

USULAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI RESTORAN X

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Vanessa Vicario

NPM : 2015610023



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2019**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**



Nama Lengkap : Vanessa Vicario
NPM : 2015610023
Jurusan : Teknik Industri
Judul Skripsi : USULAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI RESTORAN X

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juni 2019

Ketua Program Studi Sarjana Teknik Industri
a.n

(Romy Loice, S.T., M.T.)

Pembimbing Tunggal

(Dr. Hotna Marina Rosaly Sitorus, S.T., M.M.)



Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Katolik Parahyangan

Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Vanessa Vicario

NPM : 2015610023

dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:

“USULAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI RESTORAN X”

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung, 25 Juni 2019

Vanessa Vicario
NPM : 2015610023

ABSTRAK

Restoran X merupakan restoran yang menyajikan *chinese food* yang berada di Bandung. Saat ini manajer mengatakan bahwa kinerja pelayan di restoran X masih belum memuaskan, terbukti dari ketidakhadiran, keterlambatan, serta ketidaktepatan pelayan dalam bekerja. Ketika dilakukan identifikasi, ternyata kinerja pelayan yang masih belum memuaskan disebabkan karena tidak adanya sistem penilaian kinerja di restoran X. Manajer tidak mengamati kinerja berdasarkan suatu standar kinerja. Selain itu, manajer hanya sekedar menyampaikan apresiasi dan teguran kepada pelayan yang secara tidak sengaja teramati oleh manajer. Dengan demikian, perlu adanya upaya agar kinerja pelayan bisa segera ditingkatkan.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penilaian kinerja yang bisa menilai kinerja secara objektif. Penilaian kinerja dirancang dengan menggunakan metode *Behaviourally Anchored Rating Scales* (BARS). BARS merupakan metode penilaian kinerja yang dapat memberikan hasil penilaian yang konsisten karena adanya standar kinerja yang jelas dan mudah digunakan. Langkah yang dilakukan pada metode BARS yaitu menentukan kriteria kinerja, menentukan standar kinerja, perancangan lembar penilaian kinerja, prosedur pelaksanaan penilaian kinerja, dan pendekatan dalam pemberian umpan balik.

Diperoleh 11 sub kriteria kinerja yang dikelompokkan ke dalam 4 kriteria kinerja. Skala penilaian yang digunakan yaitu “belum memenuhi ekspektasi”, “memenuhi ekspektasi”, dan “melebihi ekspektasi”. Predikat penilaian yang digunakan yaitu “kurang memuaskan” dengan rentang bobot 29 sampai 52.9, “memuaskan” dengan rentang bobot 53 sampai 77.9, dan “sangat memuaskan” dengan rentang 78 sampai 100. Rancangan penilaian kinerja di uji coba terlebih dahulu dimana hasil uji coba menunjukkan bahwa rancangan penilaian kinerja konsisten dan relevan dengan kinerja pelayan saat ini. Pendekatan dalam pemberian umpan balik menggunakan *problem-solving approach*.

ABSTRACT

X restaurant is a restaurant that serves chinese food in Bandung. Currently, manager of X restaurant said that waiter's performance was still unsatisfying, it was proven by absence, late to attend, and inaccuracy when waiter did the job. When identification was carried out, it turned out that the waiter's performance was still unsatisfying because manager of X restaurant didn't have a performance appraisal system. Manager observed performance without performance standard. Also, manager told appreciation and reprimand to waiter's who were accidentally observed by manager. Therefore, it is necessary to find a solution so waiter's performance will be immediately improved.

This research aims to design a performance appraisal that can objectively assess performance. Performance assessment is designed using Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS) method. BARS method is performance appraisal method which can clearly provide consistent results because of clear performance standard and easy to use. Step in performance appraisal design are determine performance criteria, determine performance standard, performance appraisal form design, procedure of performance appraisal, and feedback approach.

