertujuan untuk membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan

<sup>7</sup> H. Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 633.

<sup>8</sup> M. D. Tovey and M. L. Urel, 2006, *Managing Performance Improvement*, Pearson Education Australia, New South Wales, hal. 85.

organisasi, bagaimana karyawan dan atasannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang, bagaimana prestasi kerja akan diukur, serta berbagai hambatan kinerja dan cara menyingkirkannya.<sup>9</sup>

## 2. Sistem Penilaian Prestasi Kinerja karyawan

Menurut Andrew F. Sikula, *Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development.* (penilaian prestasi kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.<sup>10</sup>

Sedangkan menurut M. Manullang mengatakan bahwa, sistem penilaian prestasi kinerja karyawan adalah sesuatu penilaian secara sistematis pada karyawan oleh beberapa ahli untuk beberapa tujuan tertentu.<sup>11</sup>

Adapun elemen-elemen pokok sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang ditunjukkan pada gambar 2.2:

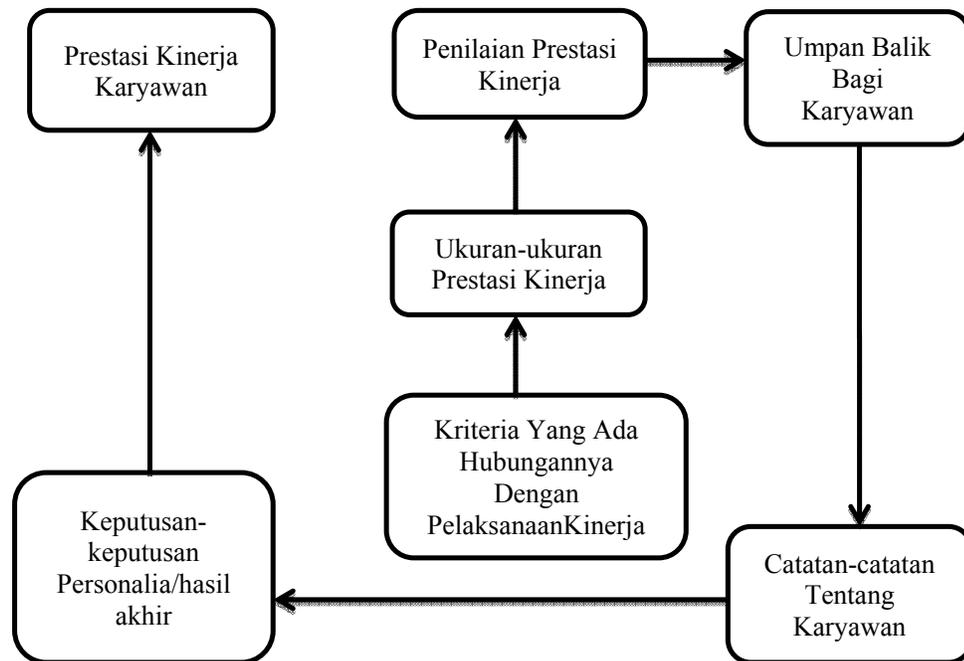
---

<sup>9</sup> Surya Dharma, 2009, Manajemen Kinerja, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 18.

<sup>10</sup> H. Malayu Hasibuan, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 86.

<sup>11</sup> M. Manullang, 2001, *Manajemen Personalia Edisi 3*, Gajah Mada University Pres, Yogyakarta, hal. 136.

Gambar 2.2

Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan.<sup>12</sup>

## a. Metode Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kinerja karyawan. Hampir semua metode ialah upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah. Tidak ada satu pun metode yang sempurna, masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan. Metode penilaian tersebut dikelompokkan dalam dua kelompok yaitu metode penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa

<sup>12</sup>Modifikasi Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*, BPFE, Yogyakarta, hal. 86.

lalu dan metode penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa depan.<sup>13</sup>

1) Metode Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan Yang Berorientasi Masa Lalu

Hasil penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa lalu dapat dijadikan sebagai informasi umpan balik untuk membina dan mengarahkan karyawan untuk perbaikan dan peningkatan prestasi kinerja. Di samping itu, metode ini juga mempunyai kelemahan yaitu bahwa penilaian prestasi kinerja karyawan tidak dapat diubah.

Teknik-teknik yang umum digunakan:

a) *Rating Scale* (Skala peringkat)

Barangkali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan adalah *rating scale*. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi, seperti sangat baik (nilai 5), baik (nilai 4), sedang (nilai 3), jelek (nilai 2), sangat jelek (nilai 1). Penilaian hanya berdasarkan pendapat penilai sendiri yang membandingkan prestasi karyawan dengan kriteria-kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan. Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap pelaksanaan kerja. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal

---

<sup>13</sup>T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 142- 151.

dalam penyusunannya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar. Selain itu, metode ini juga mempunyai kelemahan adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.<sup>14</sup>

**Gambar 2.3**  
**Contoh Rating Scale Untuk Evaluasi Prestasi Kerja**

<b>PERUSAHAAN PULKERJA</b>					
Rating Scale					
<b>Instruksi :</b> Untuk faktor-faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilaian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang bernama seperti tertera di bawah ini.					
Nama karyawan	:		Departement	:	
Nama penilai	:		Tanggal	:	
Faktor-faktor penilaian	Sangat baik 5	Baik 4	Sedang 3	Jelek 2	Sangat Jelek 1
1. Keandalan					
2. Inisiatip					
3. Kehadiran					
4. Sikap					
5. Kerja sama					
6. Kualitas hasil kerja					
7. Adaptasi					
8. Pengetahuan kerja					
<b>TOTAL</b>					

*b) Checklist*

Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Pada *checklist* ini terdapat item-item yang diberi bobot. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga

<sup>14</sup> T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 142-143.

skor total dapat ditentukan. Metode *checklist* bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai. Meskipun metode ini praktis dan terstandarisasi, penggunaan kalimat-kalimat yang umum mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan.<sup>15</sup>

**Gambar 2.4**  
**Contoh Checklist untuk evaluasi prestasi kerja**

<b>PERUSAHAAN PARAMITHA</b>		
Performance Checklist		
<b>Instruksi :</b> Periksa setiap item berikut dan terapkan pada karyawan yang bernama seperti tertera di bawah ini.		
Nama karyawan	:	Departement :
Nama penilai	:	Tanggal :
Bobot		Cek di sini
(6,5)	1. Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta	-
(4,0)	2. Karyawan menjaga tempat kerja atau meja tetap rapi	-
(3,9)	3. Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan sikap Kerjasama	-
(4,3)	4. Karyawan merencanakan kegiatan sebelum mulai bekerja	-
(2,7)	5. Karyawan merawat peralatan dengan baik	-
.	.	-
.	.	-
.	.	-
.	.	-
(0,2)	n. Karyawan mendengarkan saran orang lain tetapi jarang Mengikutinya	-
1,00	<b>TOTAL SELURUH BOBOT</b>	

c) *Critical Incident Method* (Peristiwa kritis)

Penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang baik atau jelek dalam bekerja. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penilai selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Metode

<sup>15</sup> T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 144-146.

peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan serta dapat mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada, dan bersifat subyektif.<sup>16</sup>

### Gambar 2.5

#### Contoh Formulir Penilaian Dengan Peristiwa Kritis

<b>PERUSAHAAN “XYZ”</b>			
Critical Incidents Worksheet			
<b>Instruksi :</b> Pada setiap kategori di bawah, catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek.			
Nama Karyawan	:	Departement	:
Nama Penilai	:	Periode Penilaian	:
<b>(Pengendalian Bahaya-bahaya Keamanan)</b>			
Tanggal	Perilaku Karyawan Positif	Tanggal	Perilaku Karyawan Negatif
<b>Pengawasan Sisa Bahan</b>			
Tanggal	Perilaku Karyawan Positif	Tanggal	Perilaku Karyawan Negatif

Di sini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut. Hasil penilaian

<sup>16</sup> T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta, hal. 146.

dikirim ke penyelia dan dibawa ke lapangan untuk keperluan *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai. Telah dimaklumi bahwa penilaian yang seobjektif mungkin dalam mengukur prestasi kerja karyawan perlu diusahakan. Berarti seobjektivitas penilai harus dihilangkan, paling sedikit dikurangi hingga seminimal mungkin. Di samping itu, diperlukan teknik penilaian yang baku karena hasil penilaian prestasi kerja karyawan harus dapat dibandingkan dengan hasil penilaian prestasi kerja karyawan lain sepanjang hal itu dapat dilakukan, misalnya karena faktor-faktor kritikal yang dinilai memang sama. Salah satu cara untuk menjamin hal itu terjadi ialah dengan menggunakan metode evaluasi lapangan. Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian pada para ahli penilaian yang bertugas di bagian SDM. Artinya ahli penilai itu turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para karyawan. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kepada dua pihak, yaitu kepada atasan langsung karyawan yang dinilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada karyawan yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun negatif. Pada kesempatan itulah

dijelaskan kepada karyawan yang dinilai tentang langkah-langkah apa yang perlu diambilnya dalam rangka pengembangan karier. Langkah tersebut dapat berupa peningkatan prestasi kerja yang sudah baik, tetapi dapat pula pengambilan langkah mengatasi kelemahan yang terdapat dalam diri karyawan tersebut. Kelebihan metode ini ialah bahwa objektivitas lebih terjamin karena penilaian dilakukan oleh para ahli penilaian dan juga karena tidak terpengaruh oleh *hallo effect*. Dalam pada itu kelemahan metode ini ialah penilai meskipun seorang ahli tetap tidak bebas dari bias tertentu dan bagi organisasi besar menjadi mahal karena harus mendatangkan ahli penilai ke tempat pelaksanaan tugas.<sup>17</sup>

e) *Test and observation*

Sistem ini untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu. Karyawan dinilai uji kemampuannya, baik tertulis maupun praktek langsung. Agar berguna tes harus *reliabel* dan *valid*.<sup>18</sup>

Misalnya, seorang sekretaris diharuskan mengikuti ujian tertulis yang menguji pengetahuannya tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sebagai sekretaris. Setelah menempuh ujian tertulis, sekretaris yang bersangkutan dites kemampuannya mengerjakan berbagai hal

---

<sup>17</sup> Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 654-655.

<sup>18</sup> T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 147.

seperti mengetik, menulis dengan cepat, menggunakan telepon, menggunakan komputer, dan praktik-praktik kesekretariatan lainnya yang dipandang *relevan*. Kebaikan metode ini terletak pada keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang. Kebaikan lainnya ialah bahwa prinsip standarisasi dapat dipegang teguh. Hanya saja metode ini memerlukan biaya yang tidak sedikit bukan hanya dalam penyediaan alat tes seperti simulator yang diperlukan, tetapi juga untuk mendatangkan penilai dari luar organisasi. Mungkin ada yang berpendapat bahwa biaya yang diperlukan untuk menyelenggarakan tes dan observasi ini tidak sebesar yang diduga banyak orang karena alat-alat yang diperlukan untuk menyelenggarakan tes, seperti mesin tik, komputer, telepon bagi sekretaris memang sudah tersedia. Pandangan ini ada benarnya, meskipun biaya ekstra untuk mendatangkan para ahli penilai tetap tidak terelakkan dan oleh karenanya harus diperhitungkan.<sup>19</sup>

f) *Behaviorally Anchored Rating scale*/BARS (Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan)

Metode skala penilaian berjangkar keprilakuan adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis,

---

<sup>19</sup> Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 655.

berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan. Tabel 2.4 mengilustrasikan bagian sebuah sistem BARS yang dikembangkan untuk mengevaluasi para perekrut akademi. Misalkan faktor yang dipilih untuk evaluasi adalah KEMAMPUAN UNTUK MENAMPILKAN CITRA POSITIF PERUSAHAAN. Sisi SANGAT POSITIF dari faktor tersebut adalah “Menciptakan kesan sangat baik kepada para calon karyawan akademi. Secara cermat menjelaskan aspek-aspek positif perusahaan. Mendengarkan pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan cara yang sangat positif.” Sisi SANGAT NEGATIF faktor tersebut adalah “Sekalipun dengan instruksi berulang-ulang tetap menampilkan kesan buruk. Pewawancara ini bisa diperkirakan akan membuat pelamar akademi mengurungkan niatnya bergabung dengan perusahaan.” Sebagaimana yang dinyatakan, ada beberapa tingkat di antara sangat negatif dan sangat positif. Penilai bisa menetapkan secara lebih objektif seberapa sering karyawan bertindak sesuai dengan setiap tingkat yang didefinisikan.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 270

TABEL 2.1

**BARS untuk Faktor: Kemampuan untuk Menampilkan Citra  
Positif Perusahaan**

<b>Kinerja Luar Biasa</b>	Menampilkan kesan yang sangat baik kepada para pelamar . Secara sistematis menjelaskan aspek-aspek positif dari perusahaan. Mendengarkan pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan cara yang positif.
<b>Kinerja Sangat Baik</b>	Menampilkan kesan baik pada para pelamar. Menjawab semua pertanyaan dan menjelaskan aspek-aspek positif dari perusahaan. Menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan cara positif.
<b>Kinerja Baik</b>	Menampilkan kesan yang wajar pada para pelamar. Mendengarkan para pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan cara yang cukup jelas.
<b>Kinerja Rata-rata</b>	Menampilkan kesan yang biasa-biasa saja pada para pelamar. Mendengarkan pelamar dan menjawab sebagian besar pertanyaan dengan cara yang cukup jelas.
<b>Kinerja Sedikit Di Bawah Rata-rata</b>	Berusaha menampilkan kesan yang baik pada para pelamar. Mendengarkan pelamar namun terkadang bisa diperkirakan harus bertanya ke sumber-sumber lainnya untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan
<b>Kinerja Buruk</b>	Terkadang menampilkan kesan yang buruk pada para pelamar. Terkadang memberikan informasi yang tidak benar pada para pelamar atau melakukan cara yang salah sebelum menyadari kesalahan tersebut.
<b>Kinerja Sangat Buruk</b>	Sekalipun dengan instruksi yang berulang-ulang terus-menerus menampilkan kesan buruk. Pewawancara ini bisa diperkirakan akan membuat para pelamar mengurungkan niat untuk bergabung dengan perusahaan

Salah satu kelebihan metode ini ialah

pengurangan subjektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan, dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja dan atasan langsung masing-masing.<sup>21</sup>

## 2) Metode Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan Yang Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa depan dilakukan melalui penilaian potensi karyawan untuk menentukan prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa yang akan datang.

Teknik-teknik yang umum digunakan:

a) *Self Appraisal* (Penilaian Atas Diri Sendiri), proses di mana para karyawan menilai dirinya sendiri dan karyawan tersebut akan menjalani proses perenungan dan peninjauan. Bila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku baik cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.<sup>22</sup>

b) Penilaian Oleh Bawahan, budaya kita telah memandang evaluasi oleh bawahan secara negatif. Namun pemikiran ini perlahan-lahan telah berubah. Beberapa perusahaan menyimpulkan bahwa evaluasi para manajer oleh para bawahan layak dan diperlukan. Perusahaan-perusahaan

<sup>21</sup> Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 654.

<sup>22</sup> T. V. Rao, 1996, *Penilaian Prestasi Kerja*, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, hal. 11-12.

tersebut beralasan bahwa para bawahan ada pada posisi sangat bagus untuk melihat efektivitas manajerial atasan mereka. Para pendukung pendekatan ini yakin bahwa para atasan akan menjadi sangat sadar akan kebutuhan tim kerja dan akan menjalankan manajemen lebih baik.<sup>23</sup>

c) Penilaian Oleh Rekan Sejawat, evaluasi yang dibuat sesama anggota tim yang berada pada jaringan kerja yang sama.<sup>24</sup>

Ada beberapa alasan untuk evaluasi yang dilakukan oleh para anggota tim, yakni para anggota tim saling mengetahui kinerja satu sama lain lebih baik dari siapapun dan dengan demikian bisa mengevaluasi kinerja secara lebih akurat, tekanan rekan kerja adalah motivator paling kuat bagi para anggota tim, para anggota yang menyadari bahwa rekan kerja dalam tim akan mengevaluasi pekerjaan mereka dan menunjukkan peningkatan komitmen serta produktivitas.<sup>25</sup>

d) Penilaian Psikologis, penilaian yang terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan *review* evaluasi lainnya. Penilaian ini biasanya dilakukan oleh para psikolog.

e) *Management By Objectives/MBO (Pendekatan Manajemen Berorientasi Sasaran)*, setiap karyawan dan atasan secara bersama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di

---

<sup>23</sup> R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 263.

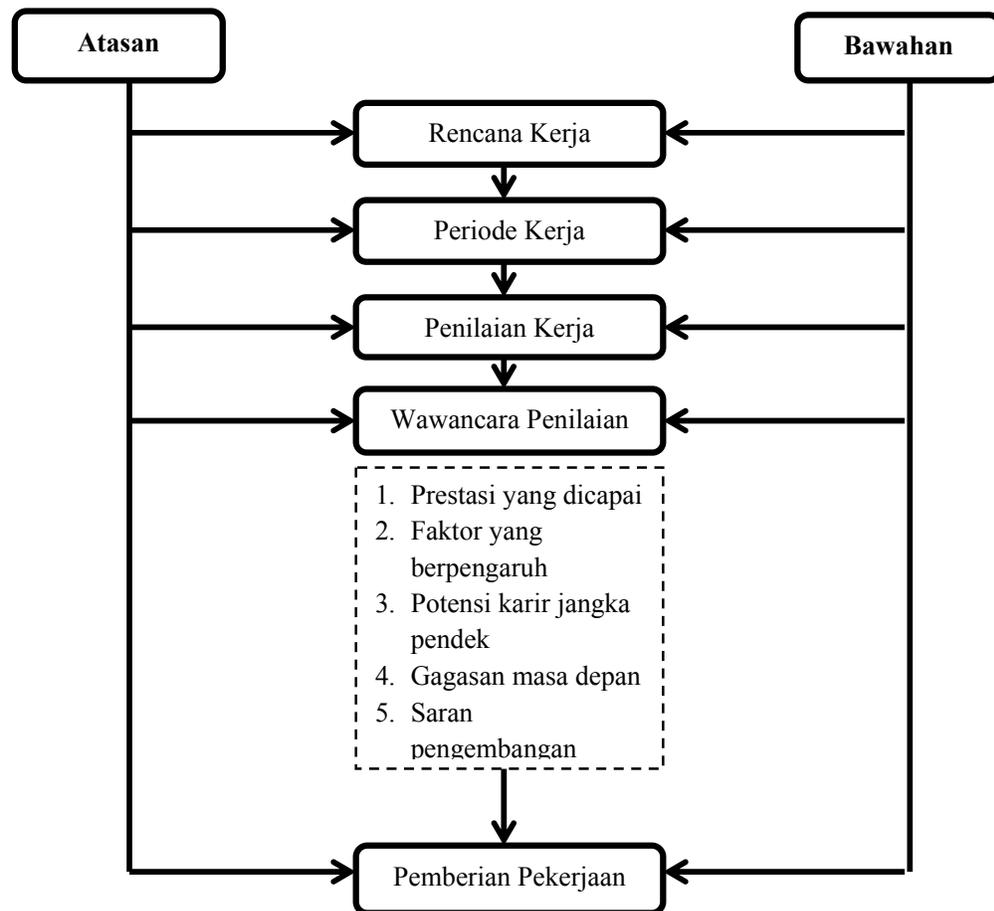
<sup>24</sup> Surya Dharma, 2009, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 207-214.

