

## PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA DI RESTORAN ABC

Yogi Purnomo<sup>1</sup>, Verina Halim<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email: yogipurnomo52@hotmail.com

Corresponding author : yogipurnomo52@hotmail.com

### Abstrak

*Dunia bisnis yang penuh dengan twist yang tak terduga, ada banyak hal yang bisa salah di dunia pengusaha dan ada banyak industri yang thrive di Indonesia, salah satunya bisnis kuliner atau restoran. Peningkatan pertumbuhan per kapita di Indonesia mendorong orang untuk memiliki pendapatan yang semakin meningkat untuk hiburan dan ini berhubungan dengan peningkatan jumlah bisnis restoran baru di seluruh Indonesia. Meningkatnya persaingan dalam bisnis kuliner atau restoran berarti bahwa bisnis harus efisien dan efektif dalam strategi untuk mengoperasikan operasi harian atau berkala. Kinerja adalah salah satu dari banyak faktor dalam bisnis yang harus dikembangkan ketika berhadapan dengan banyak persaingan dan bagi bisnis untuk beroperasi dalam kapasitas maksimum, pengusaha perlu mengevaluasi kinerja karyawan secara berkala, ketika datang untuk mengevaluasi kinerja, bisnis perlu melakukan kinerja penilaian. Objek penelitian ini adalah restoran ABC yang terletak di kota Bojonegoro, Restoran ABC adalah restoran terbesar di kota. Dari hasil wawancara penulis menemukan sejumlah titik masalah utama di dalam restoran ABC, dan dari titik-titik ini, penulis merancang bentuk baru penilaian kinerja yang cocok untuk restoran di era persaingan yang semakin meningkat, diharapkan dapat membantu restoran ABC dan meningkatkan kinerja di dalam restoran ABC.*

**Kata Kunci** : Penilaian Kinerja, Analisa Jabatan, Kuliner, Manajemen Restoran

### PENDAHULUAN

Ekonomi dunia saat ini sedang dalam masa pertumbuhan dimana secara keseluruhan mencapai 3.8% pada tahun 2017 dan di proyeksikan adanya kenaikan pada tahun 2018 menjadi 3.9%, Indonesia dan negara – negara berkembang lainnya mengalami pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi yaitu sebesar 4.8% pada tahun 2017 dan pada tahun 2018 diproyeksikan menjadi 4.9% dimana secara spesifik Indonesia diperkirakan mencapai 5.3% pada tahun 2018 (International Monetary Fund,2018). Pertumbuhan yang terjadi tersebut didorong dari aktivitas ekonomi oleh setiap negara di mana didorong oleh berbagai macam industri yang menjadi kontributor dalam penggerakannya. Menurut badan pusat statistiki pada tahun 2016 ada 3 subsektor yang menopang ekonomi kreatif di indonesia yaitu kuliner, fashion, dan kriya dimana subsektor kuliner merupakan penyumbang terbesar sebesar 41,4% atau senilai Rp 382 triliun dan pada tahun 2017 badan pusat statistik mengeluarkan laporan 10 tahun terakhir yang menunjukkan rata – rata pengeluaran per kapita digunakan untuk makanan dan minuman sebesar 51% dari total pengeluaran.

Perkembangan ekonomi suatu negara tidak terlepas dari peningkatan kesejahteraan dari setiap individu yang berada di dalam negara tersebut, peningkatan kesejahteraan memicu terjadinya peningkatan konsumsi sehingga juga dapat menjadi pendorong dalam kaitannya dengan perkembangan ekonomi suatu negara. Industri pariwisata merupakan salah satu industri terdorong dikarenakan salah satu faktor yang meningkatkan industri pariwisata adalah perkembangan ekonomi. Lebih spesifik lagi usaha restoran merupakan salah satu bagian dari industri pariwisata yang juga mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan yaitu pada tahun 2011 tercatat sebesar 2.977 usaha restoran menengah dan besar dibuka di seluruh Indonesia (Kemenpar,2012). Jumlah tersebut mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dimana pada tahun 2007 hanya mencapai 1.615 restoran

Restoran ABC merupakan salah satu restoran terbesar yang ada di dalam kota Bojonegoro dan berada di jalan poros di kota tersebut dekat dengan stasiun kereta api dan pusat kota. Restoran ini menyediakan berbagai macam jenis makanan khas lokal, nasional, dan luar negeri. Restoran ABC juga memiliki beberapa

jenis usaha selain restoran yakni penyewaan ballroom, catering, dan karaoke beserta fasilitas pelengkap seperti ATM bank dan mushola yang semuanya terletak dalam 1 daerah restoran. Juga tersedia berbagai macam kegiatan promosi yang menarik sehingga membuat restoran ini menjadi salah satu restoran yang terbesar dan terkenal di kota Bojonegoro. Dengan kapasitas jenis usaha yang cukup besar diperlukan manajemen usaha yang baik guna membantu keberhasilan dari restoran ABC.

