

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan industri makanan di Gresik yang semakin tinggi, terutama untuk industri rumah makan yang berkualitas, sehingga memunculkan adanya persaingan antar perusahaan rumah makan dituntut untuk melakukan beberapa usaha agar mendapatkan performansi kerja dan layanan bagi konsumen yang semakin baik. Sehingga dengan kondisi ini perusahaan rumah makan akan memiliki daya saing untuk berkompetensi dengan lainnya.

Pengelolaan karyawan bagi perusahaan merupakan yang sangat strategis untuk dilakukan, sebab dengan pengolahan karyawan yang tepat akan terbentuk satuan kerja yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan nilai tambah di perusahaan tersebut (Ulfa & Sahadi, 2005 ). karyawan merupakan aset utama perusahaan yang menjadi perencanaan dan pelaku aktif dari setiap aktifitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan.

Karyawan yang cakap, mampu, dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat waktunya. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi berprestasi (Ulfa & Hasibun, 2009).

Dalam pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan. Kaplan dan Norton ( 1996 ) mengkritik bahwa manager yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan – kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang dalam

jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investas demi kepentingan jangka panjang.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

*Pizza Hut Delivery* adalah perusahaan rumah makan yang mempunyai visi dan misi. Bukti keberhasilan *Pizza Hut Delivery* ialah sudah banyak didirikan outlet / gerai di Indonesia ada sekitar 130 lebih outlet yang telah didirikan. Hal ini membuktikan perusahaan memiliki kompeten dalam bidangnya. *Pizza Hut Delivery* mempunyai empat divisi dalam tim operasionalnya, yaitu *Front Of The House ( FOH )*, *Back Of The House ( BOH )*, *Order Taker ( OT )* dan *Delivery*. Masing-masing dari ke empat divisi tersebut mempunyai segi penilaian kinerja yang berbeda-beda. Penilaian yang diberikan restoran *Pizza Hut Delivery* yaitu team audit *ACE ( assure customer experience )* dan *SFCC ( food safety complain chek )*. *ACE* akan menilai dan mengontrol segala sesuatu yang sesuai dengan standart prosedur yang diterapkan oleh perusahaan, sedangkan *SFCC* akan menilai *Standart* makanan yang layak dikonsumsi dilihat dari segi rasanya, lama penyimpanan makanan / *Exp Date*.

*Pizza Hut Delivery* akan memberikan sebuah ajang kompetisi bertaraf internasional yaitu *CHAMPS Challenges*. *CHAMPS Challenges* diselenggarakan untuk para pegawai yang mempunyai kinerja yang baik dan berkualitas, untuk bersaing menuju kemenangan yaitu mendapatkan penghargaan ( *reward* ) dan jenjang karier yang lebih tinggi. Kompetensi operasional yang menguji kecepatan dan kualitas pelayanan dan operasi, baik di restoran maupun di dapur, *CHAMPS* adalah singkatan dari *Cleanliness ( Kebersihan )*, *Hospitality ( Keramahatamahan )*, *Accurscy ( Ketepatan )*, *Maintenance ( Pemeliharaan )*. *Product ( Produk )* dan *Speed of Service ( Kecepatan Pelayanan )*.

*CHAMPS Challenge* diselenggarakan mulai dari tingkat restoran, wilayah, propinsi, sampai nasional dan internasional ( Asia-Pasifik ). Pada *CHAMPS Challenge* tingkat internasional ( Asia Pasifik ) 2009 di Kuala Lumpur, tim *Pizza Hut* indonesia berhasil meraih 7 penghargaan emas dari 9 kategori untuk *The Best Manager*, *The Best Rider* ( Untuk Pesan Antar ). *The Best CSR* atau *Customer Service* ( Untuk *Order Taker* / penerima pesanan ). *The Best Speed of Service*, *The Best Product Quality*. *The Best Hospitality*, dan *The Best CHAMPS Cheers* ( yel-yel terbaik ). Pada *CHAMPS Challenge* tingkat Internasional (Asia-pasifik) 2008 di Bali, tim *Pizza Hut* Indonesia Membuat prestasi yang mengagumkan dengan meraih 9 penghargaan emas dari 9 kategori untuk *The Best Manager*, *The Best Rider*, *The Best CSR* atau *Customer Service* *The Best Product Quality*, *The Best Hospitality*, *The Best Customer Mania*, dan *The Best CHAMPS Chers* (yel-yel terbaik).