<sup>25</sup> R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 263.

waktu yang akan datang. Sehingga ia akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pencapaian sasaran tersebut dibandingkan sasaran tersebut hanya ditentukan dari atasannya langsung.<sup>26</sup> Proses penilaian kinerja berdasarkan metode ini dapat dilihat pada gambar 2.6

**Gambar 2.6**

**Proses Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)**



Kelebihan dari metode ini, ialah dengan mendorong

<sup>26</sup>T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Jakarta, hal. 151-152.

setiap individu karyawan menentukan sendiri sasaran yang spesifik dan menantang, MBO memiliki potensi memotivasi karyawan di samping sebagai basis penilaian karyawan, karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dirinya, dan apa yang mereka capai jika mereka ingin dinilai positif oleh atasannya, sangat mudah bagi penyelia untuk melakukan penilaian dengan objektif karena kriterianya jelas yakni berorientasi pada hasil, penentuan tujuan secara sistematis di seluruh perusahaan dan memudahkan dalam perencanaan dan koordinasi. Sedangkan kelemahan dari metode ini, ialah teknik MBO tidak efektif dalam lingkungan di mana manajemen tidak mempercayai karyawan-karyawannya, titik berat MBO terhadap hasil-hasil saja dapat mencegah kepada kurangnya perhatian pada bagaimana hasil-hasil tersebut dicapai, misalnya: individu-individu mungkin mencapai hasil-hasil mereka dengan jalan yang tidak etis yang berdampak negatif bagi perusahaan, MBO sulit untuk membandingkan tingkat kinerja dari individu yang berbeda karena penilaian berdasarkan sasaran-sasaran pribadinya, banyaknya waktu yang dicurahkan untuk menerapkan metode ini.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 659.

b. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kinerja karyawan terdapat pula tujuan dan kegunaannya, diantaranya sebagai berikut:<sup>28</sup>

- 1) *Perbaikan Prestasi Kerja*. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departement personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) *Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi*. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) *Keputusan-keputusan Penempatan*. Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering dilakukan karena merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- 4) *Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan*. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- 5) *Perencanaan dan Pengembangan Karier*. Umpan balik prestasi

---

<sup>28</sup> Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 84-86.

kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

- 6) *Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing*. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) *Ketidakkuratan Informasional*. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) *Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan*. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) *Kesempatan Kerja yang Adil*. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) *Tantangan-tantangan Eksternal*. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-

masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

c. Yang Mengadakan Penilaian

Sejak dulu dalam proses penilaian, masalah siapa penilai merupakan masalah pokok karena penetapan mengenai hal ini erat hubungannya dengan persoalan apakah penilai itu obyektif atau tidak.

Dalam persoalan siapa penilai, maka Justine T. Sirait memberi lima kemungkinan sebagai berikut:

1) Atasan langsung

Penilaian atasan langsung merupakan yang paling sering mengadakan penilaian. Banyak perusahaan yang menggunakan atasannya langsung untuk menilai kinerja mereka.

2) Rekan kerja

Penilaian oleh rekan sejawat adalah evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Praktik yang biasa terjadi adalah meminta individu untuk memberikan penilaian kepada kolega atau jaringan kerja yang lainnya.

Kelebihan dari penilaian ini adalah bahwa mereka memperkenalkan suatu perspektif yang berbeda daripada yang dimiliki oleh para manajer dan memungkinkan untuk mendapatkan beberapa penilaian yang independen karena mereka berasal dari kolega, mungkin akan lebih dihargai daripada yang diberikan oleh seorang atasan.

### 3) Bawahan

Penilaian oleh bawahan menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja manajernya. Tujuannya adalah untuk membuat manajer lebih menyadari tentang persoalan yang berkenaan dengan kinerja mereka.

Masalahnya adalah bahwa manajer mungkin akan merasa terancam oleh penilaian ini, yang mereka rasakan sebagai merusak otoritas dan kemungkinan staf untuk mengekspresikan ketidak-senangan atas opini yang telah dipertimbangkan. Pelaksanaan penilaian ini harus direncanakan secara lebih hati-hati untuk mengurangi sifat mengancamnya manajer dan untuk memastikan bahwa staf melaksanakan penilaian mereka secara bertanggung jawab.

### 4) *Multi Assesment*

Keuntungan dari mendapatkan sudut pandang yang berbeda dalam evaluasi kinerja, terutama dari para manajer

telah menimbulkan perhatian yang lebih besar kepada penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi manajer/ bawahan. Ini dapat mencakup penggunaan penilaian oleh bawahan dan oleh rekan kerja di samping penilaian oleh para manajer.

Secara teoritis, banyak yang dapat dikatakan tentang penilaian ini tetapi dalam praktiknya sistem ini akan berada dalam kesulitan untuk menjadi terlalu berlebihan selain rentan kepada semua kekurangan yang dianggap orang merupakan kelemahan-kelemahan dari baik proses-proses penilaian oleh bawahan ataupun penilaian oleh rekan sejawat. Konsekuensinya, hanya sedikit bukti ketertarikan kepada penilaian ini.

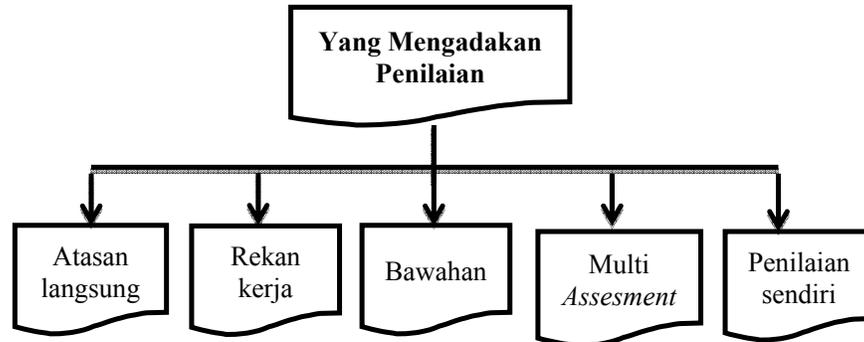
5) Atas diri sendiri

Penilaian atas diri sendiri adalah proses di mana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi. Penilaian ini dapat memungkinkan karyawan untuk memimpin tetapi tujuan pertemuan evaluasi tetap untuk mencapai penilaian bersama dan rencana pengembangan yang disepakati. Oleh karenanya, para manajer harus memberikan kontribusinya dan menambahkan pandangannya terhadap

persepsi karyawannya. Berikut akan di tunjukkan lebih jelasnya pada gambar 2.7:

**Gambar 2.7**

**Yang Mengadakan Penilaian**

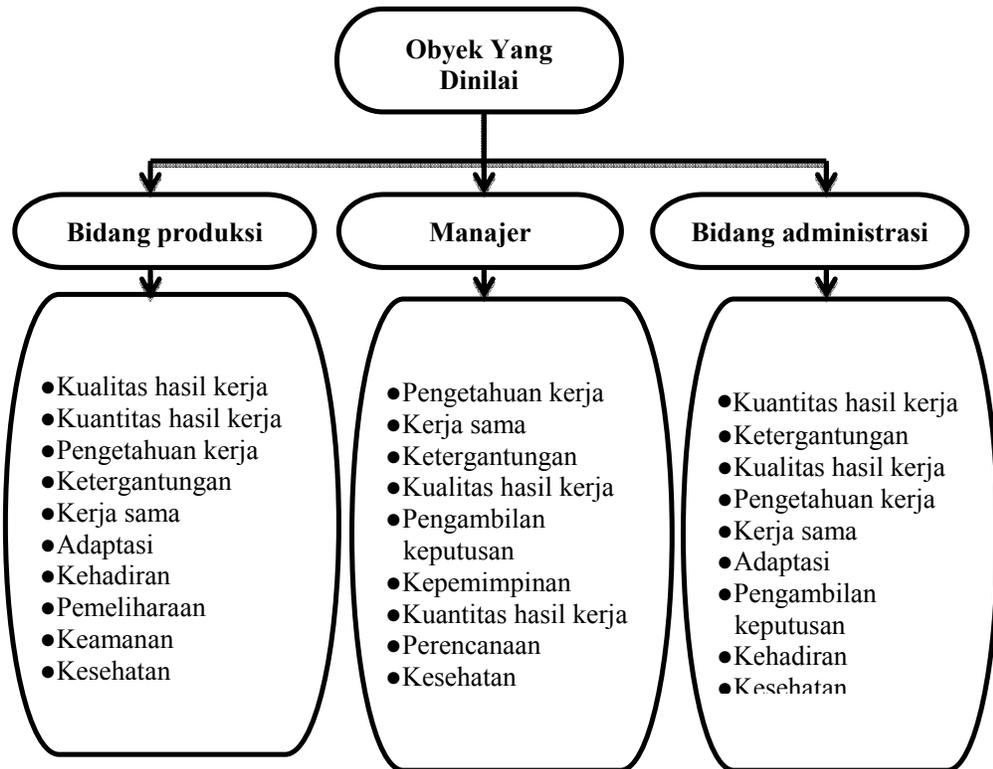


d. Obyek Yang Dinilai Dari Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Dale Yoder dalam bukunya "*Personal Management and Industrial Relation*" antara lain mengemukakan beberapa sifat yang paling umum diadakan penilaian dari karyawan yang bekerja di bidang produksi, administrasi, dan mempunyai kedudukan sebagai manajer diantaranya ditunjukkan lewat gambar 2.8.

Gambar 2.8

Obyek Yang Dinilai Dari Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan.<sup>29</sup>



e. Unsur-unsur Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan.

Pada umumnya unsur yang perlu diadakan dalam penilaian prestasi kinerja karyawan, meliputi:

1) Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad

<sup>29</sup>Bedjo Siswanto, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung, hal. 196-197.

dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdianya.

## 2) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

## 3) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

## 4) Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku serta yang diberikan oleh atasan yang berwenang, tidak melanggar larangan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

#### 5) Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

#### 6) Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditentukan, sehingga mencapai dayaguna dan hasil yang sebesar-besarnya.

#### 7) Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

#### 8) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

f. Kendala Dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kinerja karyawan. Hal Ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Oleh karena itu, kendala atau masalah dalam pelaksanaan penilaian prestasi kinerja karyawan masih sering terjadi. Berbagai kendala atau masalah yang paling umum terjadi adalah: Pertama, *Halo effect* terjadi jika pendapat pribadi si penilai mempengaruhi penilaiannya terhadap orang lain.<sup>30</sup> Kedua, kesalahan kecenderungan terpusat banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, atau yang baik dan yang jelek, sehingga penilaian cenderung dibuat rata-rata. Ketiga, terlalu lunak dan terlalu keras, terlalu lunak disebabkan oleh penilai terlalu mudah memberi nilai, terlalu keras adalah sebaliknya, karena penilai cenderung ketat. Keempat, terpaku pada prestasi terbaru dengan hanya menggunakan perilaku yang paling baru untuk mengadakan penilaian dapat menimbulkan kesalahan, karena lupa memasukkan perilaku penting di masa lalu.<sup>31</sup>

Bias penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai. Pelatihan untuk penilai perlu

---

<sup>30</sup> Jurnal Performance Appraisal: The Importance Of Rater Training, Oleh Dev Kumar, Nomor 4, Tahun 2005, Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College.

<sup>31</sup> Moh. Agus Tulus, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 134-135.

melibatkan tiga hal, yakni penyimpangan dan penyebab mereka harus diterangkan, peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan harus diterangkan untuk menjaga kenetralan dan objektivitas, dengan bantuan departemen SDM menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada prestasi kerja di masa lalu maupun yang ditujukan kepada kepentingan perusahaan di masa depan. Jika ukuran subjektif digunakan, para penilai harus menggunakannya sebagai bagian dari pelatihan mereka. Selain faktor-faktor di atas yang menyebabkan terjadinya bias dalam penilaian kinerja, dalam praktiknya pendekatan penilaian harus dapat mengidentifikasi standar kinerja, mengukur kriteria, dan kemudian memberi umpan balik kepada karyawan dan departemen SDM. Jika standar kinerja atau ukuran tidak terkait dengan pekerjaan, evaluasi tidak akurat dan akhirnya akan terjadi bias yang merugikan hubungan para manajer dengan karyawan dan memperkecil kesempatan kerja yang sama. Tanpa umpan balik, perbaikan dalam perilaku SDM tidak mungkin terjadi dan departemen SDM tidak akan mempunyai catatan akurat dalam sistem informasinya, sehingga dasar keputusan mulai dari rancangan pekerjaan sampai kompensasi akan terganggu.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 646-647.

### **3. Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Islam**

Menurut perspektif Islam, penilaian prestasi kinerja karyawan mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dalam rangka melihat hasil atau proses suatu kegiatan, maka dibutuhkan suatu mekanisme evaluasi terhadap kinerja karyawan, sejauhmana mereka dapat melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa evaluasi, mustahil program-program perbaikan itu akan berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan makna yang tersirat dalam sebuah hadis Rasulullah Sallallahu Alaihi Wassalam, yang menyatakan bahwa “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Barang siapa yang amalnya hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia termasuk orang yang merugi. Dan jika hari ini, amalnya lebih buruk dari hari kemarin, maka termasuk golongan yang dilaknat.” Dengan demikian, sebuah perusahaan atau lembaga ekonomi perlu merumuskan sebuah mekanisme evaluasi yang akurat tentang kinerja karyawan.

Penilaian kinerja merupakan konsep yang sangat penting dalam sistem manajemen kinerja. Karena apabila penilaian kinerja dilakukan secara teratur dan terus menerus pada setiap jenjang hierarki akan menjadi dasar untuk tersedianya dan mendorong umpan balik, dia

menentukan hal-hal apa saja yang berjalan dengan baik dalam membangun fondasi kesuksesan organisasi di masa mendatang, dan dia juga sanggup menandai hal-hal apa saja yang tidak berjalan dengan baik sehingga tindakan perbaikan dapat diambil. Hasil penilaian kinerja dipergunakan sebagai pemberian penghargaan baik finansial maupun non-finansial atau bahkan, sebagai dasar pertimbangan keputusan manajemen sumber daya manusia yang lainnya.

Adapun ayat yang menerangkan tentang penilaian kinerja yakni surah Al-Infithar [82]:10-12, ayat tersebut menggugah manusia atau mengecam mereka yang terpedaya sehingga mendurhakai Allah.<sup>33</sup>

Firman Allah Subhanahuata'la dalam surah Al-Infithar [82]: 10-12:<sup>34</sup>

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ﴿١٠﴾ كِرَامًا كَاتِبِينَ ﴿١١﴾ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

*“Padahal sesungguhnya bagi kamu ada malaikat-malaikat yang mengawasi pekerjaanmu (10). Yang mulia di sisi Allah dan mencatat pekerjaan-pekerjaanmu itu (11). Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan (12).”*

Ayat di atas menunjukkan bahwa setiap pekerjaan yang kita lakukan tidak terlepas dari pengawasan Allah Yang Maha Kuasa. Dan Dialah sang Evaluator seluruh umat manusia untuk nantinya diberikan hasilnya di akhirat kelak.<sup>35</sup> Segala amal akan diperhitungkan. Untuk keperluan itu ditugaskan malaikat-malaikat yang rapi simpanannya,

<sup>33</sup> M. Quraish Shihab, 2007, *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an Juz'Amma Volume 15*, Lentera Hati, Jakarta, hal. 110.

<sup>34</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, 1998, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, CV. Asy-Syifa, Semarang, hal. 1032.

<sup>35</sup> H. Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 635-636.

mulia, pencatat amal. Mereka menghitung amal yang baik dan jelek.<sup>36</sup>

Para pengawas itu adalah ruh yang ditugaskan untuk mengawasi manusia. Yaitu malaikat-malaikat yang selalu menyertai dan mengawasi mereka, serta menghitung segala sesuatu yang timbul dari manusia. Karena nuansa surah ini adalah nuansa kemurahan dan kemuliaan, maka disebutkanlah di sini sifat-sifat para malaikat pengawas itu bahwa mereka adalah “mulia (di sisi Allah)”. Tujuan penyebutan ini adalah untuk menimbulkan perasaan malu di dalam hati dan bersikap baik di hadapan malaikat-malaikat yang mulia. Al-Qur’an hendak menumbuhkan di dalam hati manusia perasaan yang paling luhur di dalam menetapkan hakikat ini. Yakni dengan memberikan lukisan yang realistis dan hidup serta dekat dengan pemahaman manusia. Selanjutnya, Al-Qur’an menetapkan tempat kembalinya orang-orang yang berbakti dan orang-orang yang durhaka sesudah hisab, sesuai dengan catatan para malaikat mulia yang senantiasa menulis perbuatan-perbuatan mereka.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Syekh Ahmad Musthafa Al-Maraghi, 1986, *Tarjamah Tafsir Al-Maraghi Juz 30*, Sumber Ilmu, Yogyakarta, hal. 78.

