

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT. Parewa Air Catering Service

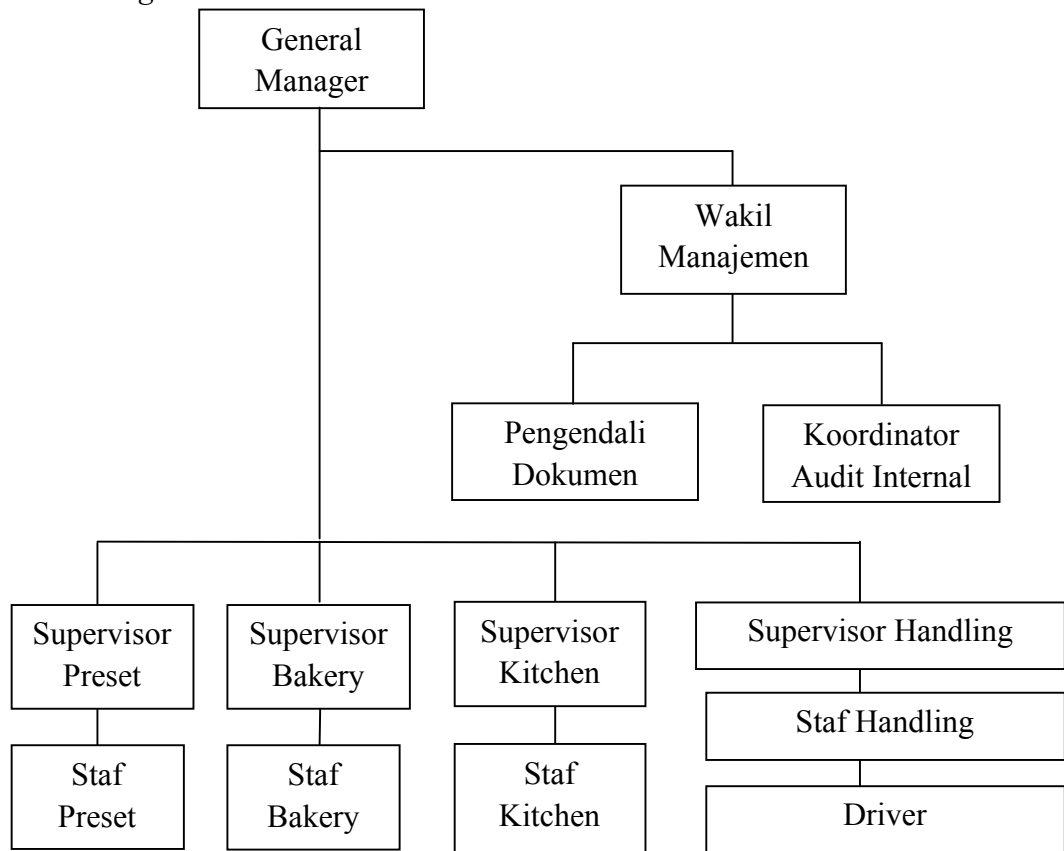
PT. Parewa Air Catering Service di Bali merupakan suatu perusahaan jasa yang bergerak di bidang *air catering service* (*catering* yang melayani penerbangan). PT. Parewa Air Catering di Bali berdiri pada tahun 1999. Perusahaan ini beralamat di jalan By Pass Ngurah Rai no.19X Tuban Bali, yang hingga saat ini memiliki karyawan yang berjumlah 70 orang.

Visi dan Misi PT. Parewa Air Catering adalah “Berkomitmen menyediakan makanan dan minuman yang sehat dan aman untuk memuaskan pelanggan dengan melakukan perbaikan terus menerus, serta pemenuhan persyaratan peraturan dan perundangan”.

Parewa Air Catering Service (PAREWA) menyediakan makanan dan minuman yang sehat dan aman. Parewa diawali dengan usaha catering untuk beberapa penerbangan saja. Seiring dengan perkembangan, sekarang Parewa sudah melayani banyak perusahaan penerbangan (Air Asia, Merpati, Sriwijaya Air, Lion Air, Malindo Air, Wings Air, Batik Air, Citilink, Transnusa, Sky Aviation). Parewa selalu berkomitmen untuk mengembangkan kinerjanya melalui inovasi dan kreativitas dalam layanannya. Sebagai bukti komitmennya, di tahun 2000 Parewa telah mendapatkan sertifikasi halal dari MUI. Sekarang ini, sejalan dengan berkembangnya usaha, Parewa sedang meraih sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Segera setelah ini, Parewa juga berkomitmen untuk meraih sertifikasi Sistem Manajemen Keamanan Pangan. Semua sertifikasi itu akan memperkuat citra/*image* PT. Parewa untuk menjadi yang terutama dalam layanan catering.