Karyawan restoran ABC mencapai 80 orang dan bisa bertambah menyesuaikan saat ada event sehingga manajemen yang baik sangat perlu untuk dilakukan. Meskipun restoran ABC merupakan restoran yang sudah terkenal di daerahnya tetap saja memerlukan tindakan – tindakan antisipatif guna menjaga kestabilan usaha di tengah kondisi persaingan ekonomi. Kondisi saat ini pada restoran ABC tidak memiliki sistem acuan performance appraisal yang baku yang digunakan, sehingga menimbulkan permasalahan yang menurut owner yaitu tingkat turnover karyawan khususnya pada posisi waitress cukup tinggi dan beberapa manajer pernah mengundurkan diri dan ternyata bekerja di tempat lainnya. Ditemukan pada hasil wawancara dengan seorang manajer divisi dan bawahan bahwa performance appraisal yang digunakan sangat subjektif dikarenakan tidak adanya penilaian baku atau standar tertulis sehingga selama ini penilaian hanya dari atasan ke bawahan dan hanya berdasarkan observasi saja, Hal ini membuat suasana lingkungan pekerjaan tidak kondusif dikarenakan timbulnya iri hati atau konflik antar karyawan. Berikut pernyataan partisipan di dalam restoran ABC, dimana peneliti mengajukan pertanyaan seperti :

1. Bagaimana performance appraisal saat ini di dalam restoran ABC ?
2. Apakah dijelaskan tentang penilaiannya ?
3. Ada pengkajian ulang tentang performance appraisal ?

Berikut hasil wawancara dengan beberapa partisipan yang menurut peneliti mewakili pandangan partisipan lain :

“Tidak ada yang namanya penilaian di sini mas, manajer langsung menilai sendiri dan kasih bonus kalau ada, tanpa ada kejelasan padahal saya merasa saya bekerja lebih lama dan lebih baik dari teman saya tapi saya tidak dapat bonus karena nilai saya lebih jelek” – Waitress Restoran A

“Tiap bulan ada sih mas kayak rapat gitu, untuk bahas kinerja tapi ya seringkali tidak berjalan lancar malah bahas yang lain, sedangkan bahas kinerjanya hanya singkat sisa waktu biasanya dipakai ngobrol, kayak formalitas aja tidak ada kewajiban soalnya cuman disuruh nilai, meskipun sudah dinilai toh ujung – ujungnya tidak dipakai” – Manajer Event

“Penilaian untuk saat ini hanya berdasarkan observasi saya saja, karena dari atasan ga diberi instruksi kok tentang cara menilai dan saya bebas untuk menilai sendiri, hanya disuruh menilai saja mana bawahan yang baik, saya juga dinilai seperti itu oleh atasan, yang nilai saya dan teman – teman saya juga tidak tau persisnya seperti apa karena atasan saya yang tentukan nilai kita tapi meskipun sudah nilai itupun tidak ada efek apa –apa karena memang masih belum dijalankan 100% itu p, jadi ya cuman buat ada – ada aja” – Manajer Dapur

“Untuk saat ini tidak ada performance appraisal di dalam restoran, semua tergantung dari masing – masing manajer yang berkepentingan untuk menilai bawahan, tetapi memang kedepannya owner katanya sih sudah merencanakan performance appraisal yang jelas, sampai saat ini saya hanya dinilai dari kinerja keseluruhan restoran seringkali dilihat dari hasil omset sama pendapatan” – General Manager

“Selama ini sih di dalam restoran yang nilai kinerja ya yang pihak – pihak manajemen langsung, dan biasanya dibahas setiap akhir bulan dengan masing – masing bawahan mereka tapi ya kalau mau dibilang sudah objektif ya nda, karena selama ini memang performance appraisal langsung ke atasan dan memang ini menjadi masalah karena saya dengar – dengar banyak yang merasa tidak adil di performance appraisal tapi ya sampai saat ini performance appraisal ga dilaksanin dengan bener ya cuman formalitas” - Owner

Dari wawancara yang peneliti lakukan terlihat bahwa terdapat unsur subjektivitas yang menonjol dalam hal performance appraisal, padahal restoran ABC merupakan restoran yang terbilang besar dengan omset bulanan 400 juta hingga 500 juta rupiah per bulannya. Masalah ini menimbulkan keinginan peneliti untuk membuat performance

appraisal yang baku yang dapat digunakan restoran ABC.