<sup>37</sup> Sayyid Qutbh, 2001, *Tafsir Fi Zhilail Qur’an Di bawah Naungan Al-Qur’an Jilid 12*, Gema Insani Press, hal. 202.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metodologi Penelitian**

##### **1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Metode penelitian merupakan ilmu yang mempelajari metode-metode penelitian, ilmu tentang alat penelitian. Di lingkungan filsafat, logika, dikenali sebagai ilmu tentang alat untuk mencari kebenaran.<sup>38</sup>

Dalam penelitian ini, jenis yang digunakan adalah jenis studi kasus, yaitu pengujian insentif, menggunakan berbagai sumber bukti, terhadap suatu entitas tunggal yang dibatasi oleh ruang dan waktu. Pada umumnya, studi kasus dihubungkan dengan sebuah lokasi. Tujuan studi kasus adalah meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa-peristiwa komunikasi kontemporer yang nyata dalam konteksnya.<sup>39</sup> Dengan menggunakan jenis studi kasus ini lebih menekankan analisisnya terhadap sebuah kasus yang diamati serta dengan tujuan mengetahui seluas-luasnya tentang obyek penelitian melalui perolehan data dan pemberian informasi yang berkaitan dengan sistem penilaian prestasi kinerja karyawan.

Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian

---

<sup>38</sup> Noeng Muhadjir, 1996, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rakesarisin, Yogyakarta, hal. 4

<sup>39</sup> Rhenald Kasali, 2008, *Riset Kualitatif dalam public relations & marketing communication*, Bentang, Yogyakarta, hal. 162

misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain.<sup>40</sup> Dengan menggunakan pendekatan kualitatif ini lebih menekankan analisisnya terhadap fenomena yang diamati dengan menggunakan cara berfikir formal dan argumentatif.

## **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah KFC Royal Plaza Surabaya yang terletak di Jalan Ahmad Yani no. 16-18 Surabaya.

## **3. Jenis Data dan Sumber Data**

### **a. Data**

Data adalah kenyataan atau keterangan atau bahan dasar yang dipergunakan untuk menyusun hipotesa atau segala sesuatu yang akan diteliti.<sup>41</sup> Dalam hal ini data yang diperoleh ialah latar belakang KFC Royal Plaza Surabaya, visi misi, tujuan, lokasi, fasilitas, struktur kepengurusan, jumlah karyawan, produk, daftar kegiatan, perkembangan dan kemajuannya, kinerja karyawan serta sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya

### **b. Jenis Data**

Berdasarkan jenisnya, data dibagi menjadi dua, yaitu:

---

<sup>40</sup>Lexy J. Moleong, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 6

<sup>41</sup>Pius A. Partanto, 1994, *Kamus Ilmiah Populer*, Arkola, Surabaya, hal. 94

### 1) Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya.<sup>42</sup> Dalam hal ini data yang dihimpun adalah tentang bagaimana sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya, jumlah karyawan serta perkembangan dan kemajuannya. Data dapat diperoleh melalui permintaan keterangan-keterangan kepada pihak yang bersangkutan, yaitu *Asisten Restaurant Manager* KFC Royal Plaza Surabaya beserta para karyawannya. Data tersebut berupa jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui wawancara langsung.

### 2) Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti.<sup>43</sup> Dalam hal ini data yang dihimpun adalah tentang profil KFC Royal Plaza Surabaya, meliputi latar belakang berdirinya, struktur kepengurusan, produk, fasilitas, visi dan misi, serta daftar kegiatan. Data ini diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh peneliti dari subyek peneliti dan biasanya diperoleh dari dokumentasi.

---

<sup>42</sup>Lexy J. Moleong, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 84

<sup>43</sup>Lexy J. Moleong, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 86

c. Sumber Data

Sumber data adalah salah satu hal yang paling vital dalam penelitian. Kesehatan dalam menggunakan atau memahami sumber data sangat penting, jadi data yang diperoleh tidak akan meleset dari yang diharapkan.<sup>44</sup> Adapun data yang nantinya akan dipakai untuk melengkapi data tersebut adalah:

- 1) Informan, yaitu orang-orang yang memberikan informasi tentang segala yang terkait dalam penelitian. Peneliti mendapatkan informasi dari Pak Derven F. Dan Pak Moch. Yasin, mereka selaku *Asisten Restaurant Manager (ARM)* dari KFC Royal Plaza Surabaya. Tugas dari seorang Asisten Restaurant Manager ialah membantu kinerja Restaurant Manager (RM), membantu karyawan yang membutuhkan, mengawasi jalannya kinerja tiap karyawan, mengecek tiap kinerja karyawan, menghitung pemasukan dan pengeluaran barang di KFC Royal Plaza Surabaya.
- 2) Dokumentasi, yaitu mengutip secara langsung dari catatan perusahaan yang dijadikan penelitian dengan menyalin data. Data berupa profil perusahaan, sejarah berdirinya, struktur kepengurusan, visi dan misi, tujuan, serta daftar kegiatannya.

---

<sup>44</sup>Burhan Bungin, 2001, *Metodelogi Penelitian Sosial*, Airlangga University Press, Surabaya, hal. 129

#### 4. Tahap-tahap Penelitian

Ada beberapa kegiatan yang harus dilakukan dalam melakukan penelitian yaitu usaha mengenali tahap-tahap penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut nantinya akan memberikan gambaran tentang keseluruhan, pelaksanaan dan pengumpulan data, analisis data sampai pada penulisan skripsi. Adapun tahap-tahap penelitian yang akan dilakukan adalah :<sup>45</sup>

##### a. Tahap pra lapangan

Yaitu tahap yang akan dilakukan peneliti sebelum melakukan penelitian. Pada tahap ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### 1) Menyusun rancangan penelitian

Tahap pra lapangan yang dilakukan pertama kali adalah menyusun rancangan penelitian. Rancangan penelitian yang dimaksud adalah penyusunan proposal penelitian yang terdiri dari judul penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, kerangka teori, metode penelitian, sistematika penelitian serta jadwal penelitian.

##### 2) Memilih lapangan penelitian

Dalam konteks penelitian yang dilakukan peneliti sebelum membuat usulan pengajuan judul, peneliti terlebih

---

<sup>45</sup>Lexy J. Moleong, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 125

dahulu mencari data atau informasi tentang obyek yang akan diteliti melalui beberapa cara, yang kemudian tertarik untuk dijadikan obyek penelitian yang sesuai dengan jurusan. Dalam hal tersebut peneliti menetapkan KFC Royal Plaza Surabaya yang bertempat di jalan Ahmad Yani no. 16-18 Surabaya sebagai obyek penelitian.

### 3) Mengurus Perizinan

Setelah membuat usulan penelitian dalam bentuk proposal, peneliti mengurus perizinan melakukan penelitian di obyek yang akan diteliti dengan cara meminta surat pengantar dari Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya yang diperutukkan untuk penelitian di KFC Royal Plaza Surabaya.

### 4) Menjajaki dan menilai keadaan lapangan

Tahap ini belum sampai pada titik yang menyingkapi bagaimana peneliti masuk ke lapangan dalam arti mulai mengumpulkan data yang sebenarnya. Tahap ini barulah merupakan orientasi lapangan, namun dalam hal-hal tertentu peneliti telah menilai keadaan lapangan. Pada tahap ini, peneliti menjajaki dan menilai lapangan dengan menjadi anak beberapa minggu untuk melihat penilaian prestasi kinerja karyawan.

### 5) Memilih dan memanfaatkan informan

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar

penelitian. Orang yang akan dipilih untuk dijadikan informan pada penelitian ini adalah asisten restaurant manager serta beberapa karyawan KFC Royal Plaza Surabaya.

6) Persiapan perlengkapan penelitian

Peneliti berusaha menyiapkan segala alat dan perlengkapan peneliti yang diperlukan sebelum terjun ke lapangan penelitian, yang berupa antara lain bulpoint, pensil, tipe ex, penghapus, buku tulis, kertas, map plastik, laptop, flask disk, *handphone* (untuk merekam dan memotret).

7) Persoalan etika penelitian

Persoalan etika akan timbul apabila peneliti tidak menghormati, tidak mematuhi, dan tidak mengundahkan nilai-nilai yang terdapat pada obyek penelitian. Peneliti menghindari hal tersebut karena jika hal demikian terjadi maka akan timbul konflik sehingga akan menyulitkan peneliti mengumpulkan data. Dengan adanya etika peneliti diharapkan terciptanya kerja sama yang menyenangkan antara kedua belah pihak sehingga memudahkan peneliti menggali data.

b. Tahap pekerjaan lapangan

Uraian tentang pekerjaan lapangan dibagi atas tiga bagian. Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan dua bagian dalam tahap pekerjaan lapangan, yaitu :

1) Memahami latar penelitian dan persiapan diri

- 2) Memasuki lapangan
- 3) Berperan serta sambil mengumpulkan data

Dalam tahap ini, sebelum merumuskan pembahasan penelitian, peneliti terlebih dahulu telah memahami tentang latar penelitian, kemudian peneliti mempersiapkan diri secara matang dan serius untuk membahas penelitian ini. Baru kemudian peneliti terjun ke lapangan untuk mencari data atau informasi yang berkaitan dengan masalah yang dijadikan fokus penelitian. Setelah peneliti memasuki lapangan, peneliti ikut berperan serta sambil mengumpulkan data.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Ada berbagai macam teknik pengumpulan data dalam proses penelitian, akan tetapi yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Pengamatan (*Observasi*)

Pengamatan (*observasi*) adalah suatu proses yang kompleks yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis, dua di antaranya yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.<sup>46</sup> Atau alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang

---

<sup>46</sup>Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, hal. 166.

diteliti.<sup>47</sup> Teknik pengumpulan data dengan *observasi* digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dari hasil pengamatan (*observasi*) dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas tentang masalahnya.

Dengan menggunakan pengamatan (*observasi*), peneliti mendapatkan data tentang:

- 1) Lokasi atau letak geografis KFC Royal Plaza Surabaya.
- 2) Fasilitas yang dimiliki KFC Royal Plaza Surabaya.
- 3) Semangat kerja karyawan KFC Royal Plaza Surabaya.

b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara (*Interview*) adalah metode tanya jawab dengan seseorang untuk suatu pembicaraan. Metode dalam konteks tersebut berarti proses memperoleh suatu fakta atau data dengan melakukan komunikasi langsung (tanya jawab secara lisan) dengan responden penelitian, baik secara temu wicara atau menggunakan teknologi komunikasi (jarak jauh).<sup>48</sup> Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau

---

<sup>47</sup>Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi, 2007, *Metodologi Penelitian*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 70.

<sup>48</sup>Supardi, 2005, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, UII Press, Yogyakarta, hal. 121.

kecil.<sup>49</sup> Selain itu wawancara tersebut dapat dipakai untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi. Dalam kajian, peneliti berhasil melakukan wawancara dengan asisten restoran manajer KFC Royal Plaza Surabaya Pak Derven F., untuk menjaga kevalidan informasi. Dalam teknik wawancara peneliti menggunakan bentuk wawancara terstruktur artinya, mula-mula peneliti menanyakan sederetan pertanyaan yang sudah terstruktur kemudian satu persatu diperdalam dalam pemberian keterangan lebih lanjut, dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.<sup>50</sup>

Dengan menggunakan wawancara (*interview*), peneliti mendapatkan data tentang:

- 1) Latar belakang berdirinya KFC Royal Plaza Surabaya.
- 2) Produk yang tersedia di KFC Royal Plaza Surabaya.
- 3) Jumlah karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya.
- 4) Kinerja karyawan KFC Royal Plaza Surabaya.
- 5) Perkembangan dan kemajuan KFC Royal Plaza Surabaya.
- 6) Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau

---

<sup>49</sup>Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, hal. 157.

<sup>50</sup>Muhammad Nazir, 1999, *Metode Penelitian*, Ghalian Indonesia, Jakarta, hal. 75.

variabel yang berupa bahan-bahan tertulis seperti catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda, film, otobiografi, dan lain sebagainya.<sup>51</sup> Dengan menggunakan dokumentasi, peneliti mendapatkan data tentang:

- 1) *Company profile* (profil organisasi) KFC Royal Plaza Surabaya.
- 2) Struktur kepengurusan KFC Royal Plaza Surabaya.
- 3) Daftar kegiatan KFC Royal Plaza Surabaya.
- 4) Visi dan misi KFC Royal Plaza Surabaya.
- 5) Tujuan KFC Royal Plaza Surabaya.

Untuk lebih memudahkan, maka ditabulasikan sebagai berikut sesuai dengan tabel 3.1:

**Tabel 3.1**  
**Teknik Pengumpulan Data**

NO	DATA	SD	TPD
1.	<b>Profil KFC Royal Plaza Surabaya</b>		
	a. Latar belakang	ARM	W+D
	b. Visi dan misi	ARM	D
	c. Tujuan	ARM	D
	d. Lokasi atau letak geografis		O
	e. Sarana dan prasarana	ARM	W+O
	f. Struktur kepengurusan	ARM	D
	g. Jumlah karyawan	ARM	W
	h. Produk	ARM	W+D
	i. Daftar kegiatan	ARM	W+D
	j. Semangat kerja karyawan		O
	k. Kinerja karyawan	ARM	W
	l. Perkembangan dan kemajuan	ARM	W

<sup>51</sup>Suharsini Arikunto, 1992, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, RinekaCipta, Yogyakarta hal. 200.

2.	<b>Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya</b>		
	a. Bagaimana sistem penilaian prestasi kinerja karyawan	ARM	W
	b. Metode yang digunakan	ARM	W+D
	c. Kapan diadakan	ARM	W
	d. Siapa yang menilai	ARM	W
	e. Obyek yang dinilai	ARM	W+D
	f. Adakah kendala dalam pelaksanaannya	ARM	W
	g. Tujuan dan kegunaan	ARM	W
	h. Sejauh mana tingkat keberhasilannya	ARM	W
	i. Dampak positif dan dampak negatif	ARM	W

**Keterangan:**

TPD : Teknik pengumpulan data

SD : Sumber data

W : Wawancara

D : Dokumentasi

O : Observasi

ARM : Asisten Restoran Manajer

## 6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mencari dan menemukan pola dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>52</sup> Analisis data ini bertujuan untuk mengetahui sistem penilaian prestasi kerja

<sup>52</sup>Lexy J. Moleong. 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 248.

karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya.

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman yaitu suatu aktivitas yang meliputi data *reduction*, *data display*, dan *conclusions drawing / verification*. Untuk lebih memahami teknik tersebut, maka akan dijelaskan sebagai berikut.<sup>53</sup>

a. *Data Reduction*

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dalam hal tersebut, ketika peneliti memperoleh data dari lapangan dengan jumlah yang cukup banyak. Maka perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Adapun hasil dari mereduksi data, peneliti telah memfokuskan pada bidang penerapan sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya. Hal ini dilakukan peneliti dengan mengamati serta meninjau kembali hasil wawancara yang akan dilakukan dengan pihak KFC Royal Plaza Surabaya dan orang-orang yang bersangkutan dengan pelaksanaan penilaian prestasi kinerja karyawan ini.

b. *Data Display*

Setelah data direduksi, selanjutnya peneliti mendisplaykan data yang berarti mengorganisir data, menyusun data dalam suatu

---

<sup>53</sup>Sugiyono, 2007, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung, hal. 89.

pola hubungan sehingga semakin mudah difahami. Dalam hal ini, peneliti memfokuskan pada beberapa metode penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya yang berupa penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa lalu (skala peringkat, *checklist*, peristiwa kritis, peninjauan lapangan, tes dan observasi) dan penilaian prestasi kinerja karyawan yang berorientasi masa depan (penilaian diri sendiri, penilaian oleh bawahan, penilaian rekan sejawat, penilaian psikologis, pendekatan manajemen berdasarkan sasaran/MBO). Hal ini dilakukan peneliti karena dipandang memiliki kaitan dengan penerapan penilaian prestasi kinerja karyawan yang dilakukan oleh pihak KFC Royal Plaza Surabaya selaku objek / lokasi penelitian. Dengan demikian, hasil dari data display ini mampu memudahkan peneliti dalam upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan.

*c. Conclusions Drawing / Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan. Dalam hal tersebut, peneliti berusaha dan berharap kesimpulan yang dicapai mampu menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal yaitu yang berkaitan dengan penilaian prestasi kinerja karyawan yang telah dilakukan oleh pihak KFC Royal Plaza Surabaya.

## 7. Teknik Validitas Data

Dalam penelitian tersebut, peneliti memakai pendekatan kualitatif, untuk memeriksa keabsahan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik apa yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif. Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*realibilitas*) selain itu, keabsahan data adalah bahwa setiap keadaan harus memenuhi: mendemonstrasikan nilai yang benar, menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan, memperbolehkan keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi.<sup>54</sup>

Teknik yang digunakan adalah Triangulasi yang artinya pemeriksaan keabsahan data yang menggunakan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagian perbandingan terhadap data tersebut. Jadi triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Maksud dari triangulasi di sini adalah data wawancara diperiksa dalam keabsahan data, kemudian dibandingkan dengan hasil pengumpulan

---

<sup>54</sup>Lexy J. Moleong, 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 320-321.

data yang lain, seperti observasi dan dokumentasi. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam tahap triangulasi adalah:<sup>55</sup>

- a. Peneliti melakukan pengecekan tentang hasil dari pengamatan wawancara, maupun hasil data yang diperoleh dengan cara lain (observasi dan dokumen). Pengecekan dilakukan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya, terutama kedua metode yang diterapkan. Orang-orang tersebut yakni penanggung jawab pelaksanaan penilaian prestasi kinerja karyawan KFC Royal Plaza Surabaya serta para karyawannya yang terlibat dalam penilaian prestasi kinerja karyawan KFC Royal Plaza Surabaya.
- b. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan
- c. Penulis meneliti apa yang dikatakan orang tentang KFC Royal Plaza Surabaya, secara umum dengan mengecek data yang su ada apakah sesuai atau tidak.

---

<sup>55</sup>Lexy J. Moleong, 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 330-332.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya KFC dan KFC Royal Plaza Surabaya**

Harland D. Sanders lahir pada tahun 1890 di sebuah ladang yang berdekatan dengan Hendryville, Indiana. Ayahnya meninggal ketika ia berusia enam tahun. Itu menyebabkan ibunya harus bekerja sebagai tukang jahit baju sedangkan ia juga terpaksa menjaga adik - adiknya yang masih kecil. Pada saat itulah ibunya mengajarkan seni masakan daerah.

Tidak berapa lama setelah ibunya kawin lagi, Harland D. Sanders yang pada saat itu berusia 12 tahun telah berhenti sekolah. Dia keluar rumah untuk mulai bekerja. Diantara pekerjaan awalnya termasuk bertani, penyelia pekerjaan landasan kereta api, kondektur, penjual asuransi, masinis, kapal uap, dan masih banyak lagi. Akhirnya, Harland D. Sanders membuka sebuah terminal layanan yang sukses dimana dia menyediakan masakan istimewa kepada para pelanggan ayam goreng, semeja 6 orang.