Berikutnya adalah penjelasan tentang struktur organisasi dan *job description* karyawan perusahaan yang terkait dengan bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* sesuai batasan penelitian, sedangkan struktur organisasi dan *job description* karyawan PT. Parewa Air Catering Service selengkapnya terlampir. Bagian *packing* di PT. Parewa Air Catering Service adalah *preset*, bagian kitchen

terbagi menjadi bagian *kitchen* dan *bakery*, serta bagian *delivery* dinamakan bagian *handling*.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Parewa Air Catering

Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

a. General Manager

Tanggung Jawab

1. Bertanggung jawab atas kemajuan perusahaan
2. Melakukan koordinasi antara bagian-bagian *marketing*, pembelian, teknik, produksi *kitchen*, produksi *bakery*, *handling (delivery)*, *preset (packing)*, gudang, admin dan HRD.
3. Merencanakan program kerja harian, mingguan, bulanan, tahunan, yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan.

Wewenang

1. Memberikan persetujuan tindakan untuk tujuan pemenuhan kualitas dan

kuantitas hasil produksi.

b. Wakil Manajemen

Tanggung Jawab

1. Bertanggung jawab terhadap implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 secara efektif.
2. Memastikan sistem manajemen mutu berjalan secara konsisten dan efektif.

Wewenang

1. Mengadakan perubahan atau penambahan sistem kerja dan prosedur kerja di perusahaan.

c. Koordinator *Audit Internal*

Tanggung Jawab

1. Memastikan implementasi pemeriksaan keefektifan sistem manajemen mutu, membuat jadwal audit dan mengkonfirmasi dengan tim *audit* dan bagian yang akan diaudit.
2. Memastikan setiap auditor membuat *check list audit* sebelum pelaksanaan audit dan pemeriksaan / *audit* semua bagian.

Wewenang

1. Evaluasi tim auditor dan mengusulkan susunan tim *audit* kepada Wakil Manajemen.

d. Pengendali Dokumen

Tanggung Jawab

1. Membantu Wakil Manajemen dalam mengendalikan dokumen *internal* seperti memberi identifikasi yang sesuai pada dokumen, memastikan persetujuan dokumen dan distribusi dokumen serta menggandakan dokumen sesuai kebutuhan dan menarik dokumen kadaluarsa dari peredaran.

e. Supervisor Preset

Jabatan : *Supervisor Preset*

Departemen : *Preset*

Tanggung Jawab

1. Memeriksa *order* produksi *preset*, mengatur jadwal *preset*, barang dan jumlah yang harus dikemas.
2. Memeriksa pekerjaan karyawan *preset*, mendisiplin karyawan dan memastikan bahwa cara produksi sudah sesuai *standard*, prosedur dan aturan-aturan kebersihan personil yang ditetapkan.

Wewenang

1. Memberikan pembagian tugas kepada karyawan agar proses produksi berlangsung dengan baik.
2. Menghentikan proses *preset* apabila ditemukan ketidaksesuaian mutu pada beberapa *sample* hasil produksi dengan item yang sama.

f. Staf Preset

Jabatan : *Staf Preset*

Departemen : *Preset*

Tanggung Jawab

1. Memantau proses *preset* dan setelah selesai *preset* dan melaporkan jumlah bahan baku yang terpakai.
2. Menyelesaikan proses *preset* sesuai jadwal dan sesuai spesifikasi yang diminta

Wewenang

1. Memberikan pembagian tugas kepada karyawan agar proses *preset* berlangsung dengan baik dan melakukan tindakan yang diperlukan apabila mendapat masukan dari bagian *Quality Control* saat ditemukan ketidaksesuaian mutu hasil *preset*.
2. Memberikan masukan ke bagian Pembelian jika ditemukan ketidaksesuaian mutu dari bahan baku dan bahan penunjang.

g. Supervisor Bakery

Jabatan : *Supervisor Bakery*

Departemen : *Bakery*

Tanggung Jawab

1. Memeriksa *order* produksi *bakery*, mengatur jadwal produksi *bakery*, barang dan jumlah yang harus diproduksi.
2. Memeriksa pekerjaan karyawan *bakery*, mendisiplin karyawan dan memastikan bahwa cara produksi sudah sesuai *standard*, prosedur dan aturan-aturan kebersihan personil yang ditetapkan.

Wewenang

1. Memberikan pembagian tugas kepada karyawan agar proses produksi berlangsung dengan baik dan melakukan proses produksi sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
2. Memberikan revisi perubahan jadwal produksi bila ada masalah kerusakan mesin dan *utility* dan menghentikan proses produksi apabila ditemukan ketidaksesuaian mutu pada hasil produksi.

h. Staf Bakery

Jabatan : *Staf Bakery*

Departemen : *Bakery*

Tanggung Jawab

1. Menyelesaikan proses produksi sesuai jadwal dan sesuai spesifikasi yang diminta dan menjaga agar karyawan melakukan semua prosedur sesuai dengan standar kebersihan dan keamanan makanan.

Wewenang

1. Memberikan masukan ke bagian pembelian jika ditemukan ketidaksesuaian mutu dari bahan baku dan bahan penunjang.

i. Supervisor Kitchen

Jabatan : *Supervisor Kitchen*

Departemen : *Kitchen*

Tanggung Jawab

1. Memeriksa *order* produksi *kitchen*, mengatur jadwal produksi *kitchen*, barang dan jumlah yang harus diproduksi.
2. Memeriksa pekerjaan karyawan *kitchen*, mendisiplin karyawan dan memastikan bahwa cara produksi sudah sesuai *standard*, prosedur dan aturan-aturan keberhasilan personil yang ditetapkan.