Performance appraisal sendiri memiliki definisi yaitu sistem yang terdokumentasi untuk melihat kinerja individual per periode (Moon,1993), dan jika perusahaan menerapkan sistem performance appraisal maka terdapat beberapa manfaat yaitu : (1) Berkembangnya kinerja, (2) Membantu penentuan kompensasi, dan (3) Kebutuhan pelatihan atau pengembangan (Wether&Davis,1996). Menurut Herachwati (2013) ada beberapa dampak negative yang dapat terjadi jika performance appraisal tidak diimplementasi secara benar atau tidak ada seperti (1) Meningkatnya turnover karyawan, (2) Berkurangnya self-esteem karyawan, (3) Berkurangnya motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, dan (4) Munculnya bias. Dengan munculnya permasalahan tersebut maka perlu bagi restoran ABC untuk melakukan performance appraisal.

Dapat disimpulkan bahwa dari hasil wawancara dengan partisipan terlihat adanya ketidakpuasan dalam hal performance appraisal di dalam restoran ABC, dikarenakan hanya sebatas formalitas dan tidak dilaksanakan dengan sebaik mungkin, karena performance appraisal yang tidak berjalan menjadi salah satu faktor tingginya angka resign. Faktor berikutnya yang berhubungan dengan performance appraisal adalah deskripsi jabatan yang masih kurang terdefinisi dengan jelas di dalam restoran ABC yang kemudian menyebabkan ketidakjelasan ruang lingkup jabatan yang ada. Dikarenakan deskripsi jabatan yang masih kurang jelas maka diperlukannya job analysis untuk menguraikan jabatan tersebut yaitu terdiri dari aspek – aspek seperti 1) Nama jabatan, 2) Pelaporan kerja atasan, 3) Pelaporan kerja bawahan, 4) Tujuan secara umum, 5) Aktivitas, tugas, dan tanggung jawab utama (Armstrong,2009). Pada prinsipnya setiap karyawan perlu untuk memiliki suatu sistem performance appraisal guna memantau perkembangan dirinya saat ini apakah kinerja yang dimiliki sesuai dengan yang diperlukan organisasi. Dengan mengetahui hasil kinerja dari masing – masing karyawan diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi

Rothwell(2000) mengemukakan bahwa faktor – faktor yang memberi dampak kepada kinerja individu seperti data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, motivasi serta insentif dan imbalan. Komitmen dan kinerja pegawai

dapat ditingkatkan jika organisasi memiliki batasan ruang lingkup yang jelas dimana sistem performance appraisal yang terstruktur dan jelas sudah terlaksana. Dengan adanya performance appraisal yang baik dalam organisasi diharapkan dapat meningkatkan peforma dari individu / pegawai tersebut. Menurut Championing better work and working lives(2016) performance appraisal memiliki hubungan yang positif terhadap peforma pekerjaan.

Secara umum pembuatan dan pengaplikasian dari performance appraisal berbeda – beda atau seringkali memiliki ciri khas tersendiri bagi setiap usaha, dimana ada beberapa faktor yang mempengaruhi keragaman dari performance appraisal seperti lokasi usaha, jumlah pegawai, jenis jabatan dan faktor lainnya. Adanya standar baku dan tertulis dalam performance appraisal memberikan kepastian bagi masing – masing jabatan dalam organisasi untuk mendapatkan performance appraisal yang objektif sehingga membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Wether & Davis(1996) ada beberapa manfaat yang pegawai dapatkan jika performance appraisal diterapkan dalam organisasi seperti peluang yang sama dalam ruang lingkup pekerjaan, dapat digunakan untuk penentuan bonus, dan perencanaan serta pengembangan karir. Sebelum melakukan performance appraisal maka diperlukan untuk melakukan job analysis terlebih dahulu, menurut Hartley(1999) job analysis adalah prosedur dimana seseorang menentukan tugas, posisi, dan karakteristik orang untuk suatu jabatan. Dari definisi tersebut maka diperlukan terlebih dahulu analisa mengenai jabatan – jabatan yang ada dalam restoran ABC yang kemudian dari hasil analisa tersebut digunakan untuk membuat rancangan performance appraisal. Melalui penelitian ini, peneliti bertujuan untuk membuat desain sistem performance appraisal yang berbasis dimensi kinerja dimana didapatkan dari analisa jabatan dan spesifik di dalam Restoran ABC untuk setiap jabatan yang ada di dalam struktur organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian ini berfokus dalam merancang sistem performance appraisal pada restoran ABC. Pada rancangan sistem performance appraisal ini perlu dilakukan rangkaian proses analisa jabatan sebagai dasar dari pelaksanaan sebelum menyusun performance

appraisal. Penyusunan analisis jabatan nantinya akan dilakukan pada setiap level jabatan yang ada pada restoran ABC.

Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu action research. Action Research adalah metode yang didesain dengan tujuan untuk memperbaiki sebuah proses pelaksanaan dan terdiri dari beberapa tahap yakni action, evaluation dan juga critical reflection (Koshy, Koshy dan Waterman, 2011). Action Research merupakan proses yang terdiri dari : Plan, Dimana peneliti merencanakan terlebih dahulu apa yang akan diteliti dan tujuan penelitian. Act, Dimana peneliti mengambil tindakan untuk mengambil data dan semua keperluan yang terkait dengan penelitian yang kemudian digunakan untuk mencapai hasil. Observe, Dimana peneliti memperhatikan bagaimana kelanjutan dari hasil tindakan apakah sesuai atau tidak. Reflect, Dimana hasil tersebut dikaji ulang secara berkala guna menyesuaikan dengan situasi serta kondisi

Keempat tahap tersebut menjadi sebuah siklus(Lewin,1993). Penelitian ini juga nantinya berisi evaluasi dari sistem yang sudah ada di restoran ABC sehingga nantinya dapat diperoleh data mengenai kebutuhan restoran. Penelitian yang dilakukan adalah untuk merancang sistem performance appraisal restoran ABC berdasarkan analisa jabatan / uraian jabatan.

Partisipan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada restoran ABC yang ada disetiap divisi dan seluruh jabatan yang tersedia. Restoran ABC memiliki 4 divisi dan memiliki 14 jabatan. Mulai dari posisi tertinggi yaitu manajer umum (General Manager) dimana ada 2 staff yang berada langsung di bawah kepemimpinan manajer umum yaitu Staff Administrasi dan Staff Gudang. Selain jabatan tersebut terdapat divisi lain seperti divisi restoran terdapat beberapa jabatan yakni manajer restoran beserta timnya yaitu kasir restoran dan pramusaji restoran. Kemudian ada divisi dapur yang berisi jabatan manajer dapur dengan timnya staff dapur. Pada divisi karaoke mencakup yakni manajer karaoke, pramusaji karaoke dan kasir karaoke. Pada divisi event mencakup manajer event dan staff event. Pada divisi keamanan dan kebersihan mencakup manajer keamanan dan kebersihan, staff keamanan/security dan staff kebersihan/cleaning service divisi ini berada di bawah pengawasan divisi restoran. Berdasarkan jabatan-jabatan diatas, peneliti akan melakukan

penyusunan job analysis pada jabatan – jabatan yang tersedia pada restoran ABC yang kemudian akan dilanjutkan dalam pembuatan sistem rancangan performance appraisal

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti mencakup tiga metode yaitu wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara akan dilakukan dengan pihak-pihak terkait dengan objek penelitian, pemilik (owner), manajer, dan juga beberapa karyawan yang mewakili karyawan lainnya sebagai pelaku dalam objek penelitian. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara langsung dan tatap muka dalam 5-8 kali pertemuan dengan waktu masing-masing  $\pm 1$  jam pada pemilik dan  $\pm 1$  jam pada manajer, serta waktu  $\pm 15$  menit untuk setiap karyawan dengan menggunakan media catatan tertulis (note book) serta perekam suara via handphone. Apabila masih terdapat beberapa hal yang kurang pada saat wawancara langsung, penulis dapat melakukan konfirmasi via telepon maupun pesan pribadi.

Peneliti juga melakukan observasi terhadap aktivitas operasional Restoran ABC, dimana hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kondisi riil di lapangan yang mungkin tidak didapat dari hasil wawancara. Peneliti melakukan observasi sebanyak 5-8x kunjungan dengan waktu  $\pm 2$  jam setiap observasi.

