

DESAIN SISTEM PENILAIAN KINERJA RESTORAN PIPE AND BARREL SURABAYA

Bryant Budi Y.

Jurusan Manajemen Peminatan Kewirausahaan dan Pemberdayaan SDM
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Bryant_b_y@yahoo.co.id

Abstrak -Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pentingnya sistem penilaian kinerja pada suatu badan usaha guna mengukur kinerja setiap individu yang ada dan mempermudah badan usaha tersebut untuk mengeluarkan keputusan-keputusan yang bersangkutan dengan kepentingan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi dan wawancara. Objek penelitian ini adalah Restoran Pipe and Barrel dengan jabatan bagian operasional saja yakni, Manajer Operasional, Petugas Bar dan Petugas Pramusaji. Hasil dari penelitian ini adalah Desain Sistem Penilaian Kinerja yang belum tersedia pada Restoran Pipe and Barrel dimana dimasa mendatang dapat diterapkan dan berfungsi sepenuhnya.

Kata kunci: Desain, Penilaian Kinerja, Operasional, Sistem

*Abstract -The purpose of this research is to know the importance of business entity's Performance Appraisal System to appraise individual performance and facilitate business entity in order to make desicions that related to employee interest. This research use qualitative approach with observation and interview methods. The object of this research is Pipe and Barrel Restaurant operational position, such as Operational Manager, Bar and Waitress. The result of this research is a Performance Appraisal Design System that not yet applied in Pipe and Barrel Restaurant, which is can be applied and fully functional in the future.
Keywords: Design, Performance Appraisal, Operational, System*

PENDAHULUAN

Suatu badan usaha yang maju dan berkembang harus didukung dengan adanya sumberdaya manusia yang berkompeten, karena adanya hal tersebut maka badan usaha akan memiliki aktifitas operasional yang produktif dan mendapatkan hasil yang maksimal. Sumberdaya manusia tersebut merupakan aset bagi badan usaha yang sangat vital dan aset tersebut harus dijaga dan dikelola dengan baik dan benar. Jika kinerja dari sumberdaya manusia tersebut tidak sesuai dengan tujuan suatu badan usaha akan menyebabkan suatu kerugian pada badan usaha

tersebut, sebaliknya jika kinerja sumberdaya manusia tersebut sesuai dengan kebutuhan dan tujuan badan usaha, maka akan memberikan kontribusi dan hasil yang maksimal pada badan usaha.

Untuk mengetahui kompeten kinerja sumberdaya manusia yang dimiliki, maka badan usaha harus melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya. Penilaian kinerja harus dilakukan secara rutin agar dapat mengetahui peranan aktif setiap sumberdaya manusia yang dimiliki dalam mendukung tercapainya target atau tugas individu.

Setiap sumberdaya manusia pasti ingin mendapatkan perhatian atau penghargaan serta perlakuan yang adil atas kontribusinya dalam mencapai tujuan badan usaha, maka badan usaha perlu membuat suatu desain alat penilaian kinerja dimana nantinya akan dijadikan pedoman untuk mengetahui kinerja sumberdaya manusia dengan rutin dan teratur dan melalui hasil penilaian kinerja akan dapat digunakan untuk mengeluarkan keputusan-keputusan badan usaha seperti, keputusan kompensasi karyawan, keputusan promosi karir karyawan, keputusan pemutusan hubungan kerja.

Berbagai desain penilaian kinerja sudah banyak diterapkan. Salah satunya desain yang dilakukan oleh Ni Putu HERNI Erawati dan Joko Siswanto (*Jurnal Manajemen Teknologi*; Vol.1; Hal 1-8. Juni 2002) yang mendesain sistem penilaian kinerja pada salah satu perusahaan manufaktur pesawat terbang di Indonesia. Suatu desain sistem penilaian kinerja sangat diperlukan oleh suatu badan usaha dikarenakan dapat menjadi sebuah sarana umpan balik bagi kinerja karyawan tersebut, sehingga dapat termotivasi dan mengevaluasi diri dengan hasil yang didapat. Serta dapat membantu badan usaha dalam mengambil keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan-kepentingan badan usaha tersebut.