Nampaknya nasib malang merupakan teman setia Sanders. Pada tahun 1939, bisnisnya terpuruk dan nyaris bangkrut. Tanpa rasa putus asa, Sanders mendirikan sebuah restoran dan motel dengan gaya baru. Siapa pun yang ingin menggunakan telepon umum atau hendak ke toilet wanita harus melalui replika kamar motelnya yang terdapat di situ.

Iklan tersebut sukses untuk mengembangkan bisnis motelnya. Ketika pendapatan yang di peroleh agak bagus, satu masalah lain muncul. Ada jalan raya baru yang membuat semua pelanggan lebih suka lewat jalan baru itu sehingga tidak melewati motelnya. Tingkat hunian motel mulai merosot, dan Sanders melelang semua bisnisnya. Namun hasil jualannya hanya cukup untuk membayar hutang yang ada.

Meski Harland D. Sanders sudah berusia 66 tahun ketika itu, ia tidak mempunyai apa-apa yang dapat dibanggakan. Dengan hidup di bawah tanggungan dinas sosial, Sanders berencana mencari segmen pasar baru yang sesuai. Satu-satunya harta paling bernilai yang dimilikinya adalah resep rahasia yang di beri nama "ayam goreng kentucky".

Menjelang tahun 1956, Sanders telah berhasil meyakinkan belasan restoran guna memasak dan menjual ayam goreng Kentucky ; dan memberinya US 4 sen sebagai royalti untuk setiap potong ayam goreng yang terjual. Gembira dengan kesuksesan yang diperoleh, Sanders lalu memuati mobil pikap model 1946 miliknya dengan 50 resep ramuan bumbu dan sebuah periuk untuk ditawarkan kepada beberapa orang yang mau membeli waralaba resepnya. Menjelang tahun 1960, sebanyak 400 buah restoran di Amerika dan Kanada telah menyediakan ayam goreng Kentucky.

Dalam waktu 4 tahun, jumlah tempat jualan ayam goreng Kentucky telah meningkat menjadi 650 restoran dengan omset penjualan per tahun bernilai US\$37 juta. Saat ini terdapat hampir 10.000 restoran

ayam goreng kentucky di seluruh dunia dengan lebih dari 200.000 karyawan dan omset penjualan per tahun lebih dari US\$8.2 milyar.

KFC (dulu dikenal dengan nama Kentucky Fried Chicken) adalah suatu merek dagang waralaba dari Yum! Brands, Inc., yang bermarkas di Louisville, Kentucky, Amerika Serikat. Didirikan oleh Col. Harland Sanders, KFC dikenal terutama karena ayam gorengnya, yang biasa disajikan dalam bucket. Logo KFC dari tahun 1997 hingga 2006.

Col. Sanders mulai menjual ayam gorengnya di pom bensin miliknya pada tahun 1939 di Corbin, Kentucky yang selanjutnya pindah ke sebuah motel. Ia menutup usahanya pada akhir 1940-an sewaktu jalan tol Interstate melalui kotanya. Pada awal 1950-an, ia mulai berkeliling Amerika Serikat dan bertemu dengan Pete Harman di Salt Lake City, Utah, dan pada tahun 1952 bersama-sama mendirikan restoran Kentucky Fried Chicken yang pertama di dunia (restoran pertamanya tidak menggunakan nama tersebut). Sanders menjual seluruh waralaba KFC pada tahun 1964 senilai 2 juta USD, yang sejak itu telah dijual kembali sebanyak tiga kali. Pemilik terakhir adalah PepsiCo, yang menggabungkannya ke dalam divisi perusahaan Tricon Global Restaurants yang sekarang dikenal sebagai Yum! Brands, Inc. Pada tahun 1997, Tricon terpisah dari PepsiCo.

Di Indonesia, pemegang hak waralaba tunggal KFC adalah PT. Fastfood Indonesia, Tbk yang didirikan oleh Kelompok Usaha Gelael pada tahun 1978, dan terdaftar sebagai perusahaan publik sejak tahun

1994. Restoran KFC pertama di Indonesia dibuka pada bulan Oktober 1979 di Jalan Melawai, Jakarta.<sup>56</sup>

Untuk latar belakang berdirinya KFC Royal Plaza Surabaya sendiri, ada 3 hal dasar yang menjadi latar belakang berdirinya KFC Royal Plaza Surabaya :<sup>57</sup>

- a. Mewujudkan visi sebagai leader market di bidang waralaba dengan cara memperbanyak store.
- b. Mempertegas dominasi KFC atas competitor.
- c. Berusaha memenuhi permintaan konsumen.

## 2. Kisah Sukses Pendiri KFC

Inilah kisah kegigihan Kolonel Sanders, pendiri waralaba ayam goreng terkenal KFC. Dia memulainya di usia 66 tahun. Pensiunan angkatan darat Amerika ini tidak memiliki uang sepeser pun kecuali dari tunjangan hari tuanya, yang semakin menipis. Namun dia memiliki keahlian dalam memasak dan menawarkan resep masakannya ke lebih dari 1.000 restoran di negaranya.

Kolonel Harland Sanders adalah pelopor *Kentucky Fried Chicken* atau KFC yang telah tumbuh menjadi salah satu yang terbesar dalam industri waralaba makanan. Sosok Kolonel Sanders, bahkan kini menjadi simbol dari semangat kewirausahaan.

---

<sup>56</sup> <http://kita-search.blogspot.com/2011/03/sejarah-berdirinya-kentucky-fried.html> . Diakses pada tanggal 13 Mei 2011. Pukul 20.00 WIB.

<sup>57</sup> Hasil wawancara dengan Pak. Derven Fangidae, selaku asisten restoran manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 13 Februari 2011. Pukul 11.15 WIB.

Dia lahir pada 9 September 1890 di Henryville, Indiana, namun baru mulai aktif dalam mewaralabakan bisnis ayamnya di usia 65 tahun. Di usia 6 tahun, ayahnya meninggal dan ibunya sudah tidak mampu bekerja lagi sehingga Harland muda harus menjaga adik laki-lakinya yang baru berumur 3 tahun. Dengan kondisi ini ia harus memasak untuk keluarganya.

Di masa ini dia sudah mulai menunjukkan kebolehnya Pada umur 7 tahun ia sudah pandai memasak di beberapa tempat memasak. Pada usia 10 tahun ia mendapatkan pekerjaan pertamanya didekat pertanian dengan gaji 2 dolar sebulan.

Ketika berumur 12 tahun ibunya kembali menikah, sehingga ia meninggalkan rumah tempat tinggalnya untuk mendapatkan pekerjaan di pertanian di daerah Greenwood, Indiana. Selepas itu, ia berganti-ganti pekerjaan selama beberapa tahun. Pertama, sebagai tukang parkir di usia 15 tahun di New Albany, Indiana dan kemudian menjadi tentara yang dikirim selama 6 bulan ke Kuba. Setelah itu ia menjadi petugas pemadam kebakaran, belajar ilmu hukum melalui korespondensi, praktik dalam pengadilan, asuransi, operator kapal feri, penjual ban, dan operator bengkel.

Di usia 40 tahun, Kolonel ini mulai memasak untuk orang yang bepergian yang singgah di bengkelnya di Corbin. Kolonel Sanders belum punya restoran pada saat itu. Ia menyajikan makanannya di ruang makan di bengkel tersebut. Karena semakin banyak orang yang datang ke

tempatnyanya untuk makan, akhirnya ia pindah ke seberang jalan dekat penginapan dan restoran bisa menampung 142 orang.

Selama hampir 9 tahun ia menggunakan resep yang dibuatnya dengan teknik dasar memasak hingga saat ini. Citra Sander semakin baik. Gubernur Ruby Laffoon memberi penghargaan Kentucky Colonel pada tahun 1935 atas kontribusinya bagi negara bagian Cuisine. Dan pada tahun 1939, keberadaannya pertama kali terdaftar di Duncan Hines “Adventures in Good Eating.”

Di awal tahun 1950 jalan raya baru antar negara bagian direncanakan melewati kota Corbin. Melihat akan berakhir bisnisnya, Kolonel ini akhirnya menutup restorannya. Setelah membayar sejumlah uang, ia mendapatkan tunjangan sosial hari tuanya sebesar \$105. Dikarenakan memiliki rasa percaya diri kuat akan kualitas ayam gorengnya, Kolonel membuka usaha waralaba yang dimulai tahun 1952. Ia pergi jauh menyeberangi negara bagian ini dengan mobil dari satu restoran ke restoran lainnya, memasak sejumlah ayam untuk pemilik restoran dan karyawannya. Jika reaksi yang terlihat bagus, ia menawarkan perjanjian untuk mendapatkan pembayaran dari setiap ayam yang laku terjual.

Pada 1964, Kolonel Sanders sudah memiliki lebih dari 600 outlet waralaba untuk ayam gorengnya di seluruh Amerika dan Kanada. Pada tahun itu juga ia menjual bunga dari pembayarannya untuk perusahaan Amerika sebanyak 2 juta dolar kepada sejumlah grup investor termasuk

John Y Brown Jr, (kelak menjadi Gubernur Kentucky). Pada tahun 1976, sebuah survey independen menempatkan Kolonel Sanders sebagai peringkat kedua dari deretan selebriti yang terkenal di dunia.

Di bawah pemilik baru, perusahaan *Kentucky Fried Chicken* tumbuh pesat yang kemudian menjadi perusahaan terbuka pada 17 Maret 1966, dan terdaftar pada New York Stock Exchange pada 16 Januari 1969. Lebih dari 3.500 waralaba dan restoran yang dimiliki perusahaan ini beroperasi hampir di seluruh dunia. Kentucky Fried Chicken menjadi anak perusahaan dari RJ Reynolds Industries, Inc. (sekarang RJR Nabisco, Inc.), semenjak Heublein Inc. diakuisisi oleh Reynolds pada tahun 1982. KFC diakuisisi pada Oktober 1986 dari RJR Nabisco Inc oleh PepsiCo Inc, seharga kurang lebih 840 juta dolar.

Pada Januari 1997, PepsiCo, Inc mengumumkan spin-off restoran cepat sajanya — KFC, Taco Bell dan Pizza Hut – menjadi perusahaan restoran independen, Tricon Global Restorans Inc. Pada Mei 2002, perusahaan ini mengumumkan persetujuan pemilik saham untuk merubah nama perusahaan menjadi Yum! Brands Inc. Perusahaan, yang dimiliki oleh A&W All-American Food Restorans, KFC, Long John Silvers, Pizza Hut dan Taco Bell restoran, adalah perusahaan restoran terbesar di dunia dalam kategori unit system dengan jumlah mendekati 32,500 di lebih dari 100 negara dan wilayah.

KFC berkembang pesat. Kini, lebih dari satu miliar ayam goreng hasil resep Kolonel ini dinikmati setiap tahunnya, bukan hanya di

Amerika Utara, bahkan tersedia hampir di 80 negara di seluruh dunia. Tapi Kolonel Sanders tidak lagi bisa menyaksikannya.

Pada 1980, di usia 90 tahun, ia terserang leukemia. Ia meninggal seusai melakukan perjalanan 250.000 mil dalam satu tahun kunjungannya ke restoran KFC di seluruh dunia. “Impian meraih sukses tidak harus di masa kecil. Impian bisa juga di saat usia senja.” seperti Kolonel Sanders, pendiri KFC.<sup>58</sup>

### 3. Alasan Menyingkat Jadi KFC

Siapa sih saat ini di antara kita yang tidak mengenal Kentucky Fried Chicken? hampir semua orang di Indonesia pernah mampir di gerai ayam goreng asal Amerika tersebut, bahkan mungkin sudah hafal rasanya bagi mereka yang sangat gemar dan hobi menyantap sajian tersebut. Ternyata ayam goreng produk Amerika ini memiliki sejarah panjang sehingga menjadi salah satu resep kesukaan masyarakat dunia. Selain itu unit restoran Kentucky Fried Chicken menjadi salah satu penguasa pangsa pasar dengan menguasai 40% pangsa untuk kategori junk food restaurant.

Brand KFC memang sangat familiar di telinga orang Indonesia, karena kecenderungan orang Indonesia yang sangat hobi mengkonsumsi salah satu jenis junk food ini. Seringkali banyak orang dari anak kecil hingga orang dewasa menyebut brand KFC, sebenarnya singkatan KFC

---

<sup>58</sup> <http://www.karir-up.com/2008/02/kisah-sukses-pendiri-kfc/> . Diakses Pada tanggal 13 Mei 2011. Pukul 20.00 WIB.

ini memang menunjuk khusus pada Kentucky Fried Chicken atau sudah menjadi istilah umum untuk jenis makanan junk food. Sebagian besar orang awam mungkin tidak mengerti sejarah munculnya singkatan merek KFC, padahal ada sejarah yang panjang mengenai hal ini.

Singkatan KFC ini muncul pada tahun 1991 bukan tanpa alasan. Pihak manajemen Kentucky Fried Chicken menyingkat namanya menjadi KFC, didasari oleh banyak hal sehingga pemilik brand Kentucky Fried Chicken ini harus berpikir keras untuk mengambil keputusan melakukan pemasaran merek dagang dengan singkatan KFC padahal sebelumnya nama Kentucky Fried Chicken sudah sangat terkenal di kalangan masyarakat dunia. Dulu sebelum muncul singkatan merek KFC, banyak orang-orang menyingkat nama restoran junk food ini hanya dengan sebutan Kentucky untuk mempermudah berkomunikasi dengan orang lain jika mereka ingin pergi ke restoran tersebut.

Restoran yang berdiri pertama kalinya di Corbin, Kentucky Amerika Utara pada tahun 1939 ini menyimpan banyak cerita menarik pada awal berdirinya. Kolonel Harland Sanders sang empunya restoran harus berjuang mati-matian menawarkan resepnya ke seluruh rumah makan hingga ditolak 1000 kali dan pada giliran menawarkan resep ke rumah makan yang ke 1008, sang dewi fortuna berpihak pada beliau. Itulah titik awal keberhasilan Kentucky Fried Chicken hingga saat ini. Sebagai salah satu restoran junk food yang terkenal di seantero negeri, KFC merubah jenis usahanya menjadi bisnis waralaba di tahun 1952 dan

pada 17 Maret 1966 KFC berhasil mendaftarkan usahanya menjadi perusahaan terbuka di bursa saham, dan perusahaan KFC mulai saat itu mulai gencar menjalankan bisnis ayam goreng menjadi suatu bisnis besar yang memberikan profit yang sangat besar dengan melakukan promosi dan pemasaran melalui berbagai strategi.

Walaupun bisnis KFC sangat berkembang pesat tetapi ibarat tiada gading yang tak retak, muncul banyak protes dan kritikan atas bisnis ayam goreng ini. Sebelum mengiklankan brandnya dengan merek dagang KFC, Kentucky Fried Chicken mendapat kecaman keras dari berbagai kalangan kritikus karena penggunaan kata Fried berkonotasi negative dan menunjukkan bahwa segala jenis makanan yang digoreng bukanlah makanan yang sehat untuk dikonsumsi dan memunculkan berbagai kemungkinan atas efek-efek buruk bagi kesehatan manusia di masa mendatang. Tidak hanya itu kata 'Fried' juga dituding memunculkan pernyataan yang terkesan 'abuse' terhadap hewan. Muncul demo di mana-mana menentang keberadaan KFC karena KFC tidak menciptakan menu masakan yang sehat dan bergizi selain itu proses penggorengan ayamnya pun dinilai tidak sesuai dengan etika pemanfaatan hewan sebagai sumber konsumsi. Untuk keluar dari permasalahan ini dan kembali menarik simpati masyarakat atas keberadaan KFC, pihak KFC menemukan solusi yaitu dengan menyingkat nama Kentucky Fried Chicken menjadi KFC sebagai bentuk pengelakkan atas tuduhan konotasi 'fried' yang dinilai tidak sehat oleh praktisi kesehatan di Amerika.

Pada tahun 1994 perusahaan mengubah sedikit informasi yang terkandung dalam brand KFC, brand KFC jika tidak disingkat tidak lagi menunjuk pada Kentucky Fried Chicken tetapi menjadi Kitchen Fresh Chicken walaupun di benak masyarakat KFC tetap merupakan singkatan atas Kentucky Fried Chicken, usaha ini dilakukan demi mengembalikan kepercayaan masyarakat bahwa ayam goreng yang diproduksi merupakan ayam goreng yang dimasak secara higienis dan dibuat dari bahan-bahan yang benar-benar fresh. Alasan ini merupakan alasan yang cenderung lebih untuk menjaga imej di depan masyarakat dan mencegah pelanggan untuk mengkonsumsi produk restoran junk food sejenis. Selain itu singkatan KFC dinilai lebih menunjukkan bahwa menu masakan di restoran ini tidak terbatas hanya ayam goreng karena kenyataannya memang KFC tidak hanya menjual masakan yang digoreng tetapi ada beberapa masakan lain yang tidak digoreng. Untuk alasan terakhir sebenarnya hanya alasan teknis mengapa Kentucky Fried Chicken menyingkat namanya menjadi KFC.

Jika melihat dari sudut pandang bisnis, sebenarnya perusahaan KFC mengambil keputusan untuk menyingkat merek dagangnya tidak hanya untuk menghindari konflik tetapi juga ada faktor lain yang melandasi munculnya singkatan KFC. Para manajer pemasaran berani mengambil resiko ini karena melihat animo masyarakat yang tinggi atas produk ayam goreng ini dan sudah meramalkan pertumbuhan pangsa pasar yang cukup signifikan di masa mendatang. Selain itu dari data

statistik mayoritas customer adalah para remaja yang mendapatkan nilai product dengan merasa “gaul” jika beramai-ramai makan di KFC, untuk itu KFC berani menyingkat namanya menjadi KFC sebagai bentuk umpan balik terhadap para customer tersebut sehingga mereka para remaja menjadi lebih percaya diri untuk menyebut merek KFC sebagai salah satu tempat favorit mereka.