Peneliti juga melakukan pengumpulan dan analisis dokumen-dokumen pendukung penjelasan hasil wawancara untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai objek penelitian. Dokumen pendukung meliputi struktur organisasi, job description karyawan dan dokumen yang berisikan informasi mengenai peraturan dalam usaha serta standar operational procedure. Hal tersebut diperlukan guna mendapatkan pemahaman mengenai job analysis karyawan yang kemudian dapat digunakan dalam pembuatan performance appraisal.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil asesmen yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan di Restoran ABC dimana sistem performance appraisal yang masih sangat subjektif dan belum sesuai dengan analisa jabatan yang seharusnya berisikan uraian pekerjaan serta spesifikasi pekerjaan tersebut. Seperti yang diketahui bahwa di Restoran ABC melakukan analisa jabatan memang belum sesuai, dikarenakan hal tersebut membuat restoran ABC tidak bisa merancang sistem performance

appraisal dengan menggunakan analisa jabatan sebelumnya.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi tersebut, maka dari itu peneliti merancang sistem performance appraisal yang berdasarkan analisa jabatan yang mencakup uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dalam merancang sistem performance appraisal, peneliti akan melakukan dua langkah kerja yakni yang pertama peneliti akan melakukan analisa jabatan yang terdiri/mencakup uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dengan adanya penyusunan analisa jabatan ini diharapkan nantinya karyawan dapat mengetahui tugas, tanggung jawab serta batasan kewenangannya. Selain itu juga, dengan adanya uraian pekerjaan yang baik diharapkan membantu karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Serta dengan adanya uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang berdasarkan kompetensi dapat membantu pihak perekrut dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi karyawan serta menentukan topik pelatihan untuk kebutuhan karyawan.

Kedua, yakni merancang sistem performance appraisal berdasarkan analisa jabatan yang mencakup uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, dimana hasilnya adalah performance appraisal secara kuantitatif dengan menggunakan KPI (Key Performance Indicator) berdasarkan uraian pekerjaan. Penilaian pekerjaan nantinya akan menggunakan 180° Degree Appraisal yang akan diisi oleh atasan dan melakukan self evaluation, dengan adanya performance appraisal ini diharapkan restoran ABC dapat melakukan penilaian secara lebih objektif sehingga nantinya dapat melakukan pengembangan perusahaan secara lebih tepat kedepannya

Pada tahap ini peneliti membuat analisa jabatan terlebih dahulu dimana dari analisa jabatan tersebut akan dibuat performance appraisal. Penyusunan uraian pekerjaan dan juga spesifikasi pekerjaan pada penelitian ini menggunakan tahapan-tahapan dari Dessler (2015) yakni :

**Tahap 1 :**

Peneliti dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara dan observasi yang kemudian akan dilakukan kepada masing – masing jabatan yang ada di restoran ABC guna mendapatkan informasi yang relevan dan terkait mengenai uraian pekerjaan yang ada.

**Tahap 2 :**

Meninjau data-data restoran yang relevan misalnya saja struktur organisasi, standar operasional prosedur, dan uraian pekerjaan yang dimiliki restoran ABC beserta data – data lainnya yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Dimana implementasinya yakni peneliti meminta data terkait yang ada dalam restoran ABC seperti struktur organisasi, visi dan misi, uraian pekerjaan saat ini. Selain itu melakukan analisa terhadap kesesuaian uraian pekerjaan yang diberikan dan peneliti meminta persetujuan kepada pihak restoran ABC untuk melakukan analisis jabatan ulang.

**Tahap 3 :**

Memilih jabatan yang akan dilakukan analisa jabatan ulang. Pada tahap ini semua divisi yang ada didalam struktur organisasi dilakukan analisis jabatan ulang yakni mulai dari divisi restoran dan catering, restoran, karaoke, event, divisi keamanan dan kebersihan, selain itu untuk jabatan general manager dan jabatan administrasi serta gudang juga dilakukan analisis jabatan ulang. Jika diuraikan maka divisi dapur terdiri dari 2 jabatan yakni manajer dapur dan catering, dan staff dapur. Divisi restoran dan catering berisikan 3 jabatan yakni manajer restoran, pramusaji restoran, dan kasir restoran. Divisi karaoke juga berisikan 3 jabatan yakni manajer karaoke, pramusaji karaoke dan kasir karaoke. Divisi event terdiri dari 2 jabatan yakni manajer event dan staff event. Sedangkan untuk divisi keamanan dan kebersihan berisikan 3 jabatan yakni manajer keamanan dan kebersihan, staff keamanan/security dan staff kebersihan/cleaning service.

