

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 memuat 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.⁵⁶

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

- 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.

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

⁵⁷ 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.⁵⁸

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 mengonsumsi salah satu jenis junk food ini. Seringkali banyak orang dari anak kecil hingga orang dewasa menyebut brand KFC, sebenarnya singkatan KFC

⁵⁸ <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.⁵⁹

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.⁶⁰

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

⁶⁰ 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 :⁶¹

- 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 :⁶²

- 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

⁶¹ 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.

⁶² 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

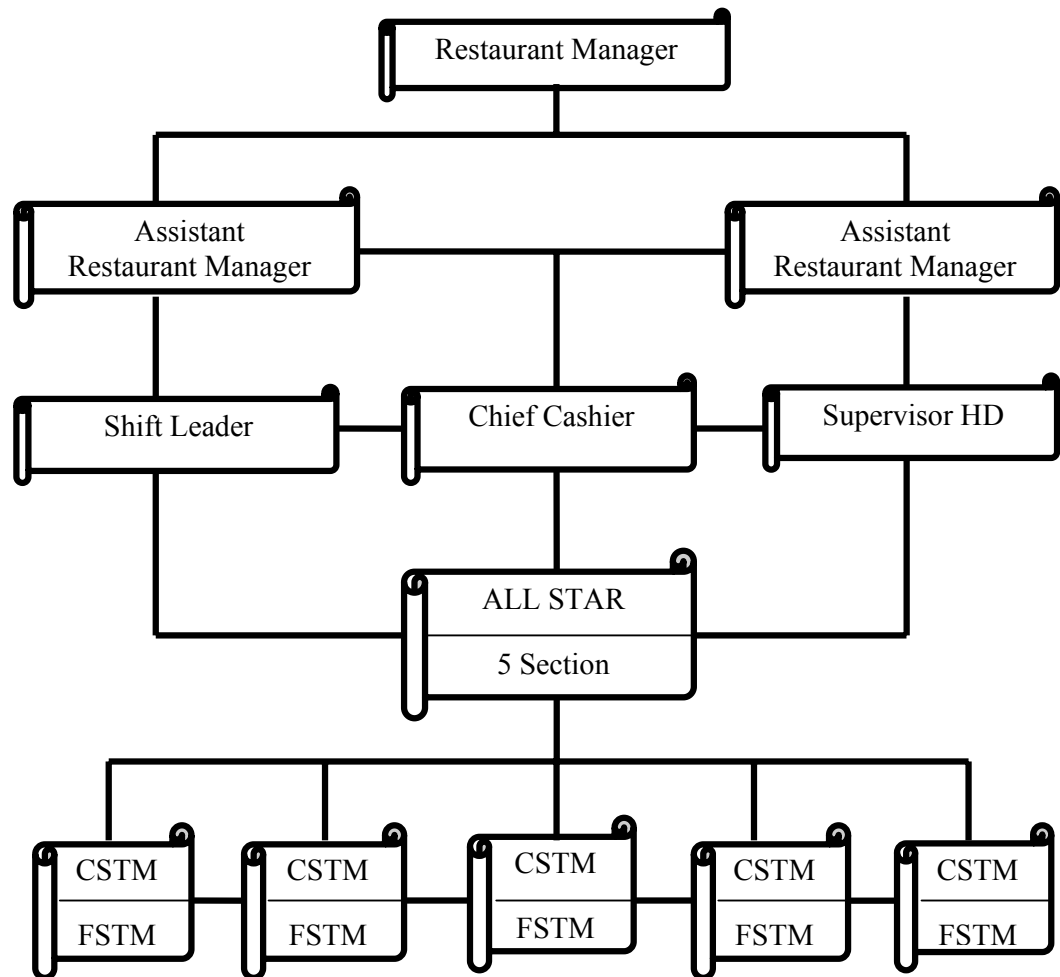
7. Struktur Kepengurusan KFC Royal Plaza Surabaya

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 :⁶³

⁶³ 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 :⁶⁴

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
JUMLAH		34

⁶⁴ 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 :⁶⁵ 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	

⁶⁵ 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:⁶⁶

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

⁶⁶ 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 dijadwalkan 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 di kuasakan 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 ≥ 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 4.4.⁶⁷

Tabel 4.4

Daftar Sarana dan Prasarana KFC Royal Plaza Surabaya

No.	Sarana	Jumlah	Keterangan
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

⁶⁷ 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:⁶⁸

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

⁶⁸ 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.⁶⁹ (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

⁶⁹ 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 4.5.⁷⁰

TABEL 4.5
CHAMPS MANAGEMENT SYSTEM (CMS)

CLEANLINESS	TOTAL POINT	24
C 01	Exterior	4
C 02	Interior	8
C 03	Toilet	12
HOSPITALITY	TOTAL POINT	65
MOT 1 Greeting	Description	Point 27
1H01	Tatapan mata langsung dan senyum hangat	20
1H02	Ucapan yang ramah	5
1H03	Diundang untuk memesan	2
MOT 2 Taking Order	Descripton	Point 10
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