Sebutan KFC memang terdengar trendi dan modern, karena jika dibaca dengan lafal bahasa Inggris atau spelling KFC menjadi singkatan yang enak disebut. Hal ini otomatis membuat masyarakat menjadi sering mendengar nama KFC karena banyak customer yang membicarakan di mana-mana. Hal ini menjadi promosi yang bagus dan menciptakan brand yang sangat akrab di telinga masyarakat karena penyebutan KFC yang sudah sangat familiar. Selain itu bagi masyarakat Indonesia yang pendapatan per kapitanya kecil, harga menu KFC sangatlah tidak bersahabat dengan isi dompet mereka dan KFC menjadi brand yang sangat populer karena terkesan eksklusif dan hanya diperuntukkan bagi mereka yang berduit. Sehingga orang berlomba-lomba makan di KFC demi mendapatkan rasa bangga dan merasa lebih dipandang orang jika mampu membeli produk KFC dan menyebut brand KFC di depan kerabat mereka. Bagi remaja, makan di KFC adalah bentuk penunjukkan identitas mereka sebagai remaja yang gaul, dan tidak ketinggalan jaman serta dari golongan orang berada.

Bagi KFC, hal ini tentu saja adalah keuntungan besar yang mendatangkan pendapatan tak terbatas, karena di Indonesia, hanya sedikit masyarakat yang peduli akan kesehatan dan lebih mementingkan harga diri dan segala yang berbau praktis dengan mengkonsumsi makan siap saji atau junk food di KFC. Tidak hanya dari aspek tersebut, penciptaan brand KFC juga memudahkan nama Kentucky Fried Chicken untuk disebut dan sangat gampang diingat. Sehingga setiap kali orang lapar dan bingung untuk mencari makan, otak mereka cepat memproses brand restoran yang mudah disebut dan sering didengar. Brand KFC tidak hanya membuat orang menjadi lebih gampang mengingat tetapi sebenarnya pihak KFC sendiri dengan menyingkat brand berniat ingin melindungi hak cipta atas singkatan KFC sebelum ada perusahaan lain meluncurkan brand KFC yang bukan singkatan atas Kentucky Fried Chicken tetapi bisa merupakan singkatan brand lain. Dengan melindungi hak cipta merek, KFC bisa memperoleh hak istimewa untuk penggunaan nama KFC dalam peluncuran iklan atau usaha promosi. Jika ada perusahaan lain yang berani menggunakan brand KFC walaupun tidak berniat menyaingi dan produk yang dihasilkan lain, pihak KFC berhak membawa perkara ini ke pengadilan untuk menuntut penyalahgunaan brand KFC yang sudah menjadi hak paten KFC itu sendiri.

Dalam peluncuran iklan dalam media elektronik seperti televisi, penggunaan merek KFC memudahkan publikasi terhadap masyarakat. Karena selain hanya terdiri dari 3 huruf, brand KFC dicetak dalam huruf

capital dan masyarakat yang menonton iklan KFC menjadi sangat hafal akan iklan tersebut.

Ada beberapa usaha pemasaran yang unik di beberapa negara lain selain Amerika yang memegang brand KFC, pemegang waralaba memplesetkan kepanjangan dari singkatan KFC untuk sebuah slogan KFC seperti Kapag Fried Chicken di Malaysia, yang berarti Jika ia ayam goreng, ada lagi di New Zealand KFC dengan slogan Kiwi for chicken atau kiwi untuk ayam. Mungkin bagi beberapa negara tersebut, penciptaan slogan yang bisa disingkat dengan KFC menjadi sesuatu yang menarik dan menciptakan imej yang berbeda bagi konsumen. Berbagai alasan penciptaan brand KFC memang beragam dan semua itu dilakukan demi menjaga pamor dari KFC itu sendiri entah untuk penyebutan nama merek yang lebih mudah, untuk mengelakkan konotasi negative dan bermacam-macam lainnya, tetapi hingga saat ini KFC terus meningkat dengan munculnya brand KFC.<sup>59</sup>

#### **4. Letak Geografis KFC Royal Plaza Surabaya**

KFC Royal Plaza Surabaya terletak di dalam Mall Royal Plaza Surabaya di Jalan Ahmad Yani no. 16-18 Surabaya. Letak KFC Royal Plaza Surabaya berada di lantai 1 menghadap ke arah tempat parkir Mall Royal Plaza Surabaya, bersebelahan dengan Pizza Hut.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup><http://my-only-hope.blog.friendster.com/2008/02/alasan-kentucky-fried-chicken-menyingkat-mereknya-menjadi-kfc/>. Diakses pada tanggal 13 Mei 2011. Pukul 20.00 WIB.

<sup>60</sup> Hasil observasi peneliti. Tanggal 5 Februari 2011. Pukul 15.00 WIB.

## 5. Tujuan Didirikannya KFC Royal Plaza Surabaya

Adapun tujuan dirikannya KFC Royal Plaza Surabaya, yaitu :<sup>61</sup>

- a. Menjawab permintaan customer dengan menempatkan geray atau store di setiap pusat bisnis (mall, perkantoran), maupun di lokasi strategis lainnya.
- b. Menyediakan lapangan kerja sekaligus membantu pemerintah dalam mengurangi jumlah pengangguran di wilayah Surabaya.

## 6. Visi dan Misi KFC Royal Plaza Surabaya

Adapun visi dan misi dari KFC Royal Plaza Surabaya adalah sebagai berikut :<sup>62</sup>

- a. Visi KFC Royal Plaza Surabaya :
  - 1) Menjadi restoran cepat saji terdepan di Indonesia
  - 2) Inovatif dalam menampilkan image modern
  - 3) Inovatif menampilkan kualitas produk yang prima
  - 4) Inovatif dalam pelayanan yang prima dan sopan
  - 5) Inovatif dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan setiap waktu
- b. Misi KFC Royal Plaza Surabaya
  - 1) Selalu mengikuti perkembangan global

---

<sup>61</sup> Hasil dokumentasi KFC Royal Plaza Surabaya, data diperoleh dari Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 13 Februari 2011. Pukul 11.20 WIB.

<sup>62</sup> Hasil dokumentasi KFC Royal Plaza Surabaya, data diperoleh dari Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 13 Februari 2011. Pukul 11.25 WIB.

- 2) Melakukan perubahan dengan cepat dalam cara berpikir dan cara bekerja
- 3) Terus berinovasi yang dimulai dari diri sendiri
- 4) Terus berkarya dengan rasa bangga
- 5) Menciptakan hasil yang sensasional

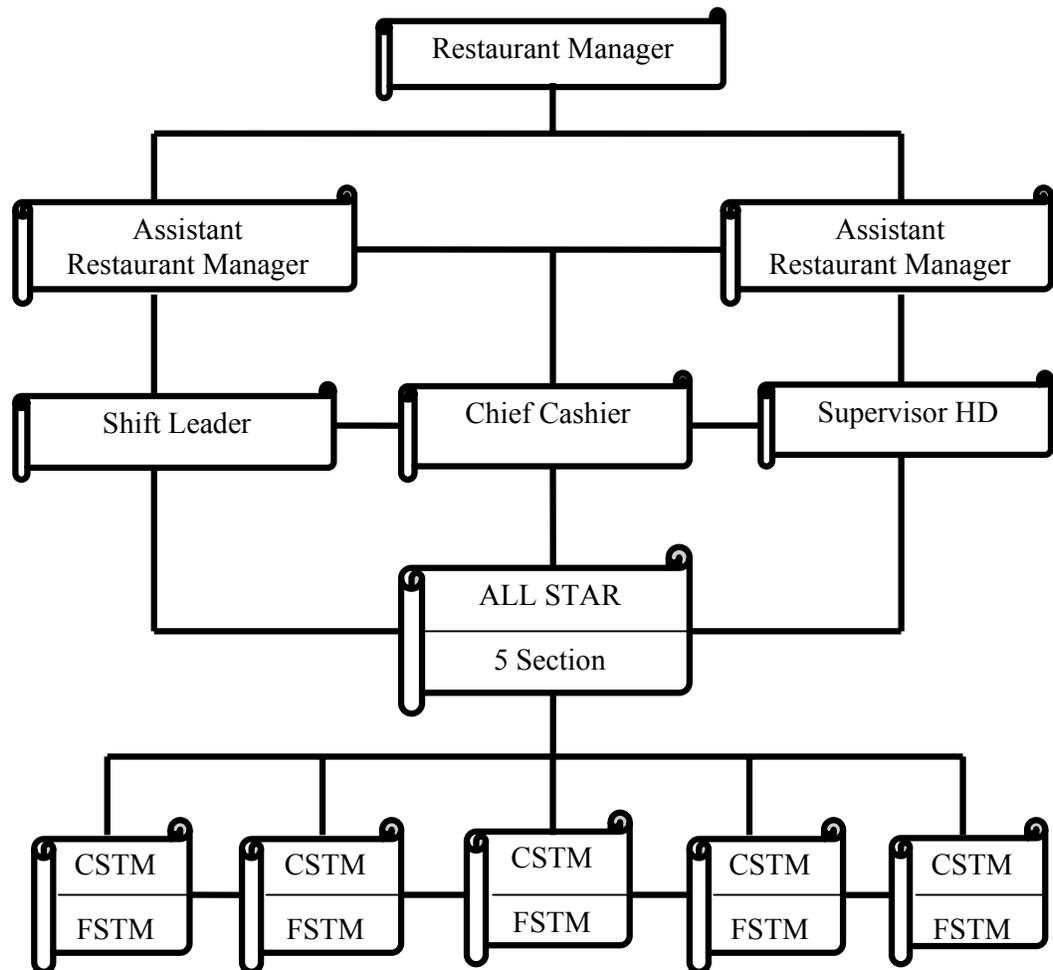
### **7. Struktur Kepengurusan KFC Royal Plaza Surabaya**

Struktur kepengurusan KFC Royal Plaza Surabaya cukup ringkas, hanya terdiri dari restaurant manager, asisten restaurant manager, shift leader, chief cashier, serta allstar yang terdiri dari FSTM dan CSTM. Berikut akan diperjelas dengan struktur pada gambar 4.1 :<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Hasil dokumentasi KFC Royal Plaza Surabaya, data diperoleh dari Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 13 Februari 2011. Pukul 11.30 WIB.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Kepengurusan KFC Royal Plaza Surabaya**



**Keterangan :**

5 section kerja : Dinning, supply base, kitchen, cashier, cook

CSTM : Customer service team member (dinning, cashier)

FSTM : Food service team member (cook, kitchen, supply base)

## 8. Jumlah Karyawan Yang Ada di KFC Royal Plaza Surabaya

Jumlah karyawan yang ada di KFC Royal Plaza totalnya ialah 34 orang yang terdiri dari restaurant manager, assistant restaurant manager, shift leader, chief cashier, supervisor HD, all star (CSTM dan FSTM). Untuk lebih memudahkan maka ditabulasikan pada tabel 4.1 :<sup>64</sup>

**Tabel 4.1**

### Daftar Jumlah Karyawan Yang Ada di KFC Royal Plaza Surabaya

No.	Nama Jabatan	Jumlah Karyawan
1.	Restaurant manager	1
2.	Assistant restaurant manager	2
3.	Shift leader	1
4.	Chief cashier	1
5.	Supervisor HD	1
6.	All star CSTM : 1. Supply Base 2. Cashier 3. Dinning	4 10 6
7.	All star FSTM : 1. Cook 2. Kitchen 3. Stock kiper	3 3 3
<b>JUMLAH</b>		<b>34</b>

<sup>64</sup> Hasil wawancara dengan Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 19 Februari 2011. Pukul 16.30 WIB.

## 9. Produk Yang Tersedia di KFC Royal Plaza Surabaya

KFC Royal Plaza Surabaya menyediakan beraneka macam variasi produk yang sudah akrab di telinga masyarakat Indonesia, berikut akan dijelaskan dalam bentuk tabel 4.2 :<sup>65</sup> Adapun lebih jelasnya dalam bentuk gambar (dapat dilihat pada lampiran 1).

**Tabel 4.2**

### Daftar Produk Yang Tersedia di KFC Royal Plaza Surabaya

No.	Menu Paket KFC	Menu Makanan KFC	Menu Minuman KFC
1.	Complete combo bucket	Hot and spicy chicken	Soft ice cream con
2.	Kids meal	Original recipe chick	Orange juice
3.	Music combo	Fren fries	Pepsi
4.	Valo combo	Crispy strip	Coca cola
5.	Ala carte	Colonel burger	Fanta
6.	KFC complit	Chicken fillet	Miranda strawberry
7.	Favorit	Fish fillet burger	Mocca float
8.	Praktis	Twister	Sundae
9.	Chaki	Oriental bento	Waffle sundae
10.	OR-1000	Rice	
11.	Hemat	Chicken soup	

<sup>65</sup> Hasil dokumentasi dan wawancara dengan Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 16 Maret 2011. Pukul 11.35 WIB.

## **10. Hari Kerja, Libur dan Aturan Yang Ditetapkan KFC Royal Plaza Surabaya**

Dalam KFC Royal Plaza Surabaya terdapat ketentuan hari kerja, libur, dan cuti. Serta beberapa ketentuan yang harus diperhatikan karyawannya, diantaranya:<sup>66</sup>

### **a. Hari Kerja**

#### **1) Pekerja Kantor Pusat**

Bagi karyawan biasa yang bertugas pada siang hari pada umumnya dimulai sejak hari Senin sampai hari Jum'at dalam minggu yang bersangkutan dan pada hari Sabtu dan Minggu adalah sebagai hari istirahat mingguan.

#### **2) Pekerja Operasi Yang Terkait**

Bagi karyawan yang bertugas di bagian operasi hari istirahat mingguan tersebut dapat jatuh pada hari lain selain dari pada hari Minggu yang akan ditentukan oleh perusahaan dan di atur secara bergiliran.

#### **3) Jam Kerja**

Jam kerja adalah 40 jam kerja seminggu dengan ketentuan 7 jam sehari dalam 5 hari kerja ditambah 5 jam sehari dalam 1 hari kerja atau 8 jam sehari dalam 5 hari kerja.

a) Hari dan jam kerja akan diatur oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan sejauh tidak

---

<sup>66</sup> Hasil dokumentasi dan wawancara dengan Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manager KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 20 Maret 2011. Pukul 12.00 WIB.

menyimpang dari pada ketentuan-ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

- b) Mengingat bahwa perusahaan bergerak dalam usaha jasa (pelayanan) maka operasi kerja ditentukan 24 jam sehari, 7 hari perminggu dan setiap karyawan mendapat 1 hari istirahat mingguan yang ditentukan oleh perusahaan.
- c) Demi kelancaran operasional perusahaan, pengusaha dapat merubah jam kerja dengan memperhatikan peraturan-peraturan yang mengatur tentang jam kerja (pekerja departement operasi dan departement terkait), dengan terlebih dahulu dimusyawarahkan dengan serikat pekerja dan kepada karyawan yang bersangkutan.

Jam kerja yang sudah ditetapkan KFC Royal Plaza Surabaya dapat digambarkan lewat tabel 4.3 :

**Tabel 4.3**

**Daftar Jam Kerja Karyawan KFC Royal Plaza Surabaya**

No.	Shift	Jam Kerja
1.	Pagi	08.00 s/d 15.00 WIB
2.	Siang	15.00 s/d 22.00 WIB

b. Waktu Istirahat

- 1) Waktu istirahat adalah waktu yang digunakan oleh karyawan untuk beristirahat. Setelah waktu istirahat selesai karyawan diwajibkan melaksanakan tugas-tugasnya kembali.
- 2) Apabila karyawan terlambat kembali ke tempat kerjanya sehabis waktu istirahat, maka ia harus melaporkan kepada atasan yang berwenang ( dan dapat diberi teguran / peringatan oleh atasan yang bersangkutan).

c. Pergantian Shift

- 1) Dalam melaksanakan pergantian shift berikutnya, karyawan meninggalkan pekerjaan harus melakukan serah terima tugas kepada karyawan pengganti.
- 2) Apabila karyawan pengganti ternyata belum datang di tempat kerja yang telah ditentukan, karyawan yang bersangkutan diwajibkan melanjutkan pekerjaannya, dengan perhitungan kerja lembur dan melaporkan hal itu kepada atasan.

d. Meninggalkan Pekerjaan Pada Waktu Jam Kerja

- 1) Apabila karyawan bermaksud meninggalkan pekerjaannya pada hari / waktu jam kerja, maka secara otomatis karyawan tersebut telah menggunakan hak cutinya.
- 2) Apabila karyawan meninggalkan pekerjaannya pada waktu jam kerja untuk keperluan pribadi, maka terlebih dahulu karyawan yang bersangkutan harus mendapat ijin dari atasan yang

berwenang. Karyawan tersebut harus mengajukan ijin secara tertulis dengan mengemukakan alasan-alasan yang tepat dan dapat diterima.

- 3) Ketentuan yang dimaksud di atas adalah bagi karyawan yang tidak masuk kerja dengan atau tanpa pemberitahuan serta karyawan yang meninggalkan pekerjaannya di tengah jam kerja bukan karena sakit.

e. Absen / Tidak Hadir Kerja

- 1) Apabila karyawan tidak dapat masuk kerja karena sakit, terganggu kesehatannya, maka karyawan yang bersangkutan harus memberitahukan kepada atasan yang berwenang pada hari yang sama, maka pada saat karyawan yang bersangkutan kembali bekerja harus memberikan surat keterangan dari dokter perusahaan / dokter lain yang disahkan oleh dokter perusahaan.
- 2) Karyawan yang tidak masuk kerja tanpa suatu pemberitahuan dan tanpa ijin atasan dianggap mangkir dan melalaikan pekerjaannya, akan dikenakan sanksi oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

f. Hari Libur Dan Hari Istirahat Mingguan

- 1) Hari libur adalah libur resmi yang telah ditentukan oleh Pemerintah Republik Indonesia, dimana karyawan seharusnya tidak bekerja menurut ketentuan peraturan perundang-undangan.

- 2) Hari istirahat mingguan adalah hari istirahat dimana karyawan tidak dijadwalkan untuk bekerja oleh perusahaan.
- 3) Perubahan hari istirahat / tukar shift dan lain-lainnya dari jadwal yang telah ditetapkan, bisa di ijin dengan ketentuan bahwa karyawan yang bersangkutan harus mengajukan permohonan tertulis dua hari sebelumnya kepada atasan yang berwenang dan mendapat persetujuan tertulis.
- 4) Mengingat bahwa perusahaan bergerak dalam bidang jasa restoran, maka tidak memungkinkan karyawan libur pada hari libur resmi tersebut dan bagi karyawan non manajemen dihitung sebagai jam lembur.
- 5) Staff Manajemen Operasi yang bekerja pada hari libur resmi dapat diganti pada hari lain dalam tenggang waktu dua bulan.
- 6) Cuti bersama adalah hari-hari kerja yang diliburkan resmi berdasarkan peraturan pemerintah yang ditetapkan sebagai hari tidak bekerja atau hari libur bersama.

g. Kerja Lembur

- 1) Yang dimaksud kerja lembur adalah melakukan pekerjaan yang melebihi jam kerja yang ditentukan.
- 2) Untuk karyawan non staf yang bekerja 6 hari seminggu, lebih dari 7 jam untuk 5 hari kerja pertama yang dijadwalkan dalam seminggu dan lebih dari 5 jam untuk hari kerja ke enam yang di jadwalkan dalam seminggu.