Sejak didirikan outlet *Pizza Hut Delivery* Kartini Gresik, perusahaan sudah memiliki standart pengukuran kinerja namun hasilnya sering kali kinerja kurang maksimal (*underperforming employees*) karena pada saat team *audit* datang mendadak karyawan kurang siap dalam menangani team *audit* dan menangani pesanan yang ramai. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan *Pizza Hut Delivery* sebesar 68% ( Outlet manager, 2016 ) di dapat dari GES (*guest experience survey*) yang didapat dari [www.halopizzaindonesia.com](http://www.halopizzaindonesia.com), dari wab tersebut didapat laporan dari *customer* yang memberikan kritik dan saran tentang outlet PHD kartini gresik. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja yang juga memperhitungkan pula mengenai kontribusi, serta keinginan ataupun kebutuhan dari semua karyawan *Pizza Hut Delivery* kartini Gresik yang terlibat dalam perusahaan.

Berikut tabel yang menunjukkan hasil audit *Outlet Pizza Hut Delivery* kartini Gresik yang hasil kerjanya dirasa kurang maksimal :

Tabel 1.1 Hasil Audit Outlet Pizza Hut Delivery Kartini Gresik

NO	Periode	Hasil Audit	Temuan Audit	Food Safety /Standart
1	05-09-2016	Underperforming	1.Tidak ada air panas mengalir	Air panas tersedia di dapur, sesuai pengukuran pada dishwasher.
			2.Tidak menggunakan hand sanitizer	Cuci tangan dilakukan dengan benar sesuai standart dan dilakukan ketika diperlukan.
			3.Suhu daging, sayuran di maketable lebih dari 5C°	Temperatur untuk keamanan produk dingin harus kurang dari 5C°.
			4. Ditemukan produk surimi dalam kondisi lembek di freezer.	Produk yang sedang masa expired, disimpan dirotasi, dan diberi label dengan benar.
2	19-03-2017	Underperforming	1. Soft cookies kurang coklat dan agak keras.	Komposisi dan cara pembuatannya harus benar supaya rasa dan tampilan produk terjaga.
			2.Minyak goreng di frymaster sebelah kanan, warna minyak sudah sangat gelap.	Secara rutin minyak di cek kualitas dari minyak tersebut.
			3. Adonan pizza yang sudah di stuffing SC, belum diberi sauce.	Produk pizza yang sudah di stretching wajib dikasih sauce.
3	08-06-2017	Underperforming	1. Macaroni Salad terasa Hambar, Saus mayo mustard sedikit.	Pembuatan salad harus sesuai dengan standart receive,
			2. Personal pizza yang sudah di preapare tidak di pre-sauce	Produk pre sauced/topped disimpan sesuai standart.
			3.Suhu daging, sayuran di maketable lebih dari 5°C	Temperatur untuk keamanan produk dingin harus kurang dari 5°C
4	27-09-2017	Underperforming	1. Ditemukan kerikil pada adonan pizza didalam kontainer pada chiler.	Kontaminasi silang
			2. Bagian dalam oven untuk pizza dalam kondisi kotor pada bagian dalamnya.	Peralatan dalam keadaan bersih dan bebas dari sisa-sisa kotoran, sisa makanan.
5	11-03-2018	Underperforming	1. Suhu beef crumble 8 °C pada make table masih dalam masa simpan	Temperatur untuk keamanan produk dingin harus kurang dari 5°C
			2. Suhu produk jamur kaleng 14 °C masih dalam masa simpan pada maktable.	Temperatur untuk keamanan produk dingin harus kurang dari 5°C

Sumber : *Outlet Pizza Hut Delivery Kartini Gresik.*

Saat ini data hasil audit yang menunjukkan kinerja karyawan kurang maksimal, sehingga mendapatkan nilai rendah dari team audit. Data audit lainnya dapat dilihat dibagian lampiran laporan skripsi.

Untuk mengatasi kinerja karyawan yang kurang maksimal, digunakan suatu pengukuran kinerja yaitu *Human Resource Scorecard. Human Resource*

*Scorecard* adalah metode untuk merancang dan menerapkan pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia yang menghubungkan antara pekerja, strategi perusahaan dan kinerja yang dilihat dari empat perspektif yang terdiri dari: perspektif *Personal, Compensation, Alignment, High Performance* (Becker dkk , 2001 ).