Pentingnya sistem penilaian kinerja juga dinyatakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Eman S, SE., MM Puji Isyanto, SE., MM Yosi Syafi'i (*Jurnal Manajemen*; Vol. 10; No.1; Hal 1047-1052; Oktober 2012) yang melakukan sistem penilaian kinerja pada satuan pamong praja Kabupaten Karawang untuk mengetahui kinerja pada setiap individu yang ada terhadap kemampuan melayani masyarakat dan bakat yang ada pada diri setiap individu.

Restoran Pipe and Barrel yang terletak di Jalan Polisi Istimewa No. 22 Surabaya yang merupakan badan usaha yang bergerak dibidang *food and beverage*. Restoran ini merupakan impian yang terealisasikan oleh seorang chef yang telah mengikuti kompetisi MasterChef Indonesia dan masih terus menggeluti dunia kuliner dan hospitality, beliau bernama Chef Ken. Chef Ken mengadaptasi konsep restoran ini melalui pengalamannya tinggal di Amerika selama 3 tahun dimana Chef Ken menilai bahwa konsep ini sesuai dengan target pasar yaitu anak muda Surabaya. Nama Pipe and Barrel dipilih karena interior restoran yang banyak mengandung unsur pipa dan gentong, yang memiliki filosofi “*Came as a pipe and go home as a barrel*” yang memiliki arti “Datang kurus dan lapar, pulang gendut kekenyangan”.

Restoran Pipe and Barrel ini merupakan badan usaha yang sedang berkembang. Badan usaha ini masih terus mengembangkan seluruh sistem manajemen dan produk yang dimiliki sehingga dapat memenuhi permintaan pasar kota Surabaya. Badan usaha ini tergolong kecil tetapi jika memiliki sistem manajemen yang baik maka dapat berkembang dengan pesat, misalnya terjadi kenaikan jabatan yang disebabkan oleh kedekatan antara karyawan dengan pemilik dimana seharusnya jenjang karir ditentukan oleh kinerja masing-masing karyawan yang dapat dilihat dari sistem penilaian kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dan beberapa karyawan bagian operasional Restoran Pipe and Barrel (Lampiran 3) yang dilakukan pada 10 April 2015 pk 13.00 WIB. Dengan tidak adanya sistem penilaian kinerja maka pihak manajemen kesulitan dalam mengambil keputusan-keputusan kerja yang berkaitan dengan promosi jabatan karyawan, kompensasi karyawan, pelatihan dan pengembangan, dan lain-lain. Sedangkan bagi karyawan, penetapan kebijakan manajemen tanpa didasari penilaian kinerja, menyebabkan ketidakpuasan, misalnya penetapan upah dibawah standar upah minimum yang ditetapkan pemerintah, kenaikan jabatan berdasarkan masa kerja, pelatihan dan pengembangan yang didasarkan pada kedekatan karyawan dengan pimpinan, dan begitu pula dengan jumlah bonus yang diberikan sesuka hati pemilik terhadap karyawan tersebut.

Hal ini sudah mulai menjadi perhatian Restoran Pipe and Barrel, dimana saat ini restoran ini akan mencoba untuk menghargai setiap aktifitas kerja karyawan dengan terlebih dahulu melakukan penilaian kinerja. Oleh karena itu pihak manajemen ingin memiliki desain sistem penilaian kinerja yang baik dan tepat. Selama ini restoran belum memiliki desain sistem penilaian kinerja, sehingga kinerja karyawan yang berkompetensi tidak terlihat dengan baik oleh pimpinan.

METODE PENELITIAN

Untuk mendesain penilaian kinerja, terlebih dahulu dilakukan proses analisis jabatan untuk jabatan Manajer Operasional, Petugas Bar dan Petugas Pramusaji Restoran Pipe and Barrel Surabaya. Proses analisis jabatan ini dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang aktivitas jabatan tersebut. Data yang digunakan dalam analisis jabatan adalah data primer dan metode yang digunakan adalah kombinasi antara wawancara dan observasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak internal perusahaan menunjukkan bahwa restoran ini belum memiliki deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar kinerja jabatan yang formal. Selama ini deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar kinerja jabatan hanya dijalankan secara informal (secara lisan) tanpa disertai dokumen tertulis, akibatnya banyak pekerjaan yang tumpang tindih serta standar kinerja yang tidak jelas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hal pertama yang harus dilakukan dalam pembuatan desain penilaian kinerja adalah menentukan metode penilaian kinerja yang akan digunakan. Dalam *pilot project* ini akan menggunakan metode *Rating Scales*. Menurut Rusdiyanto (2015: 101) yang merupakan metode penilaian kinerja dengan menggunakan skala penilaian (Lampiran 4 Contoh Form Rating Scales). Penilaian kinerja yang dibuat akan berorientasi pada beberapa aspek, dan disempurnakan oleh cara pengukuran *One Down Step*, sehingga diharapkan hasilnya lebih obyektif karena menggunakan pengukuran yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan.