Wewenang

1. Memberikan pembagian tugas kepada karyawan agar proses produksi berlangsung dengan baik dan melakukan tindakan yang diperlukan apabila mendapat masukan dari bagian *Quality Control* saat ditemukan ketidaksesuaian mutu hasil produksi.
2. Memberikan persetujuan revisi perubahan jadwal produksi bila ada masalah kerusakan mesin dan *utility*.

j. Staf Kitchen

Jabatan : Staf *Kitchen*

Departemen : *Kitchen*

Tanggung Jawab

1. Memantau proses produksi dan setelah selesai produksi, dan melaporkan jumlah bahan baku yang terpakai serta memastikan barang jadi yang keluar dari produksi ke bagian gudang telah ditandai / diidentifikasi dengan benar.
2. Menyusun jadwal dan jam kerja karyawan jika *Supervisor* Produksi tidak berada di tempat

Wewenang

1. Memberikan pembagian tugas kepada karyawan agar proses produksi berlangsung dengan baik.
2. Melakukan tindakan yang diperlukan apabila mendapat masukan dari bagian *Quality Control* saat ditemukan ketidaksesuaian mutu hasil produksi.

k. *Supervisor Handling*

Jabatan : *Supervisor Handling*

Departemen : *Handling*

Tanggung Jawab

1. Memeriksa pekerjaan karyawan *handling*, mendisiplin karyawan dan memastikan bahwa cara *handling* sudah sesuai *standard*, prosedur dan aturan-aturan kebersihan personil yang ditetapkan.

Wewenang

1. Melakukan tindakan yang diperlukan apabila mendapat masukan dari *customer* saat ditemukan ketidaksesuaian mutu *handling* dan mendisiplin serta merekomendasikan pemecatan karyawan jika ada yang tidak mau bekerja sesuai prosedur.
2. Memberikan persetujuan untuk perubahan jadwal *handling* dan memberikan revisi perubahan jadwal *handling* bila ada masalah kerusakan mesin dan *utility*.

l. *Staf Handling*

Jabatan : *Staf Handling*

Departemen : *Handling*

Tanggung Jawab

1. Memantau proses *handling* dan melaporkan hasil pengiriman ke *Supervisor handling*.
2. Mengatur karyawan untuk kelangsungan proses *handling* dan bertanggung jawab atas hasil *handling*.

Wewenang

1. Memberikan pembagian tugas kepada karyawan agar proses *handling* berlangsung dengan baik dan melakukan tindakan yang diperlukan apabila mendapat masukan dari *customer* saat ditemukan ketidaksesuaian mutu *handling*.

4.2. Deskripsi Data Penelitian

Data penelitian diperoleh dari hasil wawancara dengan informan dan melalui observasi yang dilakukan peneliti di PT. Parewa Air Catering Service.

4.2.1. Wawancara

Deskripsi ini terdiri atas latar belakang informan, proses pekerjaan yang dilakukan oleh informan, dan tanggapan informan terhadap kinerja karyawan pada bagian *packing (preset)*, *kitchen & bakery* dan *delivery (Handling)*. Informan dalam penelitian adalah Chandra Susanto dan Ketut Restyani.

1. Informan 1 (Chandra Susanto)

a. Profil

PT. Parewa Air Catering Service dipimpin oleh Chandra Susanto dengan jabatan di perusahaan sebagai *General Manager*, lahir di Bima - NTB pada tanggal 2 Januari 1967, memeluk agama Kristen Protestan dan pendidikan terakhir yang ditempuh oleh Chandra Susanto adalah S1 Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Status telah menikah dan memiliki 3 orang anak, saat ini menetap dengan keluarga di Bali.

b. Pekerjaan

Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kebijakan dan sasaran mutu di lingkungan perusahaan. Adapun wujud dari tanggung jawab tersebut dilakukan dengan mengelola pemasaran perusahaan berupa upaya-upaya untuk untuk menjalin hubungan baik konsumen, dimana konsumen perusahaan antara lain adalah maskapai penerbangan dan instansi terkait, menanggapi keluhan pelanggan dan mencari solusinya, mendapatkan *order* pesanan dari pelanggan, menggairahkan pasar dan mencapai *target sales*. Pada bagian produksi, bertugas untuk memberikan persetujuan atas tindakan untuk tujuan pemenuhan kualitas dan kuantitas hasil produksi, mengoreksi ketidaksesuaian mutu produk, memantau pencapaian *target-target* produksi dan penerapan prosedur kerja. Untuk meningkatkan kemampuan karyawan, *General Manager* dapat mengusulkan pelatihan bagi karyawan yang ada pada semua Departemen di bawahnya.

Untuk memenuhi target perusahaan, maka dilakukan koordinasi dengan

semua bidang dan merencanakan program kerja harian, mingguan, bulanan, tahunan, yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan dan bisa berjalan dengan efektif dan efisien agar tujuan tujuan dan target perusahaan tercapai.

c. Kinerja Karyawan

Berikut deskripsi kinerja karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* PT. Parewa Air Catering Service meliputi unsur-unsur penilaian kinerja sebagai berikut.