Untuk memperbaiki konsep *CHAMPS Challenge* dan dalam rangka memperbaiki kinerja karyawan yang kurang maksimal, maka perlu penyempurnaan sistem pengukuran kinerja karyawan. Salah satu sistem pengukuran kinerja karyawan dapat menggunakan *Human Resource Scorecard*.

*Human Resource Scorecard* memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realitis mengenai penentu kesuksesan bisnis. Selain itu, *Human Resource Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas – aktivitas penentu hasil akhir. Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran yang jelas dan nyata tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Diharapkan dengan sistem pengukuran kinerja karyawan maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Jika kinerja karyawan meningkat maka hasil penilaian audit mendapatkan nilai yang baik. Meningkatkan kinerja karyawan yang baik secara umum dapat meningkatkan kinerja perusahaan sehingga pengukuran kinerja karyawan akan berdampak kinerja perusahaan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan yang dapat diangkat adalah bagaimana merancang sistem kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* di *Pizza Hut Delivery* Kartini Gresik. ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Mengidentifikasi Indikator kinerja sumber daya manusia
2. Mengukur kinerja SDM di Outlet Pizza Hut Delivery Gresik
3. Memberi usulan perbaikan untuk nilai KPI yang tidak memenuhi target

### 1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan, penelitian ini memiliki manfaat yaitu:

1. Dapat mengetahui indikator penilaian kinerja karyawan *Pizza Hut Delivery* kartini gresik.
2. Membantu perusahaan dalam mencapai target pencapaian kinerja perusahaan dan memudahkan perusahaan untuk melakukan evaluasi bila target tidak tercapai.

### 1.5. Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terarah, maka diperlukan pembatasan masalah penelitian, adapun batasan Tersebut adalah :

1. Penelitian ini hanya dilakukan untuk merancang dan mengukur kinerja karyawan *Pizza Hut Delivery* kartini gresik.
2. Hasil dari penelitian ini hanya sampai tahap usulan tidak sampai tahap implementasi di perusahaan.
3. Data yang diambil selama 2 tahun ( Januari – Desember 2016 dan Januari-Desember 2017)
4. Data yang digunakan pada penelitian adalah:
  - Data hasil audit Outlet *Pizza Hut Delivery*
  - Visi dan Misi perusahaan
  - Data pencapaian target
  - Jumlah karyawan

- Produk yang dihasilkan / Tahun
- Komplain pelanggan
- Absensi karyawan

### **1.6. Asumsi –Asumsi**

Asumsi-Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Segala sesuatu yang dinyatakan responden (berupa jawaban yang diberikan dalam kuisisioner) merupakan cerminan pendapat mereka yang sesungguhnya tanpa ada maksud tertentu.
2. Interpretasi responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner adalah sama dengan yang dimaksud peneliti.
3. Karyawan yang dipilih yaitu *Outlet Manager, Supervisor1, Supervisor2* , *Storeman* paham terhadap kondisi *Outlet Pizza Hut Delivery* kartini gresik.
4. Kuisisioner yang di sebar ke responden ada 2 jenis yaitu kuisisioner perbandingan berpasangan dan kuisisioner kepuasan karyawan.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

BAB 1 : Pendahuluan

Bab ini Merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang penelitian, rumusaan masalah, tujuan dan kegunaan dari penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah, serta berisi penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

#### BAB IV : Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini memuat diantaranya gambaran umum obyek penelitian, sejarah singkat, struktur organisasi, pengumpulan data dan langkah strategy, proses dan kapabilitas perusahaan.

#### BAB V : Analisis dan Interpretasi

Dalam bab ini akan dijabarkan tentang hasil analisis data yang didapatkan dari obyek penelitian ( sampel ) beserta penjelasan yang diperlukan, analisis data dan penjabarannya akan didasarkan pada landasan teori yang telah dijabarkan pada Bab II, sehingga segala permasalahan yang dikemukakan dalam Bab I dapat terpecahkan atau mendapatkan solusi yang tepat

#### BAB VI : Penutup

Bab ini berisi Kesimpulan dari keseluruhan hasil keterbatasan penelitian dan saran bagi perusahaan.