- 3) Untuk karyawan non staf yang bekerja 5 hari seminggu, lebih dari 8 jam kerja sehari.
- 4) Kerja lembur pada dasarnya bersifat tidak wajib bagi karyawan, kecuali dalam hal pekerjaan-pekerjaan yang bersifat mendesak, maka karyawan wajib melaksanakan kerja lembur, anantara lain seperti:
  - a) Karyawan shift yang harus menggantikan belum hadir atau tidak hadir.
  - b) Bilamana terdapat pekerjaan-pekerjaan yang membahayakan yang bila tidak diselesaikan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.
  - c) Dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sedang berlangsung yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan bila tidak diselesaikan.
  - d) Dalam keadaan darurat (Force Majeur) kebakaran, peledakan, banjir dan sebagainya.

#### h. Cuti Tahunan

- 1) Setiap karyawan yang telah bekerja selama 12 bulan terus menerus berhak atas cuti tahunan selama 12 hari kerja dengan mendapat upah penuh.
- 2) Bagi karyawan yang akan menggunakan cuti tahunannya, dua minggu sebelumnya harus telah mengajukan permohonan

kepada atasan langsung atau kepala bagian dan tembusan surat kepada bagian administrasi pada HRD Departement.

- 3) Perusahaan memberikan wewenang kepada Kepala Departement / Manajer / Pimpinan atau pejabat yang dikuasakan untuk mengatur jadwal cuti bawahannya sejak jatuh tempo cuti tahunan. Oleh karena itu, jika sampai terjadi penundaan hak cuti, maka atasan yang bersangkutan wajib mengatur hak cuti bawahannya sebelum hak cuti tersebut menjadi hangus masa berlakunya, dan bila atasan lalai akan menjadi tanggung jawab atasan yang bersangkutan.
- 4) Hak cuti tahunan dapat diambil dalam dua bagian waktu yang berbeda, dan akan gugur apabila setelah 12 bulan sejak terbitnya hak cuti tersebut, karyawan tidak mempergunakannya.
- 5) Mulai dari tahun ke dua dan seterusnya, jumlah hak cuti tahunan ditambah dengan satu hari kerja tiap-tiap tahun masa kerja dengan ketentuan paling banyak adalah 20 hari kerja per tahun yaitu:
  - a) Masa kerja 2 tahun mendapat bonus cuti 1 hari.
  - b) Masa kerja 3 tahun mendapat bonus cuti 2 hari.
  - c) Masa kerja 4 tahun mendapat bonus cuti 3 hari.
  - d) Masa kerja 5 tahun mendapat bonus cuti 4 hari.
  - e) Masa kerja 6 tahun mendapat bonus cuti 5 hari.

- f) Masa kerja 7 tahun mendapat bonus cuti 6 hari.
- g) Masa kerja 8 tahun mendapat bonus cuti 7 hari.
- h) Masa kerja 9 tahun mendapat bonus cuti 8 hari.
- i) Bagi karyawan yang memasuki masa kerja tahun ke 10 dan kelipatannya kembali mendapatkan hak cutinya selama 12 hari kerja.

i. Waktu Haid

Karyawan wanita boleh tidak bekerja pada hari pertama dan hari kedua waktu haid asalkan karyawan tersebut memberitahukan halnya kepada atasan. Apabila karyawan tersebut tidak memberitahukan halnya itu kepada atasan, maka ketidakhadiran karyawan wanita tersebut dianggap mangkir.

j. Istirahat Hamil / Melahirkan / Gugur Kandungan

1) Istirahat Hamil / Melahirkan :

- a) Karyawati diberi istirahat 1 ½ bulan sebelumnya saatnya ia menurut perhitungan dokter akan melahirkan dan 1 ½ bulan sesudahnya melahirkan anak atau keguguran kandungan.
- b) Karyawati yang akan mempergunakan haknya tersebut wajib menyampaikan surat permohonan istirahat kepada atasan dengan tembusan ke HRA Departement selambat-lambatnya dalam waktu 10 hari sebelum waktu istirahat hamil dimulai. Surat permohonan tersebut harus disertai dengan surat keterangan dokter atau dari bidan.

- c) Jika istirahat hamil 1 ½ bulan sebelum melahirkan sudah habis dan karyawan tersebut melahirkan, maka kelebihan waktu istirahat hamil sebelum melahirkan tersebut tidak dapat ditambahkan dengan waktu istirahat setelah melahirkan anak.
- d) Selama istirahat hamil (melahirkan) atau gugur kandungan seperti tersebut, karyawan berhak mendapatkan upah pokok dan tunjangan masa kerja bagi karyawan non staf yang sudah ditetapkan perusahaan.

## 2) Istirahat Gugur Kandungan

- a) Karyawan yang mengalami keguguran kandungannya hanya dapat menggunakan waktu istirahat gugur kandungan maksimal dua bulan
- b) Waktu istirahat gugur kandungan tersebut tidak dapat digunakan apabila : kehamilan sengaja di gugurkan bukan atas rekomendasi penyakit / kesehatan karyawan yang bersangkutan dari dokter yang menanganinya.

## k. Ijin Sakit

- 1) Ijin sakit adalah ijin yang diberikan kepada karyawan yang dibuktikan dengan surat keterangan dari dokter atau dokter yang ditunjuk perusahaan.
- 2) Ijin sakit adalah sebanyak jumlah hari yang dicantumkan dalam surat keterangan dokter.

### 3) Ijin Untuk Menunaikan Kewajiban Ibadah Menurut Agama

- a) Kepada karyawan yang mempunyai masa kerja diberi kesempatan untuk melaksanakan ibadah haji dengan ketentuan: memberitahukan secara tertulis selambat-lambatnya enam bulan sebelum pemberangkatan, dengan menunjukkan setoran ONH, ijin / dispensasi diberikan untuk waktu karyawan berangkat sampai kembali menunaikan ibadah haji yang ditentukan oleh pemerintah, ijin / dispensasi ini diberikan kepada karyawan sudah termasuk hak cuti tahunan berjalan yang mempunyai masa kerja  $< 5$  tahun, saat karyawan tersebut melaksanakan ibadah haji, ijin / dispensasi ini diberikan kepada karyawan di luar hak cuti tahunan berjalan yang mempunyai masa kerja  $\geq 5$  tahun, saat karyawan tersebut melaksanakan ibadah haji, pengecualian bagi karyawan yang belum mempunyai masa cuti, maka ijin akan diatur secara terpisah selama tidak menyimpang dari undang-undang yang berlaku, lima hari setelah tiba kembali, sudah harus masuk, ijin khusus untuk melaksanakan ibadah haji hanya diberikan satu kali selama yang bersangkutan menjadi karyawan di perusahaan.

#### 1. Ketentuan Diberhentikannya Karyawan KFC Royal Plaza Surabaya

- 1) Apabila karyawan tersebut tidak masuk kerja tanpa keterangan sebanyak 3 kali, maka karyawan tersebut akan diberhentikan dari pekerjaannya dengan memperoleh pesangon yang jumlahnya sudah ditetapkan pihak KFC Royal Plaza Surabaya.
- 2) Karyawan yang usianya menginjak 55 tahun ke atas, wajib dipensiunkan dengan memperoleh uang pensiunan yang jumlahnya sudah ditetapkan pihak KFC Royal Plaza Surabaya.
- 3) Apabila terdapat karyawan yang terbukti melakukan perbuatan yang tidak baik, seperti mengkonsumsi obat-obat terlarang, alkohol, merokok, berzina, serta dengan sengaja merusak fasilitas milik KFC Royal Plaza Surabaya, maka karyawan tersebut akan diberhentikan secara tidak hormat tanpa memperoleh apapun.

#### **11. Sarana dan Prasarana Yang Dimiliki KFC Royal Plaza Surabaya**

KFC Royal Plaza Surabaya yang merupakan restoran cepat saji yang bergerak di bidang jasa pelayanan yang memiliki ruang tersendiri yang memang khusus diperuntukkan untuk melayani *customer*. Ruang ini berada di depan sendiri dalam outlet. Selain itu, KFC Royal Plaza Surabaya juga mempunyai ruang kantor bagi para karyawan staff seperti Restaurant Manager, Assistant Restaurant Manager, Shift Leader guna memperlancar dan mengembangkan kinerjanya. Serta ruang produksi yang fungsinya tidak kalah penting

dengan ruang-ruang yang lainnya. Ruang produksi merupakan ruangan di mana para karyawan membuat berbagai menu yang sudah di tentukan dari KFC itu sendiri yang nantinya akan disajikan pada *customer*. Di mana menu-menu tersebut harus benar-benar berkualitas sehingga semakin banyak *customer* yang datang. Sedangkan sarana dan prasarana yang digunakan untuk memperlancar kegiatan pelayanan terhadap *customer* dapat dilihat pada tabel 4.4.<sup>67</sup>

**Tabel 4.4**

**Daftar Sarana dan Prasarana KFC Royal Plaza Surabaya**

<b>No.</b>	<b>Sarana</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Meja makan	25	Baik
2.	Kursi	100	Baik
3.	Kursi untuk balita	6	Baik
4.	Gambar-gambar produk	10	Baik
5.	Televisi	3	Baik
6.	Mesin kasir	3	Baik
7.	Wastafel	2	Baik
8.	Tempat saos	2	Baik
9.	Tempat Sedotan	2	Baik
10.	Kaca / cermin	2	Baik
11.	Seragam karyawan	80	Baik

<sup>67</sup> Hasil obsevasi peneliti. Tanggal 25 Maret 2011. Pukul 19.00 WIB

12.	Accessoris karyawan :		
	a. Pin	80	Baik
	b. Tanda pengenal	80	Baik
	c. Topi	80	Baik
	d. celemek	80	Baik
13.	Rak	2	Baik

## B. Penyajian Data

### 1. Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya

Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya dibagi menjadi 2 macam, diantaranya:<sup>68</sup>

#### a. Penilaian rutin untuk seluruh karyawan KFC Royal Plaza Surabaya

Penilaian rutin untuk seluruh karyawan KFC Royal Plaza Surabaya yang dimaksudkan di sini adalah sebuah sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang dilakukan secara rutin oleh pihak KFC Royal Plaza Surabaya terhadap seluruh karyawannya pada waktu yang sudah ditetapkan. Penilaian ini terdapat 2 macam, diantaranya:

#### 1) Penilaian menggunakan sistem CMS (*Champs Management System*)

KFC Royal Plaza Surabaya mempunyai sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang unik dalam menilai

<sup>68</sup> Hasil wawancara dengan Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 3 Maret 2011. Pukul 16.00 WIB.

karyawannya, sistem yang dipakai KFC Royal Plaza Surabaya ini ialah CMS (*Champs Management System*), *champs* sendiri mempunyai arti, diantaranya:

- a) C = *Cleanliness* (kebersihan)
- b) H = *Hospitality* (keramahtamahan)
- c) A = *Accuracy* (ketepatan)
- d) M = *Maintenance* (perawatan peralatan)
- e) P = *Product Quality* (kualitas produk)
- f) S = *Speed of service* (kecepatan)

CMS ini merupakan sistem penilaian kinerja yang dipakai oleh perusahaan yang berdiri dalam naungan YUM (*You Understand Me*) seperti KFC, Pizza Hut, AW, Long John Silver, dan Taco Bell. Dalam penilaiannya pun cukup unik karena yang menilai bukan atasan dalam restoran tersebut, melainkan seseorang yang secara diam-diam menjadi *customer* lebih tepatnya namanya ialah *customer mystery*. Seseorang itu nantinya akan menilai kinerja karyawan secara diam-diam tanpa sepengetahuan karyawan tersebut. *Customer mystery* ialah orang-orang yang tidak ada hubungannya dengan KFC yang nantinya mendapat amanat dari pihak khusus yang menangani penilaian CMS ini untuk melakukan penilaian ke restoran KFC yang sudah ditetapkan. Biasanya sebelum melakukan penilaian orang-orang tersebut sehari sebelum

penilaian mendapat panggilan dari pihak tersebut untuk mendapat penjelasan apa saja yang harus mereka lakukan dalam menilai agar tidak terjadi kesalahan yang tidak diinginkan.<sup>69</sup> (untuk lebih jelasnya dapat dilihat form penilaian pada lampiran 2).

Sistem penilaian ini lebih cenderung fokus menilai karyawannya pada bagian kasir yang umumnya hanya karyawan pada tingkat bawah tidak termasuk karyawan staf seperti shift leader, asisten manajer, serta manajer. Akan tetapi apabila karyawan staf yang pada saat itu berada di kasir maka karyawan tersebutlah yang dinilai tidak peduli walaupun pangkat mereka lebih tinggi.

Setelah proses kunjungan melakukan penilaian selesai, maka si penilai akan membuat laporan tentang penilaian yang sudah di lakukannya. Laporan penilaian tersebut berbentuk seperti form penilaian yang terdiri dari 2 lembar dalam tiap penilaian. Form penilaian pada lembar pertama berisi tentang *momen of truth* (hal yang penting), di dalam lembar tersebut berisi nama tempat restoran, kode restoran, tipe kunjungan *dine in* (makan di tempat) atau *carryout* (dibawa pulang), identitas kunjungan, tanggal, lokasi, jenis makanan yang dipesan, waktu kunjungan, waktu dalam menyajikan, waktu

---

<sup>69</sup> Hasil dokumentasi dan wawancara dengan Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 8 Maret 2011. Pukul 11.45 WIB.

total keseluruhan dalam menyajikan, nama karyawan yang dinilai serta ciri-ciri orang tersebut, apa saja yang dinilai dan dikomentari oleh penilai, skema penilaian untuk kunjungan yang terdiri dari nilai, rata-rata dari 3 periode berjalan dan target, selain itu terdapat keterangan nilainya dalam kunjungan tersebut, dan jumlah poin yang mendapat pengurangan dalam kunjungan tersebut. Dalam penilaian *champs* tersebut terdapat beberapa poin nilai yang berbeda. Hal ini dapat ditunjukkan lewat tabel 4.5.<sup>70</sup>

**TABEL 4.5**  
**CHAMPS MANAGEMENT SYSTEM (CMS)**

<b>CLEANLINESS</b>	<b>TOTAL POINT</b>	<b>24</b>
C 01	Exterior	4
C 02	Interior	8
C 03	Toilet	12
<b>HOSPITALITY</b>	<b>TOTAL POINT</b>	<b>65</b>
<b>MOT 1 Greeting</b>	<b>Description</b>	<b>Point 27</b>
1H01	Tatapan mata langsung dan senyum hangat	20
1H02	Ucapan yang ramah	5
1H03	Diundang untuk memesan	2
<b>MOT 2 Taking Order</b>	<b>Descripton</b>	<b>Point 10</b>
2H21	Bertanya take away	1
2H07	Suggestive	2
2H09	Mampu menjawab pertanyaan customer dengan baik	1
2H11	Mengkonfirmasi pesanan customer	1
2H14	Menginformasikan waktu tunggu dengan tepat	5

<sup>70</sup> Hasil dokumentasi dan wawancara dengan Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 11 Maret 2011. Pukul 11.30 WIB.

<b>MOT 3 Delivering To Order</b>	<b>Description</b>	<b>Point 6</b>
3H01	Tatapan mata langsung dan senyum hangat	5
3H15	Repeat order	1
<b>MOT 4 Clossing and Thank's</b>	<b>Description</b>	<b>Point 22</b>
4H20	Menawarkan bantuan lain	2
4H38	Diharapkan menikmati menu	5
4H19	Dengan senyum, ucapkan terima kasih dan diundang kembali	15
<b>ACCURACY</b>	<b>TOTAL POINT</b>	<b>16</b>
A 01	Semua produk tersedia	13
A 02	Pesanan benar dan lengkap	2
A 03	Uang kembali dan strook pembelian diberikan kepada customer	1
<b>MAINTENANCE</b>	<b>TOTAL POINT</b>	<b>20</b>
M 01	Exterior	4
M 02	Interior	6
M 03	Toilet	10
<b>PRODUCT QUALITY</b>	<b>TOTAL POINT</b>	<b>35</b>
P 01	Temperatur makanan harus sesuai (panas/ dingin)	20
P 02	Penampilan produk	15
<b>SPEED OF SERVICE</b>	<b>TOTAL POINT</b>	<b>21</b>
S 01	Dipersilahkan untuk memesan	4
S 04	Penyajian menu dalam 60 detik	2
S 05	Service time maksimal 5 menit	15

Apabila karyawan tersebut melakukan kesalahan maka nilainya akan dikurangi sesuai jumlah poin yang sudah ditentukan pada gambar tabel di atas. Dalam form penilaian lembar kedua berisi tentang kesempatan yang hilang dalam kunjungan tersebut, di dalam lembar tersebut isinya sedikit sama dengan lembar pertama terdapat nama tempat, kode

restoran, tipe kunjungan, identitas kunjungan, tanggal, lokasi, jenis makanan yang dipesan, waktu kunjungan, waktu dalam menyajikan, waktu total keseluruhan dalam menyajikan, nama karyawan yang dinilai serta ciri-ciri orang tersebut. Adapun yang berbeda antara lembar pertama dan kedua, apabila pada lembar pertama hanya berisi skema penilaian kunjungan, apa saja yang dinilai dan dikomentari, nilai dalam kunjungan serta jumlah poin yang dikurangi. Akan tetapi dalam lembar kedua penjelasan akan penilaian tersebut lebih dijabarkan secara luas, seperti apa saja kesalahan yang dilakukan karyawan berikut diperjelas dengan jumlah poin yang dikurangi menurut sesuai kesalahan yang dilakukan. Selain itu, dijelaskan pula penilaian selama 3 bulan/ periode terakhir.