There were 11 sub performance criteria used and grouped into 4 performance criteria. Rating scale used is namely "unfulfilling expectation", "fulfilling expectation" and "exceeding expectation". Predicate of assessment used is "unsatisfactory" with weight range from 29 to 52.9, "satisfactory" with weight from 53 to 77.9, and "very satisfactory" with weight from 78 o 100. The performance appraisal designed was tested in advance where the results showed that the performance appraisal design was consistent and relevance with waiter's performance. Approach that used in giving feedback is problem-solving approach.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Usulan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di Restoran X”. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Henry Gunawan selaku Pemilik Restoran X dan Ibu Liana selaku Manager Restoran X yang bersedia memberikan izin, informasi, dan terlibat dalam proses pengerjaan skripsi.
2. Bapak Alfian Tan, S.T., Bapak Romy Loice, S.T., M.T., dan Bapak Yansen Theopilus, S.T., M.T. selaku dosen penguji yang memberikan pendapat agar penyusunan skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Ibu Dr. Hotna Marina Rosaly Sitorus, S.T., M.M. selaku dosen pembimbing atas kesediaannya untuk membimbing penulis sampai penulis menyelesaikan skripsi.
4. Orang tua dan keluarga penulis yang selalu memberikan dukungan dalam banyak hal sehingga mampu menyelesaikan skripsi tepat waktu.
5. Rekan-rekan kelas B Teknik Industri angkatan 2015, khususnya Alifia, Christina, Janice, Patricia dan Sherren, yang banyak mengisi kehidupan perkuliahan penulis.
6. Tim Asisten PST I dan II 2018/2019, khususnya Yogas Sundara, yang berbagi suka dan duka selama proses pengerjaan skripsi.

Penulis juga mengucapkan terima kasih banyak kepada pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam laporan penelitian ini, maka dari itu penulis sangat terbuka kritik dan saran dari pembaca sekalian. Akhir kata, semoga laporan penelitian ini bisa bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Bandung, 9 Juni 2019

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------|
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| BAB I PENDAHULUAN | I-1 |
| I.1 Latar Belakang Masalah | I-1 |
| I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah | I-3 |
| I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian | I-5 |
| I.4 Tujuan Penelitian | I-6 |
| I.5 Manfaat Penelitian | I-6 |
| I.6 Metodologi Penelitian | I-7 |
| I.7 Sistematika Penulisan..... | I-10 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | II-1 |
| II.1 Penilaian Kinerja..... | II-1 |
| II.2 Metode Penilaian Kinerja | II-3 |
| II.2.1 <i>Ranking Method</i> | II-3 |
| II.2.2 <i>Paired Comparison Method</i> | II-4 |
| II.2.3 <i>Rating Scales Method</i> | II-5 |
| II.2.4 <i>Critical Incident Method</i> | II-6 |
| II.2.5 <i>Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)</i> | II-6 |
| II.3 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> | II-8 |
| II.4 Umpan Balik Kinerja | II-10 |
| II.5 Pelaksanaan Penilaian Kinerja | II-10 |
| II.6 Kesalahan dalam Penilaian Kinerja | II-11 |
| BAB III PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA | III-1 |
| III.1 Tinjauan Restoran X | III-1 |
| III.2 Penentuan Kriteria Kinerja | III-2 |