Ketika mendesain desain penilaian kinerja selain metode yang digunakan harus ditentukan aspek dan sub aspek yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai pada dasarnya masih dapat dikembangkan atau diperinci menjadi sub aspek, sehingga dapat memudahkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Setelah itu, menentukan kriteria penilaian dimana masing-masing aspek dapat dinilai. Berdasarkan jumlah penilaian tersebut akan diketahui bahwa kinerja seorang karyawan sangat baik, baik, cukup, sedang atau kurang.

Jika penilaian kinerja telah dilaksanakan maka badan usaha dengan mudah dapat mengetahui kinerja dari masing-masing karyawan dan akan sangat membantu badan usaha dalam membuat keputusan-keputusan yang menyangkut badan usaha dan karyawan. Aspek penilaian yang akan digunakan dalam desain penilaian kinerja ini diperoleh dari hasil analisis jabatan. Berdasarkan kompetensi dan analisis jabatan tersebut akan disesuaikan, sehingga menjadi aspek dan sub aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja.

Sedangkan untuk kriteria penilaian yang digunakan adalah sebagai berikut:

A. Penilaian pada setiap aspek/ sub aspek yang dinilai yang dinyatakan dengan skor/ jumlah skor rata-rata dan sebulan sebagai berikut:

<50	: Kurang
51-60	: Sedang
61-75	: Cukup
76-90	: Baik
91-100	: Sangat Baik

Skor digunakan karena dengan pemberian skor dari 1-100 akan lebih obyektif dibandingkan dengan menggunakan rating 1-5.

B. Setiap aspek yang dinilai diberikan bobot yang besarnya berbeda disesuaikan dengan masing-masing jabatan. Untuk jabatan Manajer Operasional memiliki bobot yang berbeda, sedangkan untuk Petugas Bar, dan Petugas Pramusaji memiliki bobot yang sama.

Penentuan presentase untuk setiap level jabatan adalah sebagai berikut: (1) prestasi kerja dan ketaatan – semakin rendah suatu jabatan maka presentasinya semakin besar, (2) tanggung jawab, dan kerjasama – semakin rendah suatu jabatan

maka presentasinya semakin kecil, (3) kejujuran – untuk jabatan Petugas Bar dan Petugas Pramusaji memiliki bobot presentase yang sama, dan (4) Kreativitas dan kepemimpinan – hanya dituntut untuk jabatan Manajer Operasional.

Garis besar prosedur penilaian kinerja karyawan secara *One Down Step* adalah sebagai berikut:

1. Bagian personalia mengirimkan daftar penilaian kinerja kepada setiap pejabat yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan atau bimbingannya, disertai pedoman dalam memberikan nilainya.
2. Pejabat penilai wajib melaksanakan penilaian atas hasil kerja para karyawan. Penilaian dilaksanakan setiap 6 (enam) bulan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun dan ditetapkan pada setiap akhir bulan Juni serta Desember.
3. Setelah menilai dan mengisi daftar penilaian kinerja, maka daftar tersebut diberikan kepada karyawan yang dinilai untuk dipelajari dan ditandatangani sebagai tanda menyetujui penilaian tersebut.
4. Apabila karyawan yang dinilai keberatan atas penilaian atasannya maka karyawan tersebut dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan yang logis. Keberatan tersebut diajukan kepada atasan pejabat penilai melalui hirarki jabatan dalam jangka waktu tertentu) maksimal 14 hari / 2 minggu), sejak tanggal diterimanya daftar penilaian kinerja tersebut.
5. Pada tahap yang sama karyawan yang dinilai wajib mengembalikan daftar penilaian kinerja kepada pejabat penilai selambat-lambatnya dalam batas waktu tertentu (maksimal 14 hari / 2 minggu) sejak tanggal diterimanya daftar penilaian kinerja tersebut.
6. Apabila setelah karyawan yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian maka pejabat penilai menyampaikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada atasan pejabat penilai tanpa catatan atau perbaikan-perbaikan.
7. Tetapi apabila setelah karyawan yang dinilai keberatan, maka pejabat penilai menyerahkan daftar penilaian kinerja tersebut kepada atasan pejabat penilai atas keberatan yang diberikan oleh karyawan yang bersangkutan.
8. Selanjutnya atasan pejabat penilai memeriksa dengan cermat daftar penilaian kinerja yang telah disampaikan kepadanya.

9. Apabila atasan pejabat penilai memperoleh alasan-alasan yang logis, maka alasan pejabat penilai dapat melakukan perubahan-perubahan nilai yang telah dibuat oleh pejabat penilai.
10. Daftar penilaian kinerja karyawan berlaku sejak ada tanda tangan pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan dari atasan pejabat penilai. Tanda tangan atasan pejabat penilai menunjukkan keputusan yang terakhir dan tidak dapat diubah lagi.
11. Tetapi apabila karyawan bagian personalia melihat adanya kejanggalan atau sesuatu yang tidak benar dalam daftar penilaian kinerja karyawan tersebut, maka mereka wajib memeriksa dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran dan keobyektivitasan daftar penilaian tersebut.

Hasil analisis jabatan digunakan untuk membuat desain penilaian kinerja. Berikut ini adalah salah satu desain penilain kinerja untuk unit Operasional dengan jabatan Manajer Operasional.

Tabel 1.1.
Desain Penilaian Kinerja untuk Jabatan Manajer Operasional

DESAIN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN			
PERIODE: 1 JANUARI – 30 JUNI ()			
1 JULI – 31 DESEMBER ()			
UNTUK MANAJER OPERASIONAL			
Karyawan Yang Dinilai		Penilai	
Nama:		Nama:	
Jabatan:		Jabatan:	
Unit:		Unit:	
Aspek Yang dinilai	Sub Apek Yang Dinilai	Nilai	
		Skor	Sebutan
Prestasi Kerja	1. Kecakapan		
	2. Penguasaan atas Tugas		
	3. Hasil Kerja		
	Skor Rata-rata		
Tanggung Jawab	1. Pelaksanaan Tugas		

	<ul style="list-style-type: none"> 2. Dedikasi 3. Bertanggung Jawab 4. Keberanian mengambil keputusan 		
	Skor Rata-rata		
Ketaatan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Disiplin 2. Ketentuan jam kerja 3. Sopan Santun 		
	Skor Rata-rata		
Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan wewenang 2. Laporan hasil kerja 		
	Skor Rata-rata		
Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> 1. Menghargai pendapat orang lain 2. Penyesuaian pendapat 3. Mempertimbangkan dan menerima usulan 4. Kemampuan bekerja sama 		
	Skor Rata-rata		
Kreativitas	<ul style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan dan inisiatif 2. Memberikan saran-saran 		
	Skor Rata-rata		
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Komunikasi 3. Penentuan prioritas tugas 4. Ketegasan dan obyektifitas 5. Panutan 6. Koordinasi 7. Memahami kemampuan bawahan 8. Motivasi 9. Menghargai saran-saran 		
	Skor Rata-rata		
Skor: <50 : Kurang			

51-60 : Sedang 61-75 : Cukup 76-90 : Baik 91-100: Sangat Baik $\text{Skor Rata-rata} = \frac{\text{jumlahskorsemuasubaspek}}{\text{jumlahsemuasubaspek}}$			
Aspek Yang Dinilai	Skor Rata-rata	Bobot	Nilai (skor x bobot)
Prestasi Kerja		20%	
Tanggung Jawab		15%	
Ketaatan		10%	
Kejujuran		20%	
Kerjasama		15%	
Kreativitas		10%	
Kepemimpinan		10%	
Jumlah Nilai Akhir			
Kesimpulan Penilaian Kinerja (beri tanda \surd atau x pada skor yang dipilih): 1. 1-20 : Kurang = E () 2. 21-40 : Sedang =D () 3. 41-60 : Cukup = C () 4. 61-80 : Baik = B () 5. 81-100 : Sangat Baik = A ()			
Ringkasan kekuatan karyawan: Ringkasan kelemahan karyawan:			
Pengesahan			
Keberatan dari karyawan yang dinilai:			
Tanggapan pejabat penilai:			

Keputusan atasan pejabat penilai:	
Surabaya,.....	
Yang Dinilai:	Penilai:
(.....)	(.....)
Mengesahkan	
Atasan Pejabat Penilai	
(.....)	

KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan ketidakhadanya sistem penilaian kinerja maka timbul berbagai masalah yang akhirnya berdampak negatif bagi badan usaha seperti produktivitas belum maksimal, motivasi karyawan rendah, dan terjadi konflik akibat adanya kecemburuan antar karyawan. Jelas bahwa apabila hal ini tidak ditangani sebagaimana mestinya akan membawa dampak yang merugikan bagi badan usaha.

Dengan dibuatnya desain sistem penilaian kinerja ini diharapkan dapat tercapai suatu iklim yang lebih berorientasi kinerja yang akan saling menguntungkan bagi karyawan dan badan usaha. Walaupun desain sistem penilaian kinerja telah di desain dengan sebaik-baiknya di dalam penerapannya di badan usaha sangat mungkin dijumpai hambatan-hambatan seperti (1) karyawan tidak mengetahui dengan jelas tentang penilaian kinerja karena kurangnya simulasi yang dilakukan, (2) badan usaha belum membuat desain sistem penilaian

kinerja untuk unit/jabatan yang lainnya, dan (3) tidak adanya analisis jabatan yang baku dan jelas.

Berikut ini adalah rekomendasi-rekomendasi kepada pihak badan usaha agar penilain kinerja yang dibuat ini dapat berjalan dengan baik dan berfungsi sebagaimana mestinya:

1. Manajemen badan usaha perlu memaksimalkan penilaian kinerja yang dibuat kepada seluruh karyawan sehingga nantinya proses pelaksanaan penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik.
2. Pembentukan tim atau unit personalia yang berfungsi melakukan analisis jabatan dan mendesain sistem penilain kinerja untuk unit/jabatan lainnya sehingga penilaian kinerja karyawan dapat dilaksanakan, setelah penilaian kinerja dilaksanakan maka tim atau unit ini akan bertugas untuk mengolah semua data yang ada. Tim atau unit ini diharapkan dapat memajukan dan mengembangkan sistem penilaian kinerja sehingga menjadi lebih obyektif dan efektif.
3. Penerapan sistem Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) yang baik dan benar dan penilaian kinerja yang dibuat tidak dapat berdiri sendiri tetapi harus didukung oleh sistem manajemen sumberdaya manusia yang lain. Karena itu, perlu dilakukan beberapa perbaikan dalam sistem manajemen sumberdaya manusia, misalnya analisis jabatan yang dapat menghasilkan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar kinerja jabatan yang tidak jelas, adanya perangkapan jabatan yang sering terjadi, dan sistem kompensasi yang belum diberlakukan secara adil.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, Wayne. (2015) *Costing Human Resources (Vol.5)*. South-Western College Publishing.
- Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management 13th Edition*. Prentice Hall.

- Handoko, Hani. (2008). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia* (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- Jr. William B. Werther and Davis, Keith. (2003). *Human Resources and Personnel Management 4th Edition*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Mondy, R. Wayne. (2012). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Putu Herni Erawati, Ni., Siswanto, Joko. (2002). *Jurnal Manajemen Teknologi; Vol.1; Hal 1-8*.
- Rusdiyanto, H. Johny. (2015). *Diktat Ajar Dasar Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia*. Surabaya: Laboratorium MSDM UBAYA.
- Samsudin. Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Kesatu).Bandung: Pusaka Setia
- Soeprihanto, John. (2009). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* (Edisi 1). Yogyakarta: BPFE.
- Syafi'i, Yosi., Eman S, SE., M.M., Puji Isyanto, SE., M.M. (2012). *Jurnal Manajemen; Vol. 10; No.1; Hal 1047-1052*.