



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis**

*Terakreditasi A*

*SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

**Merancang Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Untuk**  
**Jabatan di Cafe Two Stories Bogor**

Skripsi

Oleh  
Stella Chandra  
2012320058

Bandung  
2017

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



**Tanda Pengesahan Skripsi**

Nama : Stella Chandra  
Nomor Pokok : 2012320058  
Judul : Perancangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Untuk Jabatan  
di Cafe Two Stories Bogor

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana  
Pada Rabu, 26 Juli 2017  
Dan dinyatakan **LULUS**

**Tim Penguji**

**Ketua sidang merangkap anggota**

Fransiska Anita Subari, S.S., M.M. : \_\_\_\_\_

**Sekretaris**

Dr. M. Banowati Talim, M.Si : \_\_\_\_\_

**Anggota**

Sanerya Hendrawan, Ph.D : \_\_\_\_\_

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

## **SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Stella Chandra

NPM : 2012320058

Jurusan/program studi: Ilmu administrasi bisnis

Judul : Perancangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi  
Untuk Jabatan di Cafe Two Stories Bogor

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, Juli 2017

Stella Chandra

## ABSTRAK

Nama : Stella Chandra

Npm : 2012320058

Judul : Perancangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Untuk Jabatan di Cafe Two Stories Bogor

---

Penelitian ini bertujuan untuk merancang penilaian kinerja berbasis kompetensi untuk jabatan di Café Two Stories Bogor. Di tengah persaingan di bidang kuliner yang sangat ketat, Cafe Two Stories harus bisa bersaing dengan kompetitor lainnya. Kunci utama untuk meraih kesuksesan sebuah cafe/restoran adalah sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia ini merupakan kekuatan bagi cafe/restoran. Maka dibutuhkan penilaian kinerja. Namun penilaian kinerja harus berbasis kompetensi, sedangkan Cafe Two Stories belum memiliki kamus kompetensi.

Penilaian kinerja berbasis kompetensi adalah evaluasi hasil kerja seseorang atau sebuah jabatan dengan membandingkan kinerja dengan kompetensi yang sesuai dengan jabatan tersebut dalam periode tertentu. Sebelum melakukan penilaian kinerja, dibuat dahulu kamus kompetensi. Kamus kompetensi adalah kamus yang memiliki nama-nama kompetensi yang di dalamnya terdapat standar kinerja yang sudah di terapkan bagi masing-masing jabatan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode survey, dan teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, pengamatan/observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data secara kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan hampir seluruh jabatan di Cafe Two Stories memiliki nilai level yang rendah dan belum sesuai dengan kompetensi yang seharusnya. Hanya 1 jabatan yang memiliki nilai level tinggi.

Saran peneliti untuk Cafe Two Stories adalah jabatan yang memiliki nilai level rendah di berikan pelatihan kembali, agar kinerja jabatan di Cafe Two Stories sesuai dengan kompetensi jabatannya. Lalu untuk jabatan yang mendapatkan nilai level tinggi diberikan bonus berupa penghargaan *employee of the month*.

Kata kunci: *Penilaian kinerja, kamus kompetensi,*

## ABSTRAC

Nama : Stella Chandra

Npm : 2012320058

Judul : Perancangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Untuk Jabatan di Cafe  
Two Stories Bogor

---

The purpose of this research is to assess performance competency at Café Two Stories Bogor. Nowadays, tight competition keeps occurring in the culinary sector, which pushes Café Two Stories to form a strategy with a purpose to gain competitive advantage in order to compete with other competitors. The key factor for café or restaurant to obtain success is its human resources. Human resources is one of the element that is crucial for the establishment of a café or restaurant. This resulted in the need of assessing employee's performance. In other words, the assessment process must be based on performance competency dictionary. However, Café Two Stories does not have this type of dictionary.

Performance competency assessment is an evaluation of an individual's activities compared with the performance of the individual's occupancy in a certain period. Prior to assessing its performance, the creation of competence dictionary is needed. Competency dictionary is defined as a dictionary that include a list of names of competency that consists of performance standard which have been applicable based on its job roles.

The researcher will use survey method, interview and observation as well as documentation as part of the data collection method. Qualitative data analysis is used in this research.

This research conclude that almost all of Café Two Stories' job roles have a low assessment and still not compatible with the existing competency. However, only one role that have a high assessment.

Further suggestion for Café Two Stories, regarding its job roles, a low level assessment needed to be monitor through additional training, with a purpose to drive competency in Café Two Stories to its standards. In addition, for other job roles that achieve high assessment, Café Two Stories needed to provide bonus in the form of employee of the month.