| | |
|--|--------|
| III.2.1 Identifikasi Tugas dan Tanggung Jawab Pelayan | III-3 |
| III.2.2 Identifikasi Insiden Kritis..... | III-4 |
| III.2.3 Alokasi Insiden Kritis | III-8 |
| III.2.4 Realokasi Insiden Kritis..... | III-14 |
| III.2.5 Alokasi Sub Kriteria Kinerja | III-19 |
| III.3 Penentuan Kriteria Kinerja | III-21 |
| III.3.1 Penentuan Bobot Kriteria Kinerja | III-21 |
| III.3.2 Penentuan Jangkar Perilaku | III-27 |
| III.3.3 Penentuan Predikat Penilaian | III-29 |
| III.4 Perancangan Lembar Penilaian Kinerja | III-31 |
| III.5 Perancangan Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kinerja | III-32 |
| III.6 Perancangan Lembar Umpan Balik | III-34 |
| III.7 Perancangan Prosedur Penyampaian Umpan Balik..... | III-34 |
| III.8 Uji Coba Penilaian Kinerja | III-36 |
| BAB IV ANALISIS | IV-1 |
| IV.1 Analisis Penilaian Kinerja Saat Ini | IV-1 |
| IV.2 Analisis Sub Kriteria Kinerja | IV-2 |
| IV.3 Analisis Kriteria Kinerja | IV-5 |
| IV.4 Analisis Standar Kinerja | IV-7 |
| IV.5 Analisis Lembar Penilaian Kinerja | IV-10 |
| IV.6 Analisis Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kinerja | IV-11 |
| IV.7 Analisis Lembar Umpan Balik | IV-12 |
| IV.8 Analisis Prosedur Penyampaian Umpan Balik | IV-13 |
| IV.9 Evaluasi Hasil Uji Coba Penilaian Kinerja..... | IV-13 |
| IV.10 Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja | IV-14 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | V-1 |
| V.1 Kesimpulan | V-1 |
| V.2 Saran | V-2 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|--------------|---|--------|
| Tabel I.1 | Rekapitulasi Ketidakhadiran Pelayan pada Agustus sampai Desember 2018 | I-2 |
| Tabel III.1 | Identifikasi Insiden Kritis Pelayan | III-4 |
| Tabel III.2 | Identifikasi Insiden Kritis Konsumen | III-6 |
| Tabel III.3 | Alokasi Insiden Kritis Pelayan | III-8 |
| Tabel III.4 | Alokasi Insiden Kritis Konsumen | III-11 |
| Tabel III.5 | Definisi Sub Kriteria Kinerja | III-13 |
| Tabel III.6 | Perbandingan Alokasi dan Realokasi Insiden Kritis | III-14 |
| Tabel III.7 | Alasan Alokasi dan Realokasi Insiden Kritis | III-19 |
| Tabel III.8 | Definisi Kriteria Kinerja | III-20 |
| Tabel III.9 | Alokasi Sub Kriteria Kinerja | III-20 |
| Tabel III.10 | Penentuan Jangkar Perilaku | III-27 |
| Tabel III.11 | Selisih Bobot Skala Penilaian pada 11 Sub Kriteria Kinerja | III-30 |
| Tabel III.12 | Hasil Uji Coba Penilaian Kinerja | III-36 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|--------|
| Gambar I.1 Metodologi Penelitian | I-9 |
| Gambar II.1 Contoh <i>Ranking Method</i> | II-3 |
| Gambar II.2 Contoh <i>Paired Comparison Method</i> | II-4 |
| Gambar II.3 Contoh <i>Rating Scales Method</i> | II-5 |
| Gambar II.4 Contoh <i>Critical Incident Method</i> | II-6 |
| Gambar II.5 Contoh <i>Behaviourally Anchored Rating Scales</i> | II-7 |
| Gambar III.1 Struktur Organisasi Restoran X | III-1 |
| Gambar III.2 Deskripsi Pekerjaan Pelayan di Restoran X | III-3 |
| Gambar III.3 Hirarki Kriteria Kinerja Pelayan di Restoran X | III-21 |
| Gambar III.4 Prioritas Lokal Kriteria Kinerja | III-22 |
| Gambar III.5 Prioritas Lokal Sub Kriteria Kinerja dalam Dapat Diandalkan ... | III-23 |
| Gambar III.6 Prioritas Lokal Sub Kriteria Kinerja dalam Kualitas Kerja..... | III-24 |
| Gambar III.7 Prioritas Lokal Sub Kriteria Kinerja dalam Kualitas Personal | III-25 |
| Gambar III.8 Prioritas Lokal Sub Kriteria Kinerja dalam Pengetahuan..... | III-25 |
| Gambar III.9 Prioritas Global Sub Kriteria Kinerja Pelayan di Restoran X | III-26 |
| Gambar III.10 Diagram Aliran Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kinerja | III-33 |
| Gambar III.11 Diagram Aliran Prosedur Penyampaian Umpan Balik..... | III-35 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---------------------------------------|-----|
| LAMPIRAN A LEMBAR PENILAIAN KINERJA | A-1 |
| LAMPIRAN B UJI COBA PENILAIAN KINERJA | B-1 |
| LAMPIRAN C LEMBAR UMPAN BALIK | C-1 |

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjabarkan latar belakang masalah yang ada di restoran X, identifikasi dan rumusan masalah yang muncul, pembatasan masalah dan asumsi yang digunakan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, serta sistematika penulisan.

I.1 Latar Belakang Masalah

Kota Bandung merupakan kota yang dinobatkan sebagai kota destinasi wisata kuliner nasional oleh Kementerian Pariwisata. Tidak heran banyak pelaku usaha yang memanfaatkan peluang tersebut untuk membuka usaha kuliner di Kota Bandung. Salah satu usaha kuliner yang paling menarik bagi pelaku usaha yaitu restoran. Tercatat pada tahun 2017, jumlah restoran di Kota Bandung sudah mencapai 396 restoran yang berizin menurut Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat (2017).