Sistem penilaian CMS ini dilakukan setiap 1 bulan 2 kali. Tanpa ada yang mengetahui kapan waktu kepastiannya untuk menilai. Oleh karena itu, seluruh karyawan harus benar-benar mempersiapkan dirinya masing-masing setiap harinya. Dalam sebulan 2 kali tersebut terdapat dua tipe kunjungan yang berbeda yakni *dine in* (makan di tempat) dan *carryout* (di bawa pulang). Setelah penilai membuat laporan penilaiannya dalam bentuk form penilaian yang sudah dijelaskan di atas, form penilaian tersebut diserahkan kepada setiap manajer restoran tersebut untuk ditindak lanjuti.

Penilaian CMS ini bertujuan untuk menilai karyawannya yang berada pada bagian kasir. Apabila poin yang didapatkan karyawan tersebut memenuhi syarat, maka karyawan tersebut dapat memperoleh *reward* yang bisa saja berupa kenaikan gaji, kenaikan jabatan dan yang pasti karyawan tersebut dapat menjadi karyawan terbaik tiap bulannya. Adapun kendala yang dihadapi dalam penilaian CMS ini ialah tidak adanya kapan kepastian waktu untuk menilai sehingga karyawannya pun tidak terlalu siap untuk menghadapinya.

Selain itu, dalam penilaian CMS ini mempunyai kelebihan dan kelemahan. Kelebihan dari penilaian ini ialah karyawannya lebih matang dalam meningkatkan kinerjanya hal ini dikarenakan waktu pelaksanaannya yang begitu sering, yakni 1 bulan 2 kali. Sedangkan kelemahan dari penilaian ini ialah tidak semua karyawan dinilai. Karyawan yang menjadi fokus penilaian hanyalah satu orang, yakni karyawan yang berada pada bagian kasir.

## 2) Penilaian menggunakan sistem *rating scale*

Selain menggunakan sistem CMS dalam menilai karyawannya, KFC Royal Plaza Surabaya juga menggunakan sistem penilaian berupa *rating scale*. Dalam penilaian *rating scale* yang berhak untuk menilai ada tiga orang kemungkinan,

diantaranya atasan langsung, rekan, atau bawahan hal itu disesuaikan dengan kondisi. Penilaian ini diadakan setiap 6 bulan sekali. Objek atau kriteria yang dinilai dalam penilaian ini, diantaranya sebagai berikut:<sup>71</sup> (untuk lebih jelasnya dapat dilihat form penilaian pada lampiran 3).

- a) Disiplin: kehadiran, loyalitas dan disiplin kerja
- b) Integritas dan sikap kerja: perilaku, tanggung jawab, inisiatif, kreatif, keuletan dan ketuntasan dalam bekerja
- c) Komunikasi team work: kerja sama dan optimalisasi team, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi, penanganan masalah dan penyesuaian diri
- d) Hasil kerja: penguasaan kerja, kesadaran atas biaya, kuantitas dan kualitas kerja
- e) *Leadership*: perencanaan, mendapat komitmen dalam team, pemecahan masalah, *coaching* dan *conselling*

Tidak berbeda jauh dengan penilaian CMS dalam penilaian *rating scale* ini juga terdapat form penilaiannya. Dalam form penilaian *rating scale*, di dalamnya terdapat nama karyawan yang dinilai, NIK, Departement, jabatan, periode evaluasi, tanggal evaluasi, yang menilai (bisa atasan, rekan, bawahan), alasan evaluasi (bisa karena sesuai jadwal, kenaikan gaji, serta promosi), kriteria penilaian yang sudah dijelaskan

---

<sup>71</sup> Hasil dokumentasi dan wawancara dengan Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 21 Maret 2011. Pukul 16.30 WIB.

sebelumnya di atas, nilai yang diberikan, komentar si penilai serta target dan tingkat keberhasilan. Dan di bagian akhir terdapat tanda tangan nama yang dinilai, nama yang menilai serta nama atasan yang menilai.

Tata cara dalam melakukan penilaian *rating scale* ini. Dalam tiap kriteria penilaian akan diberikan 2 penilaian, diantaranya nilai pribadi dan penilai. Nilai pribadi merupakan nilai dari karyawan itu sendiri jadi bisa dikatakan seseorang itu menilai dirinya sendiri. Sedangkan yang dimaksud penilai merupakan nilai yang diberikan si penilai terhadap karyawan yang dinilainya. Maksud dari adanya 2 penilaian yakni nilai pribadi dan penilai ialah untuk membandingkan seberapa jauh penilaian yang dilakukan diri sendiri dengan penilaian yang dilakukan orang lain serta untuk mengetes seberapa jauh kejujuran dari karyawan yang dinilai tersebut dalam menilai dirinya sendiri. Setelah itu, di dalam penilaian tersebut terdapat 5 poin penilaian yang berbeda, diantaranya:

- a) Sangat istimewa: diberi nilai 5
- b) Istimewa: diberi nilai 4
- c) Sedang: diberi nilai 3
- d) Buruk: diberi nilai 2
- e) Sangat buruk: diberi nilai 1

Dalam penilaian tersebut si penilai harus memberi satu penilaian yang dianggapnya sesuai dengan kinerja karyawannya diantara 5 poin tersebut. Salah satu pilihan dari 5 poin tersebut nantinya diarsir setelah itu dijumlah total keseluruhan dari tiap sub total kriteria penilaian, berikut dijelaskan tiap-tiap nilai sub total dari kriteria penilaian pada tabel 4.6

**TABEL 4.6**

**Sub Total Kriteria Penilaian**

<b>No.</b>	<b>Kriteria Penilaian</b>	<b>Sub Total Penilaian/ Bobot Penilaian</b>
1.	Disiplin	<jumlah poin> : 2 = ..... x 30% = .....
2.	Integritas dan sikap kerja	<jumlah poin> : 4 = ..... x 20% = .....
3.	Komunikasi team work	<jumlah poin> : 5 = ..... x 20% = .....
4.	Hasil kerja	<jumlah poin> : 3 = ..... x 25% = .....
5.	<i>Leadership</i>	<jumlah poin> : 4 = ..... x 5% = .....

Setelah penilai melakukan penjumlahan keseluruhan maka akan ditemukan hasilnya tentang kinerja karyawan tersebut, lalu si penilai memberikan komentar, target, dan tingkat keberhasilan untuk karyawan yang dinilainya.

Penilaian rating scale ini bertujuan untuk memberikan kesempatan pada karyawannya untuk bisa saja mendapatkan kenaikan gaji atau kenaikan jabatan atau pula

untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan kinerja karyawan tersebut.

Dalam penilaian rating scale ini terdapat kelebihan dan kekurangannya. Kelebihannya ialah seluruh karyawan pasti akan mendapat penilaian dan juga berhak menilai baik itu hanya karyawan biasa sekalipun dia dapat menilai atasannya langsung. Sedangkan kekurangannya dari penilaian ini ialah kinerja yang tidak terlalu meningkat karena waktu pelaksanaannya yang terbilang lama, yakni hanya 6 bulan sekali.

b. Penilaian untuk kenaikan jabatan bagi karyawan tertentu

Selain penilaian rutin untuk seluruh karyawan KFC Royal Plaza Surabaya, terdapat pula penilaian untuk kenaikan jabatan bagi karyawan tertentu yang memenuhi syarat. Waktunya pun tidak pasti karena disesuaikan dengan keadaan. Pengembangan jenjang karier di tingkat restaurant KFC Royal Plaza Surabaya dapat dilihat pada gambar 4.2:<sup>72</sup> (untuk lebih jelasnya dapat dilihat form penilaian pada lampiran 4).

Untuk menilai karyawan yang tujuannya untuk menaikkan jabatan mereka ialah menggunakan sistem penilaian *checklist*. Dalam menilai tentunya terdapat form penilaian, termasuk dalam penilaian *checklist*. Form penilaian *checklist* hanya dapat

---

<sup>72</sup> Hasil dokumentasi dan wawancara dengan Pak. Derven Fangidae, selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya. Tanggal 2 April 2011. Pukul 11.00 WIB.

digunakan untuk karyawan *ALLSTAR* dipromosikan sebagai *Trainee Shift Leader*, *Shift Leader* dipromosikan sebagai *Trainee Assistant Restaurant Manager*, dan *Assistant Restaurant Manager* dipromosikan sebagai *Trainee Restaurant Manager*.

Form penilaian *checklist* dibagi menjadi 3 form penilaian, di antaranya:

- 1) Form 1, berisi tentang beberapa kriteria penilaian, di antaranya sebagai berikut:
  - a) Sikap membangun team, yang meliputi melakukan tindakan untuk memperbaiki prosedur karyawan lain, memberikan pujian kepada karyawan lain yang baik dalam bekerja, menghormati rekan kerja dan mau menerima perbaikan, telah membantu melaksanakan training untuk sekurangnya 3 orang karyawan baru, menyapa *customer* dan rekan kerja dengan semangat, dilihat sebagai rekan kerja yang memimpin oleh rekan-rekannya, membantu karyawan lain yang membutuhkan tanpa disuruh, menghargai semua orang tanpa membedakan, mempunyai inisiatif untuk memahami dan mendorong rekannya, mampu bekerja secara efisien walaupun mempunyai masalah, tidak mundur karena kesalahan tetapi belajar dari kesalahan, berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.

- b) Sikap menjalankan tugas dengan sempurna, yang meliputi mengenali dan mengatasi kemacetan pekerjaan *dissection* tugasnya, mematuhi semua prosedur dan *standard grooming*, memastikan bahwa semua produk disajikan kepada *customer* sesuai dengan standard, melakukan persiapan yang efektif menghadapi jam-jam sibuk, menguasai standard-standard dan mengenali produk-produk bermasalah, mendahulukan *customer* daripada pekerjaan yang sedang dilakukan, menangani keluhan *customer* secara efektif, mengetahui usaha-usaha di restoran untuk meningkatkan kepuasan *customer*, mengalami bekerja di semua *section* secara efektif, mempunyai pemahaman bahwa *speed* dan *service* adalah utama, tetap sabar saat berhubungan dengan *customer* yang mengajukan *complain*.
- c) Sikap layaknya seorang *owner*, yang meliputi mematuhi prosedur keselamatan restoran tanpa diminta, bersedia bekerja dengan rela di saat restoran kekurangan tenaga, membuat keputusan yang membantu *customer*, melakukan tindakan lebih jauh yang dibutuhkan dalam pekerjaan untuk memberikan kepuasan yang lebih kepada *customer*, memberikan saran-saran untuk kepuasan *customer*, selalu melakukan pekerjaan kebersihan tanpa disuruh,

memanfaatkan waktu-waktu sepi untuk pekerjaan kebersihan dan persiapan-persiapan restoran, menerima pekerjaan dengan senyum dan sikap positif, aktif mencari informasi mengenai penjualan di restoran dan kebutuhan *customer*.

Checklist tersebut digunakan sebagai panduan untuk menentukan apakah seorang karyawan sudah siap untuk dipromosikan atau masih perlu dikembangkan. Pada tiap kriteria penilaian yang sudah dijelaskan di atas nantinya akan diberi bobot penilaian.

Catatan: Tidak: diberi nilai 0

Kadang-kadang: diberi nilai 1

Selalu: diberi nilai 2

Setelah itu baru dijumlahkan nilai keseluruhannya. Apabila total nilainya 0-50, maka karyawan ini masih mempunyai kesulitan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Setelah itu, lanjutkan dengan memberikan bimbingan untuk memperbaiki kelemahannya. Dapat diajukan kembali setelah mendapatkan bimbingan minimum 3 bulan, bila terdapat kesempatan/ kebutuhan. Sedangkan apabila nilainya 51-64, maka karyawan ini siap untuk dikembangkan/ dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Langkah selanjutnya yang harus dilakukan apabila karyawan belum siap dipromosikan gunakan Form Rencana Pengembangan (Form 2) sebagai panduan untuk memperbaiki kelemahannya. Apabila karyawan sudah siap dipromosikan, diajukan kepada Regional Operations Manager untuk mendapat persetujuan promosi. Sambil menunggu program training selanjutnya dan berikan *coaching* bila masih terdapat kelemahan-kelemahan.

- 2) Form 2, berisi tentang kriteria penilaian, diantaranya sebagai berikut:
  - a) Sikap membangun team, menugaskan karyawannya untuk: membantu seorang karyawan baru untuk mulai bekerja di restoran, memberikan *recognition* kepada rekannya yang mengerjakan tugasnya dengan baik, menjadi contoh memberikan bantuan kepada rekan yang membutuhkan baik karena diminta ataupun tidak, melakukan *coaching* kepada seseorang untuk bersikap adil dan hormat, melaksanakan tanggung jawab training karyawan baru, melakukan *corrective* training kepada rekan kerjanya yang tidak mengikuti prosedur, memberikan *recognition* dengan 3-5 kartu CHAMPS setiap minggu.
  - b) Sikap menjalankan tugas dengan sempurna, menugaskan karyawan untuk: bekerja untuk mengatasi kemacetan pada

suatu *section* selama jam sibuk, memastikan persiapan di semua *section* sudah dilakukan secara efektif, memeriksa standard untuk produk-produk serta minta jelaskan hambatan untuk memenuhi standard, memberikan bimbingan kepada karyawan lain untuk menangani keluhan *customer*, memberikan bimbingan kepada karyawan lain untuk mendahulukan kebutuhan *customer*, membantu RM mengenali cara-cara meningkatkan nilai CHAMPSCHECK, melakukan *follow-up* beberapa keluhan *customer* yang sederhana.

- c) Sikap layaknya seorang *owner*, menugaskan karyawan untuk: menjadi contoh menampilkan *positive energy* kepada rekannya dengan melakukan tugas kebersihan pada jam-jam sepi, menjadi contoh menampilkan *positive energy* dengan menyapa *customer* / rekan kerja di restoran, menjadi contoh dalam mengutamakan keselamatan di tempat kerja.

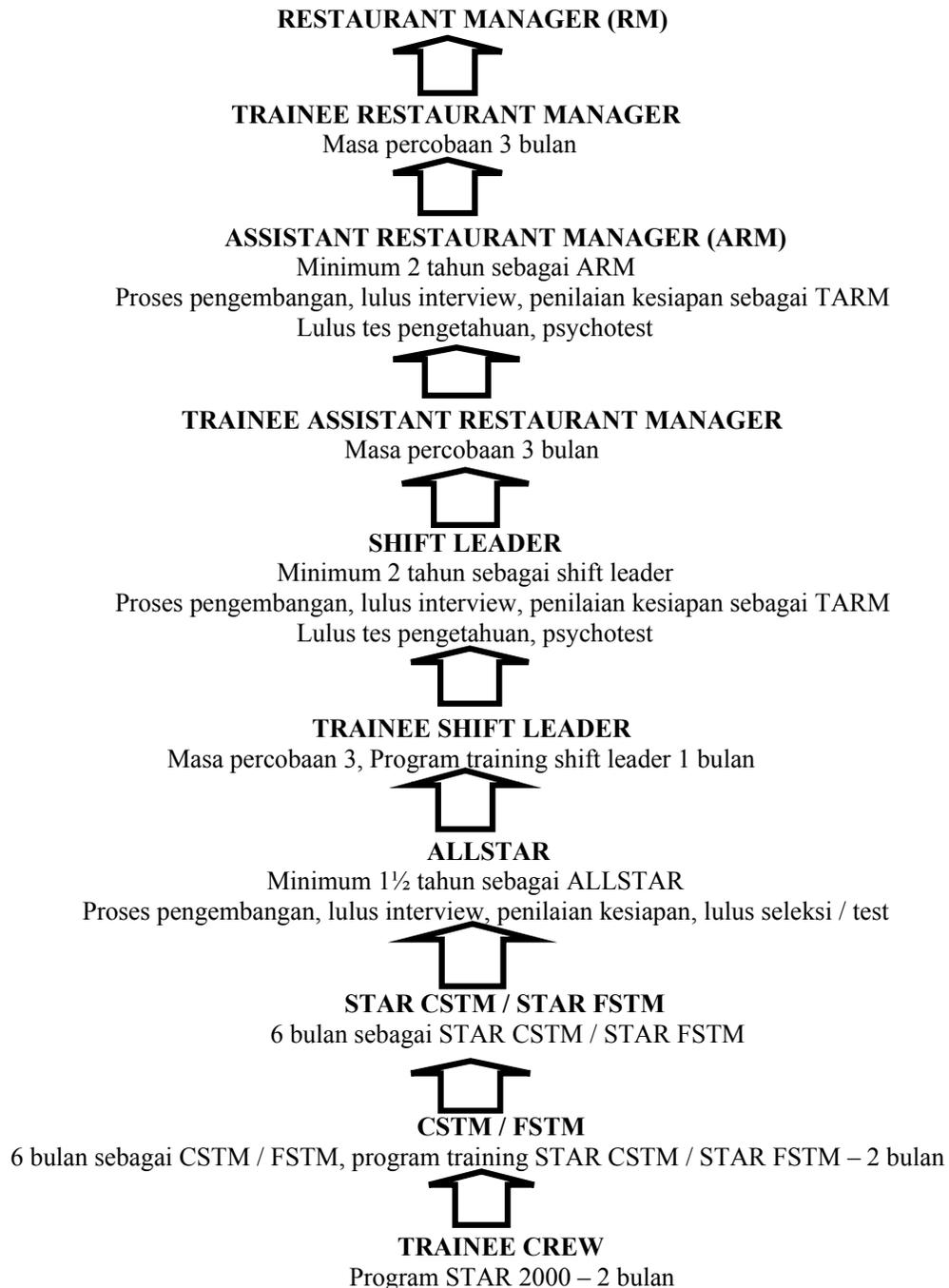
Dalam tiap kriteria nantinya diberikan tanda v untuk item-item yang karyawan tersebut ingin berikan tugas kepada karyawan. Lakukan pengamatan dan berikan bimbingan bila masih diperlukan.

- 3) Form 3, berisi tentang kriteria penilaian, diantaranya sebagai berikut:

- a) Ketrampilan: masa kerja sebagai ALLSTAR sekurangnya 2 tahun, mampu bekerja di semua *section* di restoran, dan menjalankan fungsi ALLSTAR setiap *section* yang ditugaskan.
- b) Pengembangan: apakah RM mengumpulkan informasi dari para ARM, apakah RM sudah memberikan *coaching*, dan apakah RM menilai karyawan ini sudah siap.
- c) Kesiapan: apakah karyawan tertarik untuk dipromosikan dan apakah karyawan mencapai nilai 51 atau lebih dalam penilaian kesiapan.

**Gambar 4.2**

**Pengembangan Jenjang Karier  
Ditingkat Restaurant KFC Royal Plaza Surabaya**



Dalam form 3 ini tiap kriteria penilaian akan diberi 2 pilihan jawaban, yakni YA dan TIDAK. Si penilai nantinya akan memilih salah satu diantara 2 jawaban tersebut. Bila terdapat salah satu yang dijawab dengan “TIDAK”, maka promosi tidak bisa dilakukan. Diharapkan segera melakukan tindakan untuk memperbaiki kekurangan tersebut sehingga karyawan siap untuk dipromosikan.

Yang berhak menilai atas penilaian untuk kenaikan jabatan ini ialah Restaurant Manager. Akan tetapi, perlu diingat promosi hanya bisa dilakukan bila terdapat kebutuhan untuk posisi yang diinginkan.

## **2. Dampak Positif dan Dampak Negatif Dari Adanya Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya**

Dengan adanya pelaksanaan sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya akan menimbulkan dampak positif dan dampak negatif. Berikut dampak positif dan dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya:

- a. Dampak Positif Dari Adanya Sistem Penilaian prestasi Kinerja Karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya.

Setelah peneliti melakukan serangkaian wawancara dengan informan Pak. Derven Fangidae, beliau selaku Asisten Restoran Manajer dan juga observasi yang sudah dilakukan peneliti dapat

ditarik beberapa dampak positif dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya, diantaranya:

1. Mendorong pertanggungjawaban dari setiap karyawan
2. Tingkat prestasi kinerja karyawan dapat terlihat ketika mereka dengan maksimal menjalankan pekerjaannya ketika melayani *customer*
3. Antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya dapat dilihat perbedaan tingkat kemampuannya dalam bekerja
4. Semangat karyawan dalam bekerja terlihat total dalam melayani *customer*, hal itu terpancar dari wajah mereka yang selalu senyum dan sabar dalam menyikapi berbagai keluhan *customer*
5. Etos kerja lebih dapat ditingkatkan lagi oleh karyawan
6. Karyawan dapat memperoleh umpan balik dari kinerjanya untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya
7. Karyawan bisa ditempatkan dengan pekerjaan yang sesuai hasil kinerjanya dalam mencapai hasil yang baik atau yang diinginkan
8. Tiap karyawan dapat menyalurkan keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaannya

9. Hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik lagi bisa diidentifikasi atau mungkin bisa saja dihilangkan
  10. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
  11. Karyawan semakin banyak mengerti tentang perannya serta mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya
  12. Karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi KFC Royal Plaza Surabaya
  13. Menambah kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan atasan maupun rekan kerja sehingga tiap karyawan memiliki motivasi dalam bekerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada KFC Royal Plaza Surabaya
  14. Karyawan mendapatkan peluang untuk mawas diri dan evaluasi serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang sudah direncanakan dan dimonitor sendiri
  15. Karyawan mampu mempersiapkan dirinya untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi
- b. Dampak Negatif Dari Adanya Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan Di KFC Royal Plaza Surabaya

Setelah peneliti melakukan serangkaian wawancara dengan informan Pak. Derven Fangidae, beliau selaku Asisten Restoran Manajer KFC Royal Plaza Surabaya dan juga observasi yang sudah dilakukan peneliti dapat ditarik beberapa dampak negatif dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya, diantaranya:

1. Adanya beberapa karyawan yang semangat kerjanya turun akibat hasil penilaian yang diperolehnya tidak maksimal atau kurang bagus, hal itu yang nantinya akan mengganggu kinerjanya sendiri terlebih yang dirugikan tentunya juga KFC Royal Plaza Surabaya.
2. Adanya keirian antar sesama karyawan, apabila karyawan tersebut tidak mendapatkan bonus, sedangkan karyawan yang satunya mendapatkan bonus.

Adapun beberapa cara untuk mengatasi dampak negatif dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan, diantaranya penilai lebih obyektif lagi dalam menilai karyawan, memberikan umpan balik secara benar kepada karyawan serta melakukan perbaikan lebih dalam lagi agar karyawan mampu menerima hasil apapun itu serta yang terakhir melakukan pelatihan untuk memperbaiki prestasi kerja karyawan yang menurun.

### C. Analisis Data

Dari deskripsi penyajian data mengenai sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya di atas, dengan melakukan analisis yang mendalam, maka peneliti akan menganalisa secara singkat tentang sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya, dapat diambil kesimpulan bahwa sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang diterapkan oleh para staf KFC Royal Plaza Surabaya dalam meningkatkan kinerja para karyawannya adalah dengan menggunakan sistem penilaian secara rutin untuk seluruh karyawan dan sistem penilaian untuk kenaikan jabatan bagi karyawan tertentu.

Sistem penilaian secara rutin untuk seluruh karyawan dibagi menjadi dua macam, yakni penilaian CMS (*Champs Management System*) dan penilaian *Rating Scale*. Penilaian CMS (*Champs Management System*), penilaian ini diadakan setiap 1 bulan 2 kali tanpa sepengetahuan karyawan karena penilaiannya pun cukup unik hal ini dikarenakan yang menilai bukan atasan dalam restoran tersebut, melainkan seseorang yang secara diam-diam menjadi *customer* lebih tepatnya namanya ialah *customer mystery*. Seseorang itu nantinya akan menilai kinerja karyawan secara diam-diam tanpa sepengetahuan karyawan tersebut. *Customer mystery* ialah orang-orang yang tidak ada hubungannya dengan KFC yang nantinya mendapat amanat dari pihak khusus yang menangani penilaian CMS ini untuk melakukan penilaian ke restoran KFC yang sudah ditetapkan. Sistem penilaian ini lebih cenderung fokus menilai karyawannya pada bagian kasir.

Setelah proses kunjungan melakukan penilaian selesai, maka si penilai akan membuat laporan tentang penilaian yang sudah di lakukannya. Laporan penilaian tersebut berbentuk seperti form penilaian. Objek penilaian yang dinilai dalam penilaian ini, di antaranya *cleanliness* (kebersihan), *hospitality* (keramahtamahan), *accuracy* (ketepatan), *maintenance* (perawatan peralatan), *product quality* (kualitas produk), *speed* (kecepatan). Penilaian CMS ini bertujuan untuk menilai karyawannya yang berada pada bagian kasir. Apabila poin yang didapatkan karyawan tersebut memenuhi syarat, maka karyawan tersebut dapat memperoleh *reward* yang bisa saja berupa kenaikan gaji, kenaikan jabatan dan yang pasti karyawan tersebut dapat menjadi karyawan terbaik tiap bulannya. Adapun kendala yang dihadapi dalam penilaian CMS ini ialah tidak adanya kapan kepastian waktu untuk menilai sehingga karyawannya pun tidak terlalu siap untuk menghadapinya. Selain itu, dalam penilaian CMS ini mempunyai kelebihan dan kelemahan. Kelebihan dari penilaian ini ialah karyawannya lebih matang dalam meningkatkan kinerjanya hal ini dikarenakan waktu pelaksanaannya yang begitu sering, yakni 1 bulan 2 kali. Sedangkan kelemahan dari penilaian ini ialah tidak semua karyawan dinilai. Karyawan yang menjadi fokus penilaian hanyalah satu orang, yakni karyawan yang berada pada bagian kasir.

Sedangkan penilaian *rating scale* diadakan setiap 6 bulan sekali dan penilaian ini wajib diikuti oleh seluruh para karyawan KFC Royal Plaza Surabaya. Objek yang menjadi penilaian dalam penilaian ini, diantaranya disiplin (kehadiran, loyalitas, disiplin kerja), integritas (sikap kerja, perilaku,

tanggung jawab, inisiatif, kreatif, keuletan, ketuntasan dalam bekerja), komunikasi team work (kerja sama, optimalisasi team, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi, penanganan masalah, penyesuaian diri), hasil kerja (penguasaan kerja, kesadaran atas biaya, kuantitas dan kualitas kerja), *leadership* (perencanaan, mendapat komitmen dalam team, pemecahan masalah, *coaching* dan *conselling*). Penilaian *rating scale* ini bertujuan untuk memberikan kesempatan pada karyawannya untuk bisa saja mendapatkan kenaikan gaji atau kenaikan jabatan atau pula untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan kinerja karyawan tersebut. Dalam penilaian *rating scale* ini terdapat kelebihan dan kekurangannya. Kelebihannya ialah seluruh karyawan pasti akan mendapat penilaian dan juga berhak menilai baik itu hanya karyawan biasa ia dapat menilai atasannya langsung. Sedangkan kekurangannya dari penilaian ini ialah kinerja yang tidak terlalu meningkat karena waktu pelaksanaannya yang terbilang lama, yakni hanya 6 bulan sekali.

Di antara penilaian CMS dan penilaian *rating scale*, menurut para karyawan yang hasilnya paling memberikan dampak yang baik ialah penilaian *rating scale* hal ini dikarenakan penilaiannya yang menyeluruh bagi seluruh karyawan KFC Royal Plaza Surabaya, tidak seperti penilaian CMS yang hanya menilai 1 karyawannya saja sehingga hanya 1 karyawan yang kinerja dinilai dan dapat ditingkatkan prestasinya. Akan tetapi dalam penilaian *rating scale* sebenarnya cukup baik berhubung penilaiannya hanya

diadakan setiap 6 bulan sekali jadinya kinerja karyawan tidak terlalu meningkat pesat.

Penilaian untuk kenaikan jabatan bagi karyawan tertentu hanya bisa diikuti oleh karyawan staf yang sudah memenuhi syarat dan waktunya pun tidak pasti dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan. Penilaian ini bertujuan untuk menaikkan jabatan mereka dengan menggunakan sistem penilaian *checklist*. Dalam menilai tentunya terdapat form penilaian. Form penilaian *checklist* hanya dapat digunakan untuk karyawan *ALLSTAR* dipromosikan sebagai *Trainee Shift Leader*, *Shift Leader* dipromosikan sebagai *Trainee Assistant Restaurant Manager*, dan *Assistant Restaurant Manager* dipromosikan sebagai *Trainee Restaurant Manager*. Objek yang menjadi penilaian dalam penilaian ini ialah sikap membangun team, yang meliputi melakukan tindakan untuk memperbaiki prosedur karyawan lain, memberikan pujian kepada karyawan lain yang baik dalam bekerja, menghormati rekan kerja dan mau menerima perbaikan, telah membantu melaksanakan training untuk sekurangnya 3 orang karyawan baru, menyapa *customer* dan rekan kerja dengan semangat, dilihat sebagai rekan kerja yang memimpin oleh rekan-rekannya, membantu karyawan lain yang membutuhkan tanpa disuruh, menghargai semua orang tanpa membedakan, mempunyai inisiatif untuk memahami dan mendorong rekannya, mampu bekerja secara efisien walaupun mempunyai masalah, tidak mundur karena kesalahan tetapi belajar dari kesalahan, berkomunikasi secara efektif dengan orang lain, sikap menjalankan tugas dengan sempurna, yang

meliputi mengenali dan mengatasi kemacetan pekerjaan *dissection* tugasnya, mematuhi semua prosedur dan *standard grooming*, memastikan bahwa semua produk disajikan kepada *customer* sesuai dengan standard, melakukan persiapan yang efektif menghadapi jam-jam sibuk, menguasai standard-standard dan mengenali produk-produk bermasalah, mendahulukan *customer* daripada pekerjaan yang sedang dilakukan, menangani keluhan *customer* secara efektif, mengetahui usaha-usaha di restoran untuk meningkatkan kepuasan *customer*, mengalami bekerja di semua *section* secara efektif, mempunyai pemahaman bahwa *speed* dan *service* adalah utama, tetap sabar saat berhubungan dengan *customer* yang mengajukan *complain*, sikap layaknya seorang *owner*, yang meliputi mematuhi prosedur keselamatan restoran tanpa diminta, bersedia bekerja dengan rela di saat restoran kekurangan tenaga, membuat keputusan yang membantu *customer*, melakukan tindakan lebih jauh yang dibutuhkan dalam pekerjaan untuk memberikan kepuasan yang lebih kepada *customer*, memberikan saran-saran untuk kepuasan *customer*, selalu melakukan pekerjaan kebersihan tanpa disuruh, memanfaatkan waktu-waktu sepi untuk pekerjaan kebersihan dan persiapan-persiapan restoran, menerima pekerjaan dengan senyum dan sikap positif, aktif mencari informasi mengenai penjualan di restoran dan kebutuhan *customer*.

Dampak positif dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan ialah mendorong pertanggungjawaban dari setiap karyawan, tingkat prestasi kinerja karyawan dapat terlihat ketika mereka dengan

maksimal menjalankan pekerjaannya ketika melayani *customer*, antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya dapat dilihat perbedaan tingkat kemampuannya dalam bekerja, semangat karyawan dalam bekerja terlihat total dalam melayani *customer*, etos kerja lebih dapat ditingkatkan lagi oleh karyawan, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari kinerjanya untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya, karyawan bisa ditempatkan dengan pekerjaan yang sesuai hasil kinerjanya dalam mencapai hasil yang baik atau yang diinginkan, tiap karyawan dapat menyalurkan keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaannya, hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik lagi bisa diidentifikasi atau mungkin bisa saja dihilangkan, mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan, karyawan semakin banyak mengerti tentang perannya serta mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya, karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi KFC Royal Plaza Surabaya, menambah kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan atasan maupun rekan kerja sehingga tiap karyawan memiliki motivasi dalam bekerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada KFC Royal Plaza Surabaya, karyawan mendapatkan peluang untuk mawas diri dan evaluasi serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang sudah direncanakan dan dimonitor sendiri, karyawan mampu mempersiapkan dirinya untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih

tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.

Sedangkan dampak negatif dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan ialah adanya beberapa karyawan yang semangat kerjanya turun akibat hasil penilaian yang diperolehnya tidak maksimal atau kurang bagus, hal itu yang nantinya akan mengganggu kinerjanya sendiri terlebih yang dirugikan tentunya juga KFC Royal Plaza Surabaya serta adanya keirian antar sesama karyawan, apabila karyawan tersebut tidak mendapatkan bonus, sedangkan karyawan yang satunya mendapatkan bonus.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data-data yang penulis sajikan dan penulis analisa, maka penulis akan menyimpulkan bahwa :

1. Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, hal ini dibuktikan dari adanya hasil penilaian yang sudah dilaksanakan. Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang diterapkan oleh staf KFC Royal Plaza Surabaya dalam menilai karyawannya ialah menggunakan sistem penilaian secara rutin untuk seluruh karyawan dan sistem penilaian untuk kenaikan jabatan bagi karyawan tertentu. Sistem penilaian secara rutin untuk seluruh karyawan dibagi menjadi dua macam, yakni penilaian CMS (*Champs Management System*) dan penilaian *Rating Scale*.
2. Dari adanya sistem penilaian prestasi kinerja karyawan menimbulkan dampak positif dan juga dampak negatif. Dampak positif meliputi pertanggungjawaban karyawan terlihat, karyawan mengetahui kelemahan dan kemajuan dalam kinerjanya. Sedangkan dampak negatifnya meliputi adanya rasa semangat kerja yang turun akibat penilaiannya kurang maksimal dan adanya keirisan antar karyawan karena nilai yang diperoleh berbeda. Dampak positif dalam hal ini lebih banyak daripada dampak negatifnya. Hal ini menandakan sistem penilaian prestasi kinerja karyawan

yang dilaksanakan KFC Royal Plaza Surabaya terbilang sukses sehingga banyak karyawannya yang merespon dengan baik.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

Dari hasil penulisan skripsi ini, ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian dari para karyawan KFC Royal Plaza Surabaya dalam kaitannya dengan sistem penilaian prestasi kinerja karyawan, yaitu antara lain:

1. Hendaknya untuk sistem penilaian CMS, bukan hanya 1 karyawan di bagian kasir saja yang dinilai, akan tetapi semua karyawan lainnya yang terlihat di restoran juga patut dan layak untuk dinilai kinerjanya.
2. Hendaknya untuk sistem penilaian *rating scale*, dalam melakukan penilaian jangan 6 bulan sekali, karena hal tersebut terlalu lama dalam mengukur kinerja karyawan, sehingga atasan tidak akan bisa mengetahui seberapa besar kemajuan atau kemunduran yang dialami karyawannya, paling tidak 3 bulan sekali sudah cukup untuk mengetahui kinerja mereka.
3. Hendaknya untuk KFC Royal Plaza Surabaya, dalam melakukan setiap penilaian apapun dianjurkan untuk seadil mungkin oleh semua karyawan tanpa membeda-bedakan karyawan tersebut. Maksud adil di sini tentunya dari sisi kinerja, absensi selama dia bekerja, kelakuan atau kepribadiannya. Hal itu sangat perlu dilakukan agar tidak terjadi kesalahfahaman antar karyawan dan karyawan bisa tetap semangat dalam bekerja.
4. Hendaknya untuk KFC Royal Plaza Surabaya, lebih memperhatikan kinerja setiap karyawan walaupun dari masalah yang paling ringan. Hal itu

sangat perlu dilakukan agar atasan mengetahui kinerja karyawannya mengalami kemajuan, kemunduran, atau bahkan sedang-sedang saja. Karena kalau bisa setiap karyawan harus mempunyai peningkatan yang lebih tinggi dalam setiap bekerja sehingga ia mampu naik ke jenjang yang lebih tinggi pula.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dirasa kurang bisa maksimal karena peneliti tidak bisa mendapat akses data yang lebih serta tidak bisa mendapat akses ke lokasi tempat organisasi yang mengurus lebih jauh tentang penilaian CMS, mengingat sifat organisasi tersebut sangat tertutup dan rahasia. Karena itu, barangkali akan menjadi lebih maksimal bilamana untuk meneliti studi kasus di organisasi yang eksklusif atau *closed system*, peneliti seharusnya sudah memiliki *channel* orang dalam atau bahkan menjadi dari bagian organisasi itu sebelum melakukan riset.

Dari sini, diharapkan akses data akan menjadi lebih mudah untuk diperoleh. Hendaknya bagi peneliti-peneliti selanjutnya terutama di dalam topik yang sama agar tidak mengulangi kesalahan yang dilakukan peneliti sekarang. Selain itu, peneliti selanjutnya mampu memberikan nilai lebih untuk penelitian selanjutnya agar bisa melengkapi kelemahan yang ada di penelitian sekarang.