Key words: *Performance Competency, Competency dictionary.*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa yang telah memberikan anugerah dan karunia-Nya. Sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Perancangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Untuk Jabatan di Cafe Two Stories Bogor” tugas akhir ini ditujukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Administrasi bisnis Strata Satu (S-1) Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Dengan selesainya skripsi ini, maka saya tidak lupa mengucapkan banyak terima kasih atas bimbingan, bantuan dan doa dari:

1. Orang tua serta keluarga yang telah memberikan dukungan moril, doa dan kasih sayang.
2. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M. Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis.
3. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan banyak masukan kepada penulis.
4. Semua dosen yang telah mengajar penulis selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

5. Andrea Kusmayadi, Winnie Aprilliaty Sitanggang , Jennifer Devina, Yolanda Sohan, Yusticia Maharani, Priska Lukman, Elvin Ariesta teman akrab penulis yang selalu memberikan dukungan, bantuan dan masukan kepada penulis.
6. Semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam Tugas Akhir ini. Oleh karena itu, kritik dan saran dari pembaca akan sangat bermanfaat bagi penulis. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Bandung, Januari 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

BAB 1	PENDAHULUAN .....	6
1.1.	Latar Belakang.....	6
1.2.	Identifikasi Masalah .....	8
1.3.	Tujuan Penelitian.....	8
1.4.	Kegunaan Penelitian.....	8
BAB 2	KERANGKA TEORI.....	9
2.1.	Kompetensi.....	9
2.1.1	Model Kompetensi .....	12
2.1.2	Karakteristik Kompetensi.....	12
2.1.3	Jenis Kompetensi .....	13
2.1.4	Dimensi kompetensi.....	13
2.2.	Kompetensi inti organisasi .....	15
2.3.	Peran kompetensi jabatan .....	17
2.4.	Menyusun Kamus Kompetensi.....	24
2.5.	Skala dan penomoran level kompetensi .....	25
2.6.	Pengukuran kompetensi jabatan .....	29
2.7.	Kinerja .....	31
2.8.	Penilaian Kinerja .....	31
2.8.1	Faktor-faktor penilaian kinerja.....	35
2.8.2	Metode penilaian kinerja.....	37
2.9.	Formulir Penilaian Kinerja.....	44
2.10.	Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi .....	47
BAB 3	METODE PENELITIAN .....	48
3.1.	Jenis Penelitian .....	48
3.2.	Metode Penelitian.....	48
3.3.	Alur Penelitian.....	49
3.4.	Operasionalisasi Variabel.....	49
3.5.	Teknik Pengumpulan Data .....	52



3.6.	Teknik Analisis Data .....	56
3.6.1	Menyusun arsitektur .....	56
3.6.2	Penyusunan kamus kompetensi.....	56
3.6.3	Menentukan profil kompetensi jabatan.....	57
3.6.4	Penilaian kinerja berbasis kompetensi .....	57
BAB 4	OBJEK PENELITIAN .....	58
4.1.	Identitas Perusahaan .....	58
4.2.	Visi dan Misi Perusahaan .....	59
4.3.	Struktur organisasi.....	60
4.4.	Deskripsi pekerjaan .....	64
BAB 5	PEMBAHASAN.....	69
5.1.	Penyusunan arsitektur kompetensi .....	69
5.2.	Penyusunan kamus kompetensi .....	76
5.3.	Profil kompetensi jabatan .....	78
5.4.	Perancangan penilaian kinerja berbasis kompetensi .....	92
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN .....	99
6.1.	Kesimpulan.....	99
6.2.	Saran .....	99
	DAFTAR PUSTAKA .....	100
	LAMPIRAN .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kompetensi Organisasi .....	17
Gambar 2.2 Proses Penilaian kompetensi .....	30
Gambar 2.3 Formulir Penilaian Kinerja.....	45
Gambar 2.4 Formulir Penilaian Kinerja.....	46
Gambar 3.1 Model Penelitian .....	49
Gambar 4.1 Logo Two Stories .....	58
Gambar 4.2 Restoran Two Stories .....	59
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Two Stories .....	60
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Two Stories .....	61
Gambar 4.5 Struktur Organisasi Two Stories .....	62
Gambar 4.6 Struktur Organisasi Two Stories .....	63
Gambar 5.1 Arsitektur kompetensi .....	75
Gambar 5.2 Format Kamus Kompetensi.....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Kompetensi Jabatan .....	28
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	51
Tabel 3.2 Tabel Observasi.....	54
Tabel 5.1 Tabel Turunan Visi .....	72
Tabel 5.2 Tabel Turunan Misi.....	73
Tabel 5.3 Tabel Arsitektur Kompetensi .....	74
Tabel 5.4 Tabel Arsitektur Kompetensi .....	74
Tabel 5.5 Profil Kompetensi Jabatan .....	80
Tabel 5.6 Profil Kompetensi Jabatan .....	81
Tabel 5.7 Profil Kompetensi Jabatan .....	82
Tabel 5.8 Profil Kompetensi Jabatan .....	83
Tabel 5.9 Profil Kompetensi Jabatan .....	84
Tabel 5.10 Profil Kompetensi Jabatan .....	85
Tabel 5.11 Profil Kompetensi Jabatan .....	86
Tabel 5.12 Profil Kompetensi Jabatan .....	87
Tabel 5.13 Profil Kompetensi Jabatan .....	88
Tabel 5.14 Profil Kompetensi Jabatan .....	89
Tabel 5.15 Profil Kompetensi Jabatan .....	90
Tabel 5.16 Profil Kompetensi Jabatan .....	91
Tabel 5.17 Penjelasan Level .....	94
Tabel 5.18 Penjelasan level.....	95