**Tahap 4 :**

Melakukan analisis terhadap data yang didapatkan dari pihak restoran terkait dengan kegiatan jabatan. Implementasinya yakni, peneliti menyiapkan format untuk analisis pekerjaan yang mencakup uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang dikutip dari Dessler(2015) dan tentu saja menyesuaikan sesuai dengan kebutuhan restoran ABC. Berikut uraian pekerjaan menurut Dessler (2015) :

1. Identifikasi jabatan
2. Ringkasan jabatan
3. Hubungan jabatan
4. Tanggung jawab dan kewajiban
5. Wewenang jabatan
6. Standar kinerja
7. Spesifikasi pekerjaan

**Tahap 5 :**



Melakukan klarifikasi hasil analisis jabatan dengan pihak-pihak terkait. Implementasinya yakni, peneliti setelah melakukan pengolahan data hasil wawancara, observasi, dan pengumpulan data – data yang terkait melakukan klarifikasi hasil dari data tersebut kepada setiap pihak yang terkait dari divisi masing-masing. Hal ini dilakukan guna memastikan kelengkapan dan kesesuaian tanggung jawab serta tugas dari setiap jabatan yang akan disusun agar semua pihak setuju dan mengetahui ruang lingkup pekerjaannya.

#### **Tahap 6 :**

Melakukan pengembangan analisis jabatan yang mencakup uraian pekerjaan dan spesifikasi jabatan yang menggambarkan aktivitas serta tanggung jawab dari jabatan tersebut. Implementasinya yakni, peneliti melakukan pengisian data form yang telah disetujui oleh owner dan manajer dari setiap divisi terkait dengan penyusunan analisis jabatan.

Tahap berikutnya setelah membuat uraian pekerjaan masing – masing jabatan maka peneliti mulai melakukan tahap desain performance appraisal. Menurut Aamodt(2010) terdapat 9 tahap dalam melakukan pembuatan performance appraisal , berikut langkah – langkah performance appraisal yang dilakukan di Restoran ABC di kota Bojonegoro.

#### **1. Menetapkan tujuan Performance Appraisal**

Peneliti melakukan kunjungan ke Restoran ABC di kota Bojonegoro pada tanggal 15 Januari 2019, yang kemudian melakukan diskusi dengan Owner dan General Manager untuk membahas apa yang ingin dicapai dalam melakukan performance appraisal, dan permasalahan apa yang ingin diselesaikan melalui performance appraisal. Setelah melakukan diskusi baru ditemukan bahwa ada dua tujuan mengapa diperlukannya performance appraisal di dalam Restoran ABC.

Performance appraisal yang dilakukan di Restoran ABC digunakan untuk menilai kinerja karyawan yang memiliki dua tujuan dari hasil diskusi yaitu untuk meningkatkan kinerja dengan memberikan feedback mengenai kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan serta mengurangi subjektivitas yang terjadi di dalam performance appraisal.

#### **2. Identifikasi keterbatasan lingkungan dan budaya**

Setelah melakukan diskusi untuk menentukan tujuan dan manfaat dari performance appraisal peneliti melakukan identifikasi terhadap lingkungan dan budaya di dalam Restoran ABC dimana menurut Owner Budaya dalam Restoran ABC lebih menekankan kekeluargaan dalam bekerja tetapi juga harus profesional sesuai dengan jabatannya, dimana karyawan dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin. Dimana keterbatasan selama ini terjadi dikarenakan performance appraisal yang murni subjektif sehingga membuat performance appraisal tidak efektif.

#### **3. Menentukan siapa yang melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan**

Peneliti setelah mengetahui ruang lingkup budaya yang ada di dalam restoran ABC kemudian melanjutkan diskusi untuk menentukan siapa pihak yang akan melakukan penilaian untuk masing – masing jabatan bersama owner dan para manajer. Hasil diskusi terhadap owner sekaligus manajer dalam Restoran ABC disepakati bahwa pihak penilai adalah atasan untuk setiap jabatan yang ada di dalam restoran ABC dikarenakan alasan skala bisnis dan kemudahan untuk melakukan performance appraisal.

#### **4. Memilih metode terbaik**

Hasil kesepakatan dengan pihak Restoran ABC maka dilakukan performance appraisal karyawan menggunakan metode 180° Degree Appraisal serta dimensi yang fokus pada kinerja, yaitu dengan menggunakan performance indicator yang ditentukan dari uraian jabatan masing – masing yang ada dalam Restoran ABC dan telah disepakati dengan pihak-pihak terkait. Metode ini memiliki dua penilai yaitu dari atasan – bawahan kemudian setiap jabatan menilai kinerja dirinya diharapkan dengan adanya dua sisi dan terdapat indikator maka diharapkan dapat mengurangi subjektivitas yang terjadi di dalam restoran ABC.

#### **5. Melatih penilai**

Pada tanggal 26 Januari 2019, Peneliti melakukan sosialisasi mengenai rancangan performance appraisal yang akan dibuat untuk restoran ABC kepada masing – masing pihak. Kemudian para pihak yang terkait di Restoran ABC melakukan uji coba terkait dengan alat ukur performance appraisal yang dibuat oleh peneliti. Sehingga ditemukan kesesuaian dan ketidaksesuaian dengan realita yang ada di dalam Restoran ABC.

#### **6. Mengobservasi perilaku dan mendokumentasikan**

Kemudian setelah melakukan uji coba maka peneliti kembali melakukan diskusi terhadap pihak penilai mengenai cara observasi serta dokumentasi untuk form performance appraisal. Performance appraisal nantinya akan didokumentasikan dengan kedalam satu pelaporan yang berisikan kinerja tiap karyawan dan disimpan oleh staff admin dan pelaporan ini dapat digunakan setiap periode untuk memantau perkembangan dari kinerja karyawan yang dinilai.

#### **7. Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja disepakati saat diskusi dengan pihak restoran ABC yaitu melakukan review setiap 3 bulan sekali yang dimana setiap jabatan memiliki nilai untuk kinerja yang dinilai.

#### **8. Mengkomunikasikan hasil Performance appraisal**

Hasil performance appraisal yang telah diolah dengan menggunakan form performance appraisal yang dibuat oleh peneliti nantinya disampaikan kepada masing – masing jabatan yang dinilai setiap 6 bulan sekali dan dimulai setiap awal minggu selama 2 jam yang terdiri dari 1 jam persiapan dan 1 jam untuk proses wawancara, dimana hal tersebut digunakan untuk bahan evaluasi setiap karyawan yang dinilai.

#### **9. Pembuatan keputusan**

Hasil performance appraisal pada setiap karyawan yang ada di dalam Restoran ABC akan ditindaklanjuti oleh pihak terkait untuk keputusan lebih lanjut yang seringkali tindakan selanjutnya berupa aktivitas sumberdaya manusia dengan keterkaitan pengembangan kinerja setiap karyawan. Misalnya seperti training, promosi/demosi/rotasi, dan bahkan pemberhentian kerja.

Dalam pengaplikasiannya dalam restoran ABC peneliti dan tim manajemen sepakat dalam tahapan – tahapan yang akan dilakukan saat melakukan performance appraisal, yaitu :

1. Melakukan meeting dengan tim penilai terlebih dahulu dan melakukan pembahasan mengenai siapa yang akan dinilai oleh masing – masing penilai, waktu yang diperlukan, dan apa saja yang akan dinilai.
2. Penilai menemui pihak – pihak yang akan dinilai dan melakukan proses penilaian, disesuaikan dengan cara penilaian misalnya jika memerlukan observasi dalam jangka waktu tertentu, ataupun pengumpulan data – data bersifat dokumen serta catatan sehingga dapat digunakan untuk melakukan performance appraisal.

3. Tindakan berikutnya adalah penilai memberikan nilai di kolom yang tersedia dengan nilai 1 yang berarti kinerja buruk hingga 3 yang memiliki arti kinerja di atas rata – rata.
4. Setelah semua indikator sudah diberikan nilai maka tindakan selanjutnya adalah melakukan penjumlahan seluruh nilai dan dibagi berdasarkan jumlah indikator, misal ada 5 indikator dan total nilai dari pegawai tersebut adalah 12, sehingga 12 di bagi dengan 5 mendapatkan angka 2,4 yang memiliki arti di tabel bahwa memiliki kinerja rata – rata / sesuai standar dan terdapat tindakan yang dapat dilakukan oleh pihak penilai / manajemen seperti training/bonus/promosi/rotasi untuk pihak yang dinilai.
5. Tindakan berikutnya adalah menjelaskan hasil dari penilaian tersebut kepada pihak terkait di waktu yang telah ditentukan yaitu 6 bulan sekali guna melakukan review dan penyesuaian.
6. Tahap akhir adalah hasil yang sudah dijelaskan kepada pihak terkait kemudian didokumentasikan di tempat yang sudah disediakan dan akan digunakan untuk perbandingan dengan kinerja di masa mendatang.

#### **KESIMPULAN**

Hasil pembahasan dari analisa diatas mengemukakan permasalahan yang dihadapi oleh restoran ABC, dan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dirumuskan untuk membuat penilaian kinerja yang sesuai untuk restoran ABC. Penulis menentukan beberapa tahap dalam pembuatan penilaian kinerja dimana pertama kali membuat analisa jabatan untuk setiap jabatan yang ada di restoran ABC dan kemudian dilanjutkan dengan penilaian kinerja. Terdapat enam tahap yang dilakukan untuk membuat analisa jabatan dan sembilan tahap untuk membuat penilaian kinerja. Tahapan tersebut dibuat dan disesuaikan dengan restoran ABC sehingga dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aguinis, H., & Kraiger, K. 2009. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. The Annual Review of Psychology.