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

MOT 3 Delivering To Order	Description	Point 6
3H01	Tatapan mata langsung dan senyum hangat	5
3H15	Repeat order	1
MOT 4 Clossing and Thank's	Description	Point 22
4H20	Menawarkan bantuan lain	2
4H38	Diharapkan menikmati menu	5
4H19	Dengan senyum, ucapkan terima kasih dan diundang kembali	15
ACCURACY	TOTAL POINT	16
A 01	Semua produk tersedia	13
A 02	Pesanan benar dan lengkap	2
A 03	Uang kembali dan strook pembelian diberikan kepada customer	1
MAINTENANCE	TOTAL POINT	20
M 01	Exterior	4
M 02	Interior	6
M 03	Toilet	10
PRODUCT QUALITY	TOTAL POINT	35
P 01	Temperatur makanan harus sesuai (panas/ dingin)	20
P 02	Penampilan produk	15
SPEED OF SERVICE	TOTAL POINT	21
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:⁷¹ (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

⁷¹ 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

No.	Kriteria Penilaian	Sub Total Penilaian/ Bobot Penilaian
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 penjumlah 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 4.2:⁷² (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

⁷² 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 membeda-bedakan, 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.

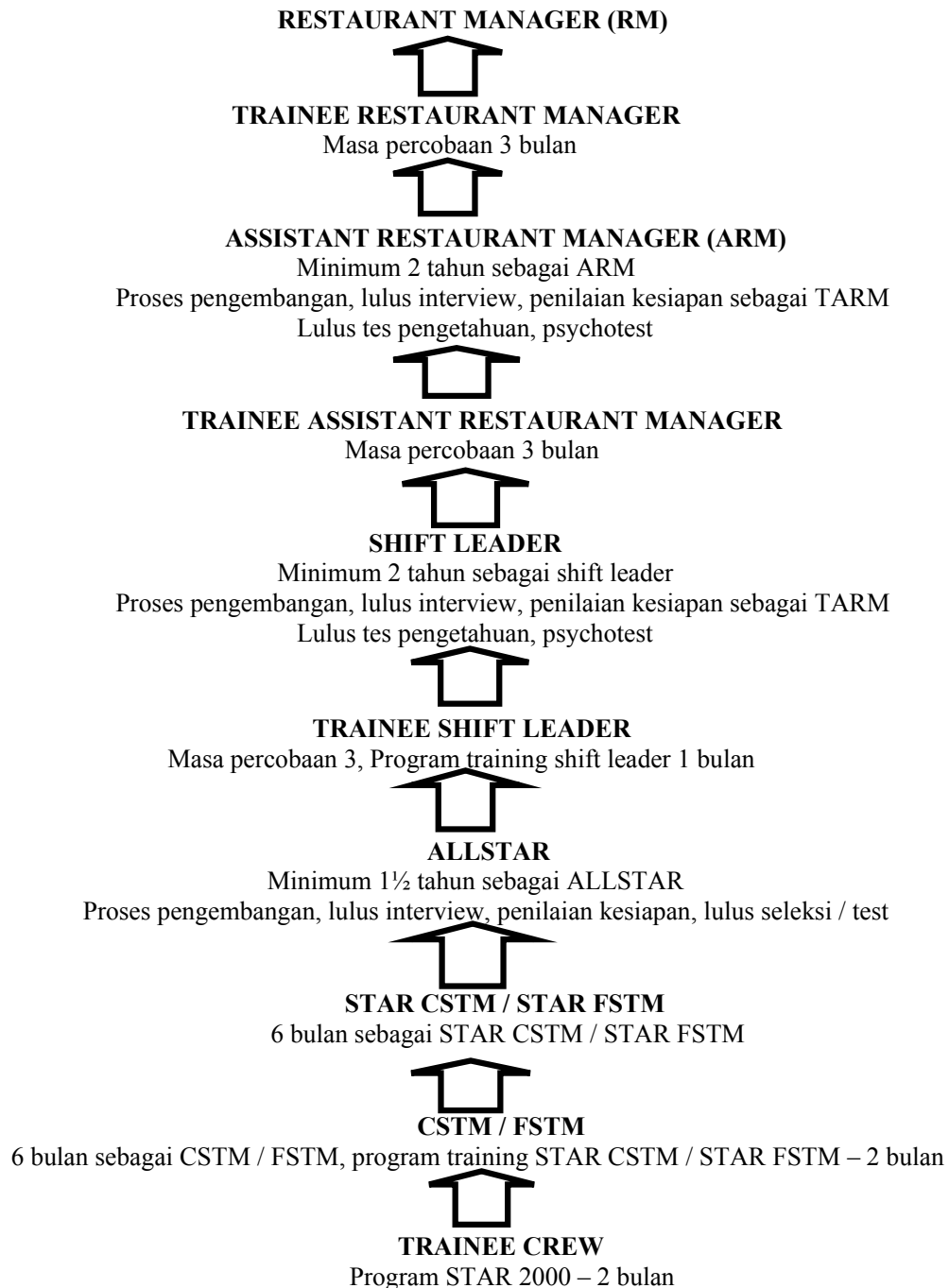
Dalam tiap kriteria nantinya diberikan tanda v untuk item-item yang karyawan tersebut ingin berikan tugas kepada karyawan. Lakukan pengamatan dan berikan bimbingan bila masih diperlukan.

- 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.