Banyaknya jumlah restoran di Kota Bandung membuat persaingan semakin ketat. Agar bisa tetap bersaing dengan restoran lainnya, para pemilik restoran mencari cara agar bisa unggul dari restoran lainnya. Salah satu hal yang membedakan suatu restoran dengan restoran lainnya adalah jasa yang ditawarkan. Hal ini dikarenakan karakteristik restoran yang tidak hanya menawarkan barang, tetapi juga menawarkan jasa.

Seberapa baik jasa yang ditawarkan sebuah usaha digambarkan melalui sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam restoran, sumber daya manusia yang merepresentasikan jasa yang ditawarkan adalah pelayan. Hal ini dikarenakan hampir seluruh interaksi konsumen selama berada di dalam restoran berhubungan dengan pelayan. Maka dari itu, pelayan memegang peranan penting dalam sebuah restoran sehingga perlu adanya perhatian lebih dari pihak restoran terkait kinerja pelayan.

Restoran X merupakan restoran yang menghadirkan *chinese food* yang terletak di Kota Bandung. Restoran X pertama kali menjalankan kegiatan operasionalnya pada Oktober 2017. Dalam sehari, restoran memiliki 2 *shift* kerja

yaitu 10.00-16.00 WIB dan 16.00-22.00 WIB. Saat ini, restoran X memiliki tenaga kerja sebanyak 1 manajer, 4 koki, 4 *helper*, 2 kasir, dan 10 pelayan. Restoran X hanya merekrut seorang manajer untuk mengatur seluruh kegiatan, termasuk hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Pentingnya peran pelayan dalam sebuah restoran juga diakui oleh manajer di restoran X. Namun hingga saat ini, manajer masih merasa bahwa kinerja pelayan di restoran X masih belum memuaskan. Salah satu hal yang sering terjadi di restoran X yaitu pelayan tidak hadir dalam bekerja. Manajer sudah menetapkan bahwa dalam 1 *shift* kerja, jumlah pelayan yang dibutuhkan yaitu sebanyak 4 pelayan. Namun ketidakhadiran pelayan membuat pelayan yang ada dalam 1 *shift* kurang dari 4 pelayan karena sulitnya mencari pelayan pengganti. Ketidakhadiran pelayan dalam *shift* kerja pada Agustus sampai Desember 2018 dapat dilihat pada Tabel I.1 berikut.

Tabel I.1 Rekapitulasi Ketidakhadiran Pelayan pada Agustus sampai Desember 2018

| Pelayan | Jumlah Ketidakhadiran pada Bulan | | | | |
|---------|----------------------------------|-----------|---------|----------|----------|
| | Agustus | September | Oktober | November | Desember |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 4 | 3 | 3 | 6 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 6 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 |
| 7 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 8 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 9 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 |
| 10 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 |

Berdasarkan Tabel I.1, dapat dilihat bahwa ketidakhadiran seluruh pelayan dari Agustus sampai Desember cukup tinggi. Ketidakhadiran juga seringkali membuat restoran terpaksa menjalankan kegiatan operasionalnya walaupun jumlah pelayan tidak memadai. Dengan demikian, pelayan yang hadir mendapatkan beban kerja yang lebih berat dari yang seharusnya. Tentu saja beban kerja yang bertambah membuat pelayan tidak bisa bekerja dengan optimal.

Selain ketidakhadiran, masalah yang juga sering terjadi yaitu pelayan terlambat hadir dalam *briefing*. Walaupun manajer tidak memiliki data mengenai keterlambatan pelayan, tetapi manajer mengatakan bahwa pelayan di restoran X saat ini masih banyak pelayan yang terlambat hadir. Keterlambatan tersebut

menunjukkan bahwa pelayan di restoran X tidak disiplin dalam bekerja. Pelayan yang sering terlambat juga membuat pelayan tidak memahami materi *briefing* dengan jelas dan lengkap, padahal materi tersebut sangatlah penting. Hal ini mengakibatkan pelayan tidak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik pada saat *shift* kerja berlangsung.

Selain bertanya kepada manajer mengenai kondisi kinerja pelayan saat ini, dilakukan observasi untuk mengetahui apakah benar kinerja pelayan di restoran X masih belum memuaskan. Hasil observasi menunjukkan bahwa ada pelayan yang tidak bekerja dengan baik. Tidak semua pelayan memastikan pesanan yang dicatat pelayan sehingga informasi yang didapat kurang lengkap, seperti tidak adanya *additional* dari menu tertentu. Hal ini membuat pelayan harus mendatangi konsumen untuk menanyakan hal tersebut sehingga alur kerja menjadi terhambat. Selain itu, ada beberapa pelayan yang tidak memeriksa kembali uang yang diterima sehingga menimbulkan masalah yang seharusnya bisa dihindarkan.

Dari apa yang sudah dijelaskan dapat dikatakan bahwa saat ini memang kinerja pelayan di restoran X masih belum memuaskan. Kinerja pelayan yang belum memuaskan tersebut sangat merugikan restoran X baik dari segi waktu maupun biaya. Selain merugikan restoran X, dikhawatirkan kinerja pelayan yang tidak mengalami peningkatan membuat restoran X tidak mampu bersaing dengan restoran lainnya. Maka dari itu, perlu adanya upaya yang tepat agar kinerja pelayan bisa ditingkatkan sesegera mungkin.

I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Menurut Rahadi (2010), salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan merancang sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja dapat mendorong pelayan agar lebih bertanggung jawab dan memberikan peluang bagi manajer untuk meningkatkan pengawasan. Dengan adanya sistem penilaian kinerja, manajer bisa mengetahui kinerja termasuk kelebihan dan kekurangan setiap pelayan sehingga manajer dapat mengambil keputusan yang tepat untuk membantu pelayannya agar bisa meningkatkan kinerjanya.

Sistem penilaian kinerja menurut Dessler (2013) terdiri dari penetapan standar kinerja, penilaian kinerja, dan penyampaian umpan balik. Standar kinerja

merupakan dasar dari sistem penilaian kinerja sehingga penilaian dan pemberian umpan balik kinerja menjadi objektif. Penilaian kinerja merupakan aktivitas menilai kinerja dengan cara membandingkan kinerja dengan standar kinerja. Sedangkan penyampaian umpan balik merupakan aktivitas untuk menyampaikan dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan disertai dengan upaya yang bisa dilakukan pelayan agar kinerjanya meningkat.

Salah satu hal yang ada dalam sistem penilaian kinerja adalah standar kinerja. Namun hingga saat ini manajer tidak memiliki standar kinerja yang digunakan dalam menyimpulkan kinerja. Hal ini dikarenakan manajer membuat kesimpulan hanya berdasarkan pertimbangan pribadi apakah kinerja pelayan sudah baik, cukup, atau buruk. Dengan demikian, definisi baik, cukup, dan buruk sangat mungkin berubah setiap kali manajer melakukan pengamatan. Hal ini membuat kesimpulan yang dibuat oleh manajer sangat subjektif dan tidak bisa digunakan untuk mengukur peningkatan kinerja karena standar kinerja yang digunakan berbeda-beda.

Hal lainnya yang ada dalam sistem penilaian kinerja adalah penilaian kinerja. Namun ternyata manajer hanya melakukan pengamatan yang bersifat insidental atau tidak direncanakan. Manajer akan membuat kesimpulan hanya berdasarkan perilaku yang pada saat itu teramati oleh manajer. Padahal perilaku yang teramati pada saat itu hanya merupakan bagian kecil dari kinerja pelayan yang sesungguhnya. Manajer mengatakan bahwa pengamatan yang dilakukan hanya bentuk pengendalian saja. Maka dari itu, kesimpulan yang dibuat berdasarkan pengamatan yang saat ini dilakukan tidak bisa merepresentasikan kinerja pelayan secara menyeluruh.

Penyampaian umpan balik juga merupakan salah satu aktivitas dalam sistem penilaian kinerja. Mathis dan Jackson (2008) mengungkapkan bahwa umpan balik kinerja juga harus disertai dengan aksi dimana manajer dan karyawan akan memutuskan tindakan yang spesifik agar karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Namun nyatanya, umpan balik yang disampaikan saat ini masih sebatas apresiasi atau teguran. Hal tersebut membuat pelayan menjadi tidak tahu kinerja seperti apa yang seharusnya ditampilkan agar kinerjanya memenuhi apa yang diharapkan manajer.

Dari apa yang sudah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa saat ini restoran X belum memiliki sistem penilaian kinerja. Dibuktikan dari tidak

adanya standar kinerja, pengamatan yang tidak menyeluruh, dan penyampaian teguran serta apresiasi tanpa menyampaikan upaya yang bisa dilakukan pelayan untuk meningkatkan kinerjanya. Maka dari itu, usulan yang diberikan yaitu merancang sistem penilaian kinerja yang terdiri dari standar kinerja, penilaian kinerja, dan penyampaian umpan balik. Metode penilaian kinerja yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Behaviourally Anchored Rating Scales* (BARS).

Metode BARS merupakan metode penilaian yang menilai kinerja dengan skala yang terkuantifikasi dimana setiap skala dijangkarkan dengan perilaku dalam bentuk naratif yang spesifik (Dessler, 2013). Metode BARS juga menilai kinerja berdasarkan kriteria tertentu sehingga perlu ditentukan kriteria kinerja apa saja yang sebaiknya digunakan. Kelebihan metode BARS yaitu hasil yang konsisten karena penilai yang berbeda cenderung menghasilkan penilaian yang sama. Selain itu, penilaian kinerja juga objektif karena skala penilaian didefinisikan dengan perilaku spesifik sebagai bentuk standar kinerja. Dengan demikian, penilaian yang dilakukan juga tetap memudahkan penilai dengan hasil yang konsisten dan objektif.

Dari identifikasi masalah tersebut, dibuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apa saja kriteria kinerja yang sebaiknya digunakan untuk menilai kinerja pelayan di restoran X?
2. Standar kinerja seperti apa yang sebaiknya ditetapkan untuk menilai kinerja pelayan di restoran X?
3. Bagaimana penilaian kinerja pelayan yang sebaiknya dilakukan untuk menilai kinerja pelayan di restoran X?
4. Pendekatan seperti apa yang sebaiknya diterapkan dalam menyampaikan umpan balik kinerja pelayan di restoran X?

I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Agar penelitian yang dilakukan lebih terfokus pada masalah utama yang dihadapi, maka dibuat pembatasan masalah yaitu:

1. Perancangan sistem penilaian kinerja hanya dirancang untuk jabatan pelayan di restoran X.
2. Penelitian dilakukan sampai tahap uji coba penilaian kinerja.

Asumsi penelitian merupakan hal-hal yang tidak dapat dikontrol. Asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian yaitu:

1. Insiden kritis yang diidentifikasi diasumsikan masih relevan sampai penelitian berakhir.
2. Deskripsi pekerjaan yang digunakan diasumsikan masih relevan sampai penelitian berakhir.

I.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian yaitu untuk menyelesaikan masalah yang telah diidentifikasi pada subbab sebelumnya, yaitu:

1. Menentukan kriteria yang sebaiknya digunakan untuk menilai kinerja pelayan di restoran X.
2. Menentukan standar kinerja yang sebaiknya ditetapkan untuk menilai kinerja pelayan di restoran X.
3. Menentukan penilaian kinerja pelayan yang sebaiknya dilakukan untuk menilai kinerja pelayan di restoran X.
4. Menentukan pendekatan yang sebaiknya diterapkan dalam menyampaikan umpan balik kinerja pelayan di restoran X.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang bisa diperoleh bisa dirasakan beberapa pihak. Manfaat dari penelitian yang bisa didapat pihak restoran X yaitu sebagai berikut.

1. Membantu pihak restoran X mengetahui masalah yang terjadi sehingga kinerja pelayan masih belum memuaskan.
2. Membantu pihak restoran X dalam menyelesaikan masalah yang terjadi agar kinerja pelayan bisa segera ditingkatkan.
3. Hasil rancangan sistem penilaian kinerja bisa digunakan oleh pihak restoran X sebagai dasar dari pengambilan keputusan.

Adapun manfaat dari penelitian yang bisa didapat oleh penulis sebagai berikut.

1. Mampu mengasah dan mengembangkan diri dalam mengidentifikasi masalah.
2. Mampu menerapkan ilmu Teknik Industri dengan tepat dalam menyelesaikan masalah.

Selain itu, manfaat penelitian yang bisa didapat oleh pembaca yaitu sebagai berikut.

1. Mengetahui bagaimana cara menyelesaikan permasalahan sejenis.
2. Menjadi referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait manajemen kinerja di restoran X.

I.6 Metodologi Penelitian

Metodologi dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

1. Latar Belakang Masalah
Pada tahap ini diuraikan pentingnya kinerja pelayan dalam sebuah restoran dan bagaimana kinerja dari pelayan di restoran X saat ini.
2. Identifikasi dan Perumusan Masalah
Selanjutnya dilakukan identifikasi penyebab yang membuat kinerja pelayan di restoran X masih dianggap belum memuaskan. Berdasarkan hasil identifikasi masalah tersebut, dirumuskan masalah-masalah yang terjadi dalam restoran X.
3. Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian
Dengan adanya batasan, penelitian lebih terfokus pada permasalahan yang sudah dirumuskan pada tahap sebelumnya. Selain itu, dibuat beberapa asumsi karena tentu ada beberapa hal yang tidak dapat dikontrol dalam penelitian ini.
4. Studi Literatur
Sebelum dilakukan penyelesaian masalah, dibutuhkan studi literatur terkait sistem penilaian kinerja. Dengan demikian, solusi yang tepat juga bisa didapatkan untuk menyelesaikan permasalahan.
5. Penentuan Kriteria Kinerja
Pengolahan data yang pertama dilakukan yaitu menentukan kriteria kinerja. Penentuan kriteria kinerja dibagi menjadi 5 langkah yaitu:
 - Mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab pelayan
 - Mengidentifikasi insiden kritis dengan melakukan wawancara kepada pelayan dan konsumen.
 - Mengalokasikan insiden kritis ke dalam sub kriteria kinerja termasuk memeriksa apakah sub kriteria kinerja sudah mewakili tugas dan tanggung jawab dari jabatan pelayan.

- Merealokasikan insiden kritis ke dalam sub kriteria kinerja yang sudah didapat pada langkah sebelumnya.
- Mengalokasikan sub kriteria kinerja akhir ke dalam kriteria kinerja. Kriteria kinerja yang akan digunakan diperoleh dari hasil tinjauan pustaka.

6. Penentuan Standar Kinerja

Kinerja dalam metode BARS distandarkan dengan cara menjangkarkan perilaku pada setiap skala penilaian. Penentuan standar kinerja dilakukan dengan:

- Menentukan bobot sub kriteria dan kriteria kinerja. Penentuan bobot tersebut dilakukan dengan menggunakan *analytical hierarchy process*.
- Menentukan jangkar perilaku setiap skala penilaian pada masing-masing sub kriteria kinerja. Bobot yang diberikan pada skala penilaian juga akan ditentukan pada langkah ini
- Menentukan predikat penilaian kinerja yang ditentukan berdasarkan jumlah bobot dari skala penilaian yang dipilih pada setiap sub kriteria kinerja.

7. Perancangan Lembar Penilaian Kinerja

Dalam lembar penilaian kinerja, dicantumkan identitas pelayan yang dinilai dan penilai, panduan pengisian, predikat penilaian, serta persetujuan baik dari pelayan yang dinilai dan penilai.

8. Perancangan Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Merancang pelaksanaan penilaian kinerja meliputi siapa yang akan menilai, kapan penilaian kinerja akan dilaksanakan, estimasi lamanya penilaian kinerja, dan prosedur pelaksanaan penilaian kinerja.

9. Usulan Penyampaian Umpan Balik

Dalam langkah ini, diusulkan penyampaian umpan balik yang sebaiknya dilakukan beserta pendekatan yang digunakan.

10. Uji Coba Penilaian Kinerja

Setelah selesai merancang penilaian kinerja, dilakukan uji coba terlebih dahulu untuk mengetahui apakah hasil rancangan sudah dapat mengukur penilaian kinerja secara konsisten dan objektif.

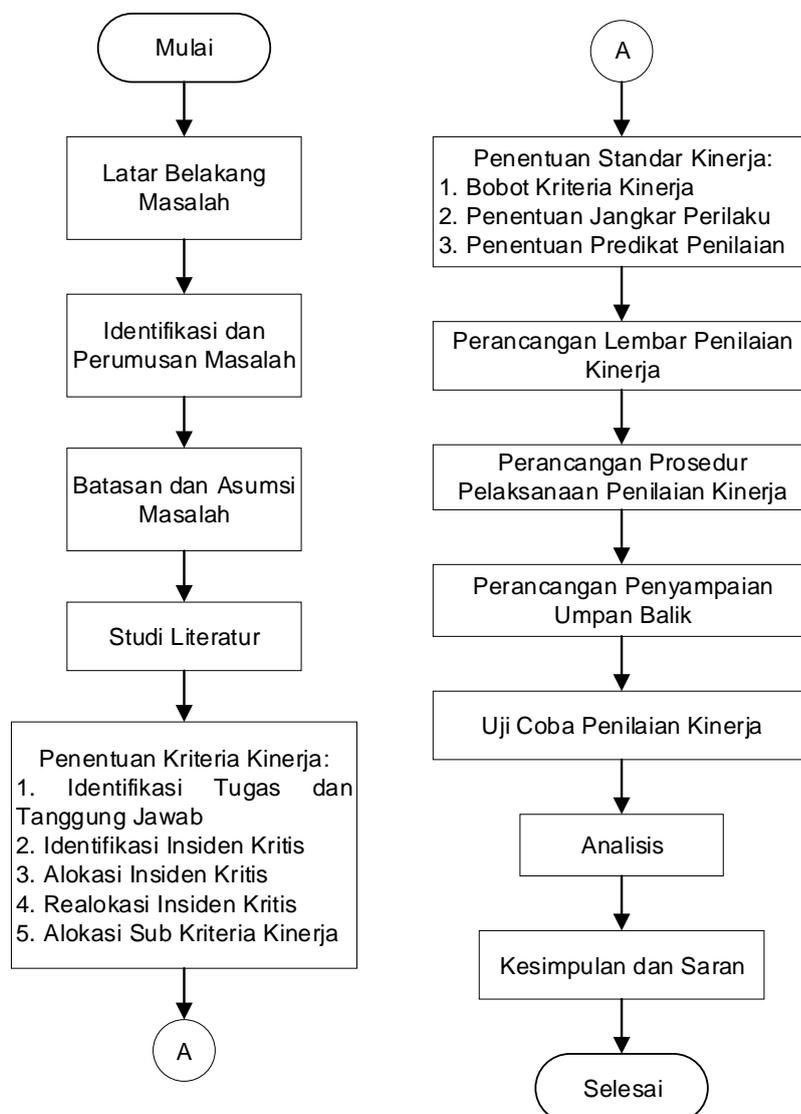
11. Analisis

Setelah merancang sistem penilaian kinerja, dilakukan analisis dari mengenai penilaian kinerja saat ini, analisis pengolahan data yang dilakukan, serta analisis hasil uji coba penilaian kinerja.

12. Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir ini akan dibuat kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, saran juga disampaikan baik kepada restoran X, peneliti dengan penelitian serupa, dan para pembaca.

Metodologi penelitian juga dapat dilihat dalam bentuk diagram aliran yang dapat dilihat pada Gambar I.1 berikut.



Gambar I.1 Metodologi Penelitian

I.7 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian mengenai perancangan sistem penilaian kinerja karyawan di restoran X sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang masalah, tinjauan perusahaan, identifikasi dan perumusan masalah, batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian, tujuan beserta manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi hasil tinjauan pustaka mengenai sistem penilaian kinerja serta metode yang digunakan untuk menentukan bobot sub kriteria dan kriteria kinerja. Tinjauan pustaka dilakukan agar keputusan yang dibuat dalam perancangan sistem penilaian kinerja dilakukan dengan tepat dan memiliki alasan yang jelas.

BAB III PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA

Bab ini berisi tentang perancangan sistem penilaian kinerja yang diawali dengan penentuan kriteria kinerja, penentuan standar kinerja, perancangan lembar penilaian kinerja, perancangan pelaksanaan penilaian kinerja, usulan penyampaian umpan balik, serta hasil uji coba rancangan penilaian kinerja.

BAB IV ANALISIS

Bab ini menguraikan hasil analisis mengenai penilaian kinerja saat ini, analisis perancangan sistem penilaian kinerja, analisis hasil uji coba penilaian kinerja, dan evaluasi hasil uji coba penilaian kinerja. Analisis perancangan sistem penilaian kinerja meliputi analisis kriteria kinerja, standar kinerja, lembar penilaian kinerja, serta prosedur pelaksanaan penilaian kinerja.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan mengenai pemecahan masalah yang terjadi di restoran X beserta saran yang bisa diusulkan baik untuk pihak restoran X maupun untuk penelitian berikutnya.