- Adhikari, D. R. 2010. Human Resource Development (HRD) for Performance Management : The Case of Nepalese Organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.59 Issue : 4, pp.306-324
- Bols, R., & Bree, J. V., & Gijswijt, J. 1996. Emerging Issues in Assessment and Development. *Career Development International*, Vol.1 Issue : 6, pp.33-40
- Boice, D. F. & Kleiner, B. H. 1997. Designing Effective Performance Appraisal Systems. *Work Study*, Vol.46 Issue : 6, PP.197-201
- Chang, W. A., & Huang, T. C. 2005. Relationship Between Strategic Human Management and Firm Performance : A Contingency Perspective. *International Journal of Manpower*, Vol.26 Issue : 5, pp.434-449
- Cook, M. 1995. Performance Appraisal and True Performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.10 Issue : 7, pp.3-7
- Cascio, W. F. 2010. *Managing Human Resources*. New York : McGraw-Hill
- Dessler, G. 1987. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, Vol.24 No.5, pp.503-21
- Davis, K., & Newstrom, J.W. 1997. *Organizational Behaviour – Human Behavior at work*. New York: McGraw-Hill 10<sup>th</sup> edition.
- Daniele, S., & Wiese, M., & Buckley, R. 1998. The Evolution of the Performance Appraisal Process. *Journal of Management History*, Vol.4 Issue : 3, pp.223-249
- E.P. 2004. *Performance Management : A Roadmap for developing, implementing, and evaluating performance management system*. SHRM Foundation
- Fernandez, M. D., & Barrachina, M. B., & Cabrales, A. L. 2015. Innovation and Firm Performance : The Role of Human Resource Management Practices. *Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol.3 Issue : 1, pp.64-80
- Hassan, A. 2007. Human Resource Development and Organizational Values. *Journal of European Industrial Training*, Vol.31 Issue : 6, pp.435-448
- Katou, A. A. 2017. How Does Human Resource Management Influence Organisational Performance ? An Integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.66 Issue : 6, pp.797-821
- Kharabe, R., & Joseph, J. S. 2016. The Influence of Job Description, Job Analysis, Its impact on Productivity. *International Journal of Commerce, Business, and Management*, Vol.5, No.5. pp.40-50
- Marchington M., & Wilkinson, A. 1996. Core Personnel and Development. *Human Resource Management Journal*, Vol.8 No.3
- Martocchio, J. J. 2011. *Strategic Compensation : A Human Resource Management Approach*. New Jersey : Perarson 6<sup>th</sup> edition.
- Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M., & Lawler III, E. E. 1989. *Designing Performance Appraisal Systems : Aligning Appraisals and Organization Realities*. San Francisco : Jossey-Bass Publisher.
- Moon, P., & Bates, K. 1993. Core Analysis in Strategic Performance Appraisal. *Management Accounting Research*, Vol.4, pp.139-152
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. 1995. *Understanding Performance Appraisal*. California : Thousand Oaks.
- Morley, M. J., & Garavan, T. N. 1995. Current Themes in Organizational Design : Implications for Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, Vol.19 Issue : 11, pp.3-13
- Prowse, P. & Prowse, J. 2010. Whatever Happened to Human Resource Management Performance?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.59. Issue :2, pp.145-162
- Roos. G., & Fernstrom, L., & Pike. S. 2004. Human Resource Management and Business Performance Measurement. *Measuring Business Excellence*, Vol.8 Issue : 1, pp.28-37
- Sheehan, M., & Garavan, T, N., & Carbery, R. 2014. Innovation and Human Resource Development (HRD). *European Journal of*



Training and Development, Vol.38 Issue  
:1/2,pp2-14

Velimirovic, D., Velimirovic, M., & Stankovic, R.  
2010. Role and Importance of Key  
Performance Indicators Measurement.  
Serbian Journal of Management, Vol.6. pp  
63-72

Wilson, J. P., & Western, S. 2000. Performance  
appraisal : an Obstacle to Training and  
Development?. Journal of European  
Industrial Training. Vol.24 Issue : 7,  
pp.384-391

Velimirovic, D., Velimirovic, M., & Stankovic, R.  
2010. Role and Importance of Key  
Performance Indicators Measurement.  
Serbian Journal of Management, Vol.6. pp  
63-72

Wilson, J. P., & Western, S. 2000. Performance  
appraisal : an Obstacle to Training and  
Development?. Journal of European  
Industrial Training. Vol.24 Issue : 7,  
pp.384-391