

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Surabaya merupakan kota kedua terbesar di Indonesia. Hal ini membuat banyak investor yang tertarik untuk menanamkan sahamnya di kota ini. Demikian pula kafe STARBUCKS *Coffee* yang berada di bawah naungan PT. SARI COFFEE INDONESIA, yang merupakan anak perusahaan dari PT. MITRA ADI PERKASA. Di Indonesia, STARBUCKS *Coffee* telah membuka store sebanyak 23 buah, dimana dua diantaranya berada di Surabaya. STARBUCKS *Coffee* berdiri pertama kali pada tahun 1971 di Seattle's Pike Place Market dan hingga tahun 2002, jumlah keseluruhan STARBUCKS *Coffee* yang beroperasi berjumlah 5.688 buah. Oleh sebab itu, STARBUCKS *Coffee* telah membuktikan bahwa produk yang dihasilkannya diterima dengan baik oleh masyarakat luas.

Howard Schultz, Chairman dan CEO STARBUCKS mengatakan bahwa STARBUCKS sangat memperhatikan sumber daya manusia yang ikut terlibat di dalamnya, “ Mengapa mempunyai karyawan jika setiap orang dapat menjadi *partner*?” maka dari itu setiap karyawan yang bekerja di dalam perusahaan ini disebut sebagai *partner*. Hal ini diwujudkan dengan diberlakukannya sistem *bean stock* dimana setiap partner dari para manajer puncak sampai dengan barista mendapatkan opsi saham sesuai dengan standar gaji pokok mereka. (Schultz and Yang, 2002, p. 14)

“Mereka yang bermimpi di malam hari pada masa istirahat yang berdebu di pikiran mereka, terbangun untuk mendapati bahwa semuanya adalah kesia-siaan. Namun pemimpi di siang bolong adalah orang-orang yang berbahaya, yang melakukan mimpi-mimpi mereka dengan mata terbuka untuk membuatnya menjadi mungkin.”

T.E. LAWRENCE (dari Arab)

Howard Schultz berpendapat jika para karyawan puas dan menikmati pekerjaannya, maka mereka dapat bekerja dengan penuh semangat dan memberikan pelayanan terbaik yang bisa mereka lakukan. Semangat dan kesetiaan mereka merupakan keuntungan kompetitif dari STARBUCKS *Coffee* oleh karena manusia bukanlah barang yang masing-masing individu membutuhkan baik perasaan harga diri maupun kekayaan finansial untuk menunjang kebutuhan-kebutuhan mereka, maka perhatian yang khusus perlu diberikan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Howard Schultz juga mengatakan bahwa perhatian yang besar pada pengelolaan sumber daya manusia yang terkandung di dalam suatu perusahaan menjadi hal yang paling mendasar untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek, karena dengan memiliki karyawan yang berkualitas maka perusahaan tersebut dapat bertahan bahkan memenangkan dalam persaingan di industri. (Schultz and Yang, 2002, p. 15)

Agar dapat menciptakan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas perlu ditetapkan standar-standar kinerja perusahaan sebagai tolak ukur apakah seorang karyawan dapat dipertahankan atau tidak. Selain itu suatu sistem penilaian kinerja yang mencakup semua aspek yang dibutuhkan oleh perusahaan terhadap seorang karyawan juga perlu ditetapkan sehingga perusahaan dapat mengontrol karyawan-karyawannya secara individual dan mengembangkan keahlian-keahlian individu mereka, karena perkembangan kinerja karyawan merupakan kemajuan perusahaan pula.

STARBUCKS *Coffee* telah menyadari pentingnya standar kinerja yang diperlukan oleh seorang *partner* dengan menerapkan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) para *partner* yang diuji secara berkala baik secara individual maupun secara berkelompok. Tetapi para *partners* di STARBUCKS *Coffee*, Surabaya masih belum puas dan belum sepenuhnya mendukung di dalam pelaksanaan penilaian kinerja tersebut, penulis menduga kemungkinan terjadinya hambatan-hambatan di dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja tersebut.

Oleh karena itu, penulis mengadakan penelitian ini dengan harapan dapat menganalisa hambatan-hambatan apa saja yang terjadi di dalam sistem penilaian kinerja serta pelaksanaannya di STARBUCKS *Coffee*, Surabaya.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka berikut ini akan dirumuskan secara lebih spesifik mengenai analisa sistem penilaian kinerja dan implementasinya di lapangan serta hambatan-hambatan yang terjadi di STARBUCKS *Coffee* Surabaya:

1. Se jauh mana sistem penilaian kinerja para *partners* STARBUCKS *Coffee* di Surabaya telah dilaksanakan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang menyebabkan sistem penilaian kinerja di STARBUCKS *Coffee* di Surabaya belum dapat dilaksanakan secara maksimal?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk:

1. Mengetahui sejauh mana sistem penilaian kinerja para *partners* STARBUCKS *Coffee* di Surabaya telah dilaksanakan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
2. Menganalisa hambatan-hambatan apa saja yang menyebabkan sistem penilaian kinerja di STARBUCKS *Coffee* di Surabaya belum terlaksana dengan maksimal.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini dilaksanakan dengan harapan dapat memberikan sumbangan pemikiran serta pedoman pada STARBUCKS *Coffee* di Surabaya terhadap sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) serta hambatan-hambatan yang terjadi agar dapat memaksimalkan fungsi dari sistem penilaian kinerja tersebut pada STARBUCKS *Coffee* di Surabaya.

2. Penelitian ini juga dilaksanakan dengan harapan dapat melatih penulis agar dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh secara langsung di lapangan industri.
3. Penelitian karya tulis ini dapat diharapkan dapat dipakai sebagai bahan perbandingan maupun bahan studi lebih lanjut bagi mereka yang membutuhkan.