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kamus Kompetensi.....	102
Lampiran 2 Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi .....	142

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Saat ini perkembangan bisnis di Indonesia berlomba-lomba ingin lebih unggul, baik di setiap bidang bisnis. Dengan melekatkan ciri-ciri khas yang berbeda untuk menarik perhatian konsumen. Baik dari segi dekorasi ruangan yang berbeda dan menarik pengunjung untuk berfoto-foto maupun rasa makanannya yang lezat. Tempat yang unik membuat banyak orang yang penasaran untuk datang mengunjungi restoran atau cafe tersebut.

Peneliti tertarik untuk meneliti sebuah cafe yang bernama Cafe Two Stories yang berada di daerah Bogor. Cafe tersebut termasuk cafe yang terkenal di daerah Bogor. Cafe tersebut selalu ramai dan penuh di akhir pekan, maka dari itu pengunjung disarankan untuk melakukan pemesanan meja lebih dahulu sebelum datang ke tempat. Rata-rata di akhir pekan banyak orang dari luar Bogor yang berdatangan. Tidak hanya akhir pekan saja yang ramai namun hari biasa pun banyak yang mengunjungi cafe tersebut baik dari orang kantoran ataupun warga bogor sendiri. Cafe tersebut memiliki tempat yang berdekor berbeda di setiap lantai dan memiliki tempat yang nyaman untuk becengkrama lama bersama teman, sahabat dan keluarga serta makanan yang nikmat dan pelayanan yang ramah.

Namun dari itu semua yang terpenting dari bisnis kuliner adalah bagaimana karyawan di sebuah restoran atau cafe handal dalam menangani konsumen, baik dari cara menyapa konsumen dengan ramah, membawa makanan atau minuman

dengan baik sampai di tempat. Sehingga konsumen merasa nyaman saat datang dan berlama-lama di sebuah restoran atau cafe. Ini berdampak kepada kesetiaan konsumen untuk kembali lagi ke restoran atau cafe. Sumber daya manusia mempengaruhi peningkatan penjualan suatu bisnis. Sumber daya manusia yang baik dapat memberikan dampak positif bagi konsumen untuk tetap bertahan dan kembali lagi. Sumber daya manusia sekarang terus berkembang jauh untuk memberikan jasa yang baik. Pemilik bisnis pun lebih dituntut untuk memperhatikan sumber daya manusia yang ada didalam usaha bisnisnya karena sumber daya manusia memiliki kaitan yang berhubungan langsung dengan konsumen. Setiap karyawan harus memiliki kompetensi agar dapat bertahan dan bisnis dapat berkembang lebih baik lagi kedepannya. Menurut Berger, kompetensi adalah karakteristik (atau kombinasi beberapa karakteristik) yang dapat diukur secara andal dan relatif bertahan lama (stabil) yang dimiliki seseorang, tim, atau organisasi yang menyebabkan dan secara statistik dapat memprediksi kriteria (ukuran) tingkat kinerja.

Untuk mempertahankan kesuksesan sebuah restoran maka setiap perusahaan sebaiknya melakukan penilaian kinerja untuk menilai kinerja karyawan sesuai dengan tugasnya. Tugas yang diberikan oleh manajer adalah untuk menaikan kompetensi dan kinerja. Jika orang tersebut sudah berkompeten, diharapkan hasil kinerjanya lebih baik. Untuk mendapatkan kinerja pegawai yang sesuai dengan kompetensi jabatannya masing-masing diperlukan penilaian berbasis kompetensi. Penilaian berbasis kompetensi ini dibutuhkan kamus kompetensi dari Two Stories. Namun, Two Stories belum memiliki kamus kompetensi. Kamus kompetensi ini

berisi turunan dari visi dan misi sehingga menghasilkan nama-nama kompetensi beserta definisi dan level. Kamus kompetensi ini yang digunakan dalam penilaian kinerja berbasis kompetensi.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis melakukan penelitian berjudul **“Perancangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Untuk Jabatan di Cafe Two Stories Bogor”**

### 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah pada penelitian ini, identifikasi masalah yang muncul adalah bagaimana rancangan penilaian kinerja berbasis kompetensi untuk jabatan di Cafe Two Stories.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang penilaian kinerja berbasis kompetensi untuk jabatan di Cafe Two Stories Bogor.

### 1.4. Kegunaan Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini untuk merancang penilaian kinerja berbasis kompetensi untuk jabatan di Cafe Two Stories Bogor. Bagi Cafe Two stories, penelitian ini untuk merancang penilaian kinerja jabatan menjadi lebih baik lagi karena berbasis kompetensi.