1) Kesetiaan

Kesetiaan terhadap perusahaan dianggap penting oleh karyawan secara keseluruhan meliputi : bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery*. Hal tersebut dikarenakan karyawan memiliki kesetiaan akan mengabdikan kepada perusahaan. Ketika diluar jam kerja, bentuk kesetiaan yang ditunjukkan karyawan yaitu dengan menjaga nama baik perusahaan, misalnya tidak membicarakan keburukan perusahaan kepada orang yang tidak berkepentingan.

Adapun bentuk kesetiaan terhadap perusahaan ketika bekerja, ditunjukkan oleh karyawan bagian *kitchen* dan *packing* dengan cara bekerja memaksimalkan kemampuan yang dimiliki, disiplin dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan, sedangkan karyawan bagian *delivery* melakukannya dengan menunjukkan sikap profesional dihadapan konsumen saat pengiriman *catering*.

Perusahaan memiliki indikator dalam menilai kesetiaan karyawan ketiga bagian tersebut, antara lain :

1. Karyawan merasa betah bekerja di perusahaan
2. Taat dan patuh terhadap segala peraturan perusahaan
3. Mampu melaksanakan pekerja dengan baik

Selama ini karyawan secara umum telah memenuhi ketiga indikator di atas, atau dapat dikatakan setia pada perusahaan.

Adapun faktor yang menjadikan motivasi karyawan bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* untuk setia terhadap perusahaan, antara lain yaitu yang pertama adalah gaji yang sesuai dengan kerja karyawan. Selain gaji dan tunjangan, ternyata PT. Parewa Air Catering Service juga memberikan apresiasi

bagi karyawan yang setia, antara lain akan mendapatkan uang lembur, mendapatkan tunjangan kesehatan istilahnya asuransi kecelakaan dalam bekerja.

2) Kejujuran

Peran *customer* bagi karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* cukup penting, karena yang memberikan *profit/income* kepada perusahaan. Ketika ada komplain dari konsumen, karyawan bagian *delivery* akan menerima respon tersebut secara tertulis dan melapor ke perusahaan, kemudian oleh pihak manajemen akan memusyawarahkan komplain konsumen dengan bagian yang terlibat, apabila bagian *kitchen* dan *packing* terlibat maka karyawan akan ikut serta dalam musyawarah yang diadakan perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab.

Hubungan sesama karyawan ketiga bagian (*kitchen*, *packing*, dan *delivery*) terjalin dengan sangat baik, karena karyawan saling berkomunikasi antar satu sama lain dan saling bekerjasama untuk memecahkan masalah.

3) Kedisiplinan

Karyawan bagian *kitchen* pernah meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja untuk pergi membolos dan keluar sebentar untuk merokok, sedangkan karyawan pada bagian *packing* dan *delivery* tidak pernah melakukan hal tersebut.

Seluruh karyawan meliputi bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* selalu datang tepat waktu pada saat bekerja, karena di dalam perusahaan telah menggunakan absen sidik jari dan adanya keinginan cukup besar untuk selalu masuk kerja. Motivasi karyawan secara keseluruhan untuk selalu masuk kerja dilandasi oleh rasa tanggung jawab untuk selalu masuk kerja dan setiap tahun perusahaan akan memilih karyawan terbaik.

Pada saat tertentu, karyawan dari ketiga bagian tersebut pernah terlambat masuk kerja apabila ada masalah dalam perjalanan menuju kantor, misalnya: ban bocor, cuaca yang ekstrim seperti hujan dan bisa juga karena macet. Respon perusahaan ketika ada karyawan terlambat, melalui bagian *HRD* akan menanyakan kepada karyawan dan meminta kronologis secara tertulis. Karyawan PT. Parewa Air Catering Service sebenarnya memiliki inisiatif untuk berusaha memanajemen waktu kerja agar tidak terlambat masuk kerja, yaitu dengan berusaha menyesuaikan waktu masuk yang telah ditetapkan. Kiat-kiat karyawan

bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* untuk selalu mematuhi peraturan perusahaan dilakukan dengan menjalankan peraturan itu dengan sebaik-baiknya.

Terkait dengan pelanggaran kedisiplinan, bentuk-bentuk pelanggaran yang pernah terjadi di perusahaan contohnya adalah di bagian *kitchen* ketika melakukan kegagalan dalam produksi, kasus yang pernah terjadi pada bagian *packing* adalah perusahaan mengeluarkan Surat Peringatan terakhir kepada salah seorang karyawan karena tidak masuk kerja dengan memberikan alasan yang tidak benar, dan bagian *delivery* ketiduran saat pengiriman. Adapun bentuk sanksi apa yang diberikan perusahaan yaitu perusahaan tidak langsung memecat karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut, tetapi perusahaan akan memberikan surat peringatan (SP). Surat peringatan kepada karyawan yang melakukan kesalahan diberikan maksimal sebanyak 3 kali, dan apabila peringatan ketiga tidak diperhatikan, maka karyawan telah dianggap tidak mau bekerja sama lagi dengan perusahaan

4) Kreativitas

Karyawan bagian *kitchen* memang dituntut untuk lebih kreatif, oleh karena itu karyawan selalu berkeinginan untuk memberikan ide kreatif untuk kemajuan produk. Usaha dari karyawan bagian *kitchen* untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan kreatifitas dilakukan dengan membuat resep makan yang baru atau model baru untuk kue dan roti agar tidak monoton apabila ada waktu senggang. Kreatifitas karyawan dalam hal membuat *model* atau resep makanan yang baru harus sepengetahuan perusahaan, karena perusahaan sangat mendukung kreatifitas tersebut dengan memberikan dukungan berupa penyediaan bahan-bahan yang diperlukan, misalnya bahan-bahan baku dan peralatan yang diperlukan. Pada bagian *packing* dan *delivery*, karyawan meningkatkan kemampuan dengan belajar pada karyawan yang lebih berpengalaman. pernah terjadi saat pengantaran *catering* menuju bandara ban mobil pecah di tengah perjalanan sehingga karyawan bagian *Delivery* segera menelpon ke perusahaan untuk melapor dan meminta kiriman kendaraan lain, hal ini termasuk sebuah upaya dalam hal kreatif.

5) Kerja sama

Kemampuan karyawan meliputi : bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* dalam bekerja secara tim sejauh ini dapat dikatakan berhasil, karyawan bagian *kitchen* dan *packing* menjalankan kerjasama tim dengan keyakinan akan mendapatkan hasil yang optimal, sedangkan pada bagian *delivery* dibagi menjadi grup agar pekerjaan karyawan bagian *delivery* menjadi lebih mudah. Usaha untuk dapat bekerjasama dalam tim dilakukan dengan menyelesaikan pekerjaan itu sebaik-baiknya dengan tepat waktu.

Bentuk komunikasi yang diterapkan karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* untuk menjaga kerjasama dengan rekan kerja dalam tim adalah dengan saling mengontrol, termasuk juga hubungan tiap-tiap karyawan dengan atasan cukup baik karena atasan sangat kooperatif

6) Kepemimpinan

Sikap karyawan perusahaan ketiga bagian meliputi : *kitchen*, *packing*, dan *delivery* adalah saling menghargai satu sama lain, agar dapat dihormati sesama rekan kerja. Karyawan yang *senior* mengajari yang *junior* sebagai bentuk motivasi dan dukungan sesama karyawan, begitu juga dengan karyawan *junior* membantu karyawan yang *senior* walaupun bukan seorang pemimpin yang ditunjuk oleh perusahaan namun mereka memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur agar seluruh pekerjaan dapat berjalan dengan lancar. Perusahaan telah menunjuk siapa yang menjadi leader dalam suatu tim.

7) Kepribadian

Penampilan sangat penting bagi karyawan secara keseluruhan (*kitchen*, *packing*, dan *delivery*), karyawan memakai seragam yang telah diberikan perusahaan, hal ini bertujuan agar karyawan terlihat lebih rapi, terlebih bagian *delivery* yang merupakan bagian yang paling sering menemui konsumen, tentu saja penampilan dipandang sebagai hal yang sangat penting.

Sejauh ini karyawan telah mematuhi peraturan perusahaan, menjaga kebersihan, tepat waktu dalam bekerja dan mengikuti *standard* kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Apabila berinteraksi dengan *customer*, karyawan bagian *delivery* selalu menunjukkan sikap yang ramah dan memiliki pemahaman terhadap produk yang dijual perusahaan, sehingga dapat

memberikan penjelasan untuk *customer*.

Usaha untuk memuaskan *customer* dilakukan oleh bagian *kitchen* dengan mengetahui keinginan *customer* terlebih dahulu agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik, pada bagian *packing* berusaha memberikan hasil kerja yang sesuai permintaan konsumen, sedangkan bagian *delivery* mengupayakan agar kiriman tepat waktu dan merespon keluhan konsumen agar segera ditindaklanjuti perusahaan.

8) Prakarsa

Inisiatif karyawan secara umum meliputi : bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* untuk dapat memiliki kualitas kerja yang lebih dilakukan dengan belajar dengan karyawan yang lebih *senior*, agar bisa menguasai bidang yang dijalani. Karyawan termotivasi untuk dapat meningkatkan kualitas kerja karena ingin mendapatkan jabatan yang lebih bagus dan bonus. Soal pengambilan keputusan ketika ada masalah dalam pekerjaan, karyawan ketiga bagian tersebut tidak dapat dengan segera mengambil keputusan, karena membutuhkan waktu untuk mencari akar permasalahannya terlebih dahulu dan keputusan penyelesaiannya pun ada pada atasan perusahaan.

9) Kecakapan

Dalam hal motivasi beradaptasi dengan lingkungan baru, bahwa karyawan PT. Parewa Air Catering Service bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* memiliki keinginan untuk menguasai pekerjaan atau adaptasi agar cepat bisa, usaha-usaha yang dilakukan ketika ada tugas baru yaitu karyawan akan bekerja tepat waktu karena sebuah pekerjaan pasti ada batasan-batasan waktunya. Apabila ada rekan kerja baru, karyawan akan memotivasi karyawan baru tersebut agar bisa cepat mengetahui dan menguasai pekerjaan yang akan diambil.

10) Tanggung jawab

Perusahaan telah memberikan sarana guna menunjang operasional pada masing-masing bagian, antara lain :

1. Bagian *kitchen* : alat-alat yang dipakai memasak, seragam, gedung yang memenuhi *standard* untuk karyawan bekerja

2. Bagian *packing* : perusahaan melengkapi bagian *packing* dengan alat-alat pengemasan yang modern serta ketersediaan dus-dus kemasan untuk kue
3. Bagian *delivery* : perusahaan memiliki armada pengiriman (*truck*), dan *box-box* tempat penyimpanan makanan.

Selama ini karyawan ketiga bagian tersebut telah mampu memenuhi tuntutan perusahaan untuk bertanggung jawab menjaga dan merawat inventaris perusahaan. Sedangkan untuk tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, karyawan tiap-tiap bagian juga menjalankan tanggung jawab pada masing-masing bagian seperti:

1. Bagian *kitchen* : Menjaga kebersihan dan kualitas rasa makanan yang pasti sesuai *standard*
2. Bagian *packing* : Kerapian, ketepatan waktu dan kebersihan.
3. Bagian *delivery* : Tepat waktu, pengiriman yang ke tujuan yang tepat dan jumlah *quantity* yang tepat.

Salah satu motivasi karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu adalah untuk memberikan kepuasan kepada *customer* untuk menghindari komplain yang terjadi dan perusahaan memberikan apresiasi berupa kenaikan gaji serta bonus.

d. Strategi Perusahaan Terkait Hari Libur Keagamaan

Untuk masalah libur keagamaan (selain Hari Raya Nyepi) misalnya ngaben, idul fitri, natal dan lain-lain, perusahaan bisa mengatasinya karena PT. Parewa Catering Air Service memiliki strategi yaitu melebihkan karyawannya di setiap bagian meliputi bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* sebanyak 2 orang, hal ini dilakukan untuk mengantisipasi apabila ada karyawan yang ijin tidak masuk kerja atau untuk keluar tiba-tiba meninggalkan pekerjaan.

Pada saat libur hari raya Nyepi, perusahaan juga libur sehari penuh sehingga tidak ada aktivitas operasional perusahaan. Hal ini dikarenakan pada saat Nyepi, Pemerintah daerah setempat (Bali) mewajibkan untuk penghentian segala aktivitas termasuk bisnis, untuk menghormati umat Hindu yang menjadi mayoritas agama penduduk Bali dalam menjalankan ibadah Nyepi. Sehingga

perusahaan tidak memiliki masalah dengan *order* dari maskapai, karena memang pada saat Nyepi penerbangan di Bali juga di tutup.

2. Informan 2 (Ketut Restyani)

a. Profil

Informan kedua adalah bagian *Human Resources Development* PT. Parewa Air Catering Service yang bernama Ketut Restyani, lahir di Bali pada tanggal 15 Agustus 1969. Ketut Restyani yang akrab di panggil Ani adalah penduduk asli Bali dan beragama Hindu, hingga sampai saat ini buah dari pernikahan telah dikaruniai 2 orang anak. Jenjang pendidikan terakhirnya adalah S1 jurusan Ilmu Komunikasi di salah satu Universitas swasta di Bali yaitu Universitas Dwijendra Denpasar

b. Pekerjaan

Pekerjaan Ketut Restyani sebagai *HRD* di perusahaan dalam sehari-hari bertugas untuk mengawasi dan melaksanakan fungsi-fungsi kepersonaliaan, yang diwujudkan dalam bentuk mengadakan seleksi penerimaan karyawan baru dan proses administrasinya, memastikan karyawan yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian dapat direalisasikan dengan kompetensi yang sesuai dan tepat waktu, mengadakan dan menyiapkan sarana pelatihan serta pembinaan kepada karyawan untuk meningkatkan sumber daya manusia di perusahaan, melakukan pengawasan dan pelaksanaan peraturan perusahaan, dan meningkatkan disiplin karyawan. Oleh karena itu untuk kelancaran tugasnya, bagian *HRD* perlu untuk berkoordinasi dengan masing-masing bagian. Kewenangan yang diberikan manajemen perusahaan kepada bagian *HRD* antara lain memutuskan karyawan yang diterima di dalam proses penerimaan karyawan, memutuskan untuk pemutusan hubungan kerja, dan memutuskan untuk karyawan yang diberikan pelatihan.

c. Kinerja Karyawan

Deskripsi kinerja karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* PT. Parewa Air Catering Service berdasarkan hasil wawancara dengan Ketut Restyani

selaku *HRD* perusahaan, ditinjau dari unsur-unsur penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1) Kesetiaan

Karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* menganggap sangat penting arti kesetiaan pada perusahaan, hal ini ditunjukkan karyawan dengan mengoptimalkan kemampuannya dalam bekerja dan Apabila perusahaan membutuhkan bantuan yang sangat mendadak maka karyawan akan bersedia, misalnya dengan ditelepon diluar jam kerja.

Terkait indikator kesetiaan karyawan yang telah ditentukan perusahaan meliputi bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery*, yaitu saat ini karyawan mampu bekerja dengan baik / mengikuti *standard* perusahaan, bekerja tepat waktu dan telah memakai atribut sesuai yang ditetapkan. Adapun motivasi karyawan pada bagian untuk setia terhadap perusahaan adalah gaji yang pantas dan tunjangan yang sesuai. Sedangkan apresiasi dari perusahaan berupa pemberian gaji yang sesuai dengan jabatan, apabila bekerja lebih dari ketentuan maka akan mendapatkan uang lembur, mendapatkan tunjangan kesehatan dan asuransi kecelakaan.

2) Kejujuran

Terkait dengan kejujuran, *customer* berperan penting dalam keberlangsungan perusahaan, oleh karena itu perhatian dan penyikapan terhadap komplain dari konsumen akan mendapatkan respon yang baik dari karyawan secara keseluruhan (*kitchen*, *packing*, dan *delivery*), sudah menjadi kebiasaan karyawan bagian *delivery* untuk menulis dan melaporkan ke perusahaan, dan kemudian oleh perusahaan dimusyawarakan dengan bagian *kitchen* dan *packing* untuk mendapatkan solusi sebagai bentuk penanganan komplain dari konsumen.

Kejujuran kepada sesama karyawan di perusahaan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* telah ditunjukkan dengan upaya untuk membina hubungan baik sesama karyawan, satu sama lain saling mengkomunikasikan. Apabila ada yang mengalami masalah pekerjaan, maka sesama karyawan seringkali bertukar informasi apabila ada masalah dalam pekerjaannya.

3) Kedisiplinan

Karyawan yang pernah meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja yaitu bagian *kitchen*, kadang mereka meninggalkan karena sedang bekerja seharusnya di saat jam kerja, sedangkan pada bagian *packing* dan *delivery* belum pernah ditemui karyawan meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja.

Karyawan perusahaan secara umum meliputi *kitchen*, *packing*, dan *delivery* selalu datang tepat waktu pada saat bekerja, mereka memiliki keinginan besar untuk selalu masuk kerja karena rasa tanggung jawab kerja, dan karena gaji dan setiap tahun ada pemilihan karyawan terbaik (*employee of the year*) dimana salah satu penilaian dari kedisiplinan waktu masuk kerja. Keterlambatan biasanya terjadi karena ada halangan saat di perjalanan, misalnya macet atau ban bocor. Prosedur keterlambatan karyawan yaitu dengan meminta penjelasan alasan tertulis. Bisa dikatakan karyawan di PT. Parewa Air Catering Service telah memiliki inisiatif untuk mengatur jam berangkat kerja agar tidak terlambat, adapun kiat karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* untuk selalu mematuhi peraturan perusahaan dilakukan, dengan mentaati segala peraturan di perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab karyawan.

Bentuk pelanggaran yang terjadi di perusahaan antara lain :

1. Bagian *kitchen* : Utamanya gagal produksi
2. Bagian *packing* : Pernah seorang karyawan mendapat surat peringatan ketiga (terakhir) karena alasan yang tidak benar pada saat tidak masuk kerja
3. Bagian *delivery* : Karyawan pernah ketiduran pada bagian *delivery*, sehingga mendapat surat peringatan

Untuk menjaga kedisiplinan karyawan ketiga bagian (*kitchen*, *packing*, dan *delivery*), perusahaan telah menyusun sanksi yaitu perusahaan akan memberikan kesempatan lagi karyawan untuk bekerja dengan diberikan surat peringatan (SP), maksud pemberian surat peringatan (SP) agar karyawan tidak mengulangi kesalahannya lagi.

4) Kreativitas

Kreativitas karyawan yang terjadi pada bagian *kitchen* dan *bakery* yaitu apabila ada waktu berusaha untuk mencoba sesuatu hal (resep masakan / kue)

yang baru, sehingga karyawan memiliki keinginan untuk memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan, misalnya untuk model kue/roti supaya roti supaya tidak monoton. Untuk itu perusahaan menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk mendukung upaya kreatif karyawan tersebut.

Adapun usaha dari karyawan bagian *packing* dan *delivery* untuk dapat meningkatkan pengetahuan dilakukan dengan antar karyawan berdiskusi untuk menambah pengetahuan, pernah terjadi saat pengantaran *catering* menuju bandara ban mobil pecah di tengah perjalanan sehingga karyawan bagian *Delivery* segera menelpon ke perusahaan untuk melapor dan meminta kiriman kendaraan lain, hal ini termasuk sebuah upaya dalam hal kreatif.

5) Kerja sama

Karyawan PT. Parewa Catering Air Service bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* mampu menunjukkan bekerja secara tim, karena adanya kerjasama akan didapat hasil yang optimal. Karyawan bagian *delivery* juga mampu bekerja secara tim dengan membagi grup agar pekerjaan karyawan bagian *delivery* menjadi lebih mudah. Usaha karyawan untuk dapat bekerja baik dalam tim dengan bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan dan saling menghormati.

Bentuk komunikasi pada bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* yang diterapkan karyawan PT. Parewa Catering Air Service kepada sesama rekan kerja dalam tim terbentuk dengan sendirinya tanpa ada aturan perusahaan, serta antar karyawan ketiga bagian dalam tim saling memberikan masukan. Sedangkan hubungan tiap-tiap karyawan secara keseluruhan meliputi *kitchen*, *packing*, dan *delivery* dengan atasan terjalin baik karena adanya komunikasi atasan dan karyawan terjalin baik.

6) Kepemimpinan

Karyawan perusahaan di bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* saling menghargai sesama karyawan agar dihormati rekan kerja. Bentuk motivasi dan dukungan yang diberikan kepada sesama rekan kerja adalah saling mengajari, dimana karyawan yang lebih pengalaman akan membimbing karyawan yang baru. Jiwa kepemimpinan yang ditunjukkan karyawan yaitu dengan membantu memberikan masukan terhadap rekan kerjanya saat menyelesaikan suatu pekerjaan, walaupun bukan seorang *leader* yang ditunjuk perusahaan tetapi

mereka memiliki jiwa kepemimpinan yang mau saling membantu demi proses kelancaran pekerjaan. Perusahaan sudah menunjuk *leader* atau *supervisor* untuk bertanggung jawab pada masing-masing bagian.

7) Kepribadian

Penampilan bagi keseluruhan karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* merupakan hal yang penting, salah satunya pemakaian seragam kerja dari perusahaan. Karyawan bersikap patuh terhadap peraturan dan menjalankan ketentuan yang berlaku di perusahaan ketika bekerja.

Ketika berinteraksi dengan *customer*, hanya karyawan bagian *delivery* saja yang berinteraksi langsung, kepribadian ditunjukkan dengan memahami produk yang ditawarkan perusahaan, dan bersikap ramah pada saat berinteraksi. Sedangkan bagian *kitchen* dan *packing* tidak pernah terjadi interaksi secara langsung. Usaha karyawan di masing-masing bagian untuk memuaskan *customer* dilakukan dengan :

1. Bagian *kitchen* : Terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen terhadap menu masakan/kue.
2. Bagian *packing* : Memastikan barang sesuai dengan permintaan konsumen
3. Bagian *delivery* : Usaha karyawan adalah menjaga kepercayaan konsumen dengan pengiriman sesuai pesanan dan waktu yang dijadwalkan

8) Prakarsa

Prakarsa karyawan pada ketiga bagian meliputi : bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* ditunjukkan dengan memunculkan inisiatif untuk mau belajar kepada karyawan yang lebih *senior*, agar menguasai bidang tersebut supaya memiliki kualitas kerja yang lebih baik. Inisiatif karyawan muncul karena termotivasi agar dapat naik jabatan dan mendapatkan penghasilan tambahan (bonus bulanan). Ketika ada masalah serius dalam pekerjaan, karyawan belum berani untuk dapat dengan cepat mengambil tindakan, karena memerlukan waktu untuk mencari akar permasalahan dan keputusan penyelesaian ada pada keputusan atasan.

9) Kecakapan

Kecakapan karyawan secara keseluruhan (*kitchen*, *packing*, dan *delivery*) untuk segera beradaptasi dengan lingkungan baru telah dimiliki, karena mereka

memiliki keinginan untuk menguasai pekerjaan yang mereka inginkan, usaha yang dilakukan karyawan adalah dengan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Sedangkan apabila terdapat rekan kerja baru, usaha dilakukan karyawan ketiga bagian tersebut adalah berusaha memberikan dukungan berupa motivasi karyawan baru agar cepat memahami pekerjaannya.

10) Tanggung jawab

Bentuk tanggung jawab karyawan PT. Parewa Air Catering Service ditunjukkan dengan *maintenance* setiap hari sarana-sarana penunjang operasional perusahaan antara lain :

1. Bagian *Kitchen* : Peralatan memasak, dapur yang bersih dan tertata rapi, baju memasak
2. Bagian *packing* : Mesin *packing* yang serba otomatis
3. Bagian *delivery* : Truk pengiriman dan *trolley*, serta *box* makanan

Bentuk tanggung jawab karyawan dalam mengemban tugas yang diberikan yaitu dengan mengerjakan pekerjaan penuh rasa tanggung jawab, pada bagian *kitchen* dan *bakery* (menjaga kebersihan, kualitas dan rasa makanan dan roti/kue), bagian *packing* (pemenuhan jumlah makanan yang dikemas, dan waktu yang tepat), bagian *delivery* (ketepatan waktu, dan tujuan dalam pengiriman). Karyawan ketiga bagian (*kitchen*, *packing*, dan *delivery*) termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena untuk menghindari keterlambatan pengiriman dan pekerjaan tidak menumpuk. Pihak perusahaan sendiri akan memberikan apresiasi terhadap ketepatan waktu tersebut dengan memberikan kenaikan gaji dan bonus.

d. Strategi Perusahaan Terkait Hari Libur Keagamaan

Bidang usaha perusahaan identik dengan pelayanan yang membutuhkan kontinuitas harian, sehingga aktivitas operasional perusahaan setiap hari harus terus berjalan atau tidak dapat berhenti. Sehingga perlu disusun sebuah strategi tertentu untuk mengatasi libur keagamaan yang menuntut karyawan pemeluk agama yang bersangkutan untuk beribadah sehingga berdampak pada ijin tidak masuk kerja, dikhawatirkan pada hari-hari raya keagamaan tersebut akan mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan karena karyawan yang ijin tersebut. Strategi PT. Parewa Air Catering Service untuk mengantisipasi hal

tersebut yaitu mengatur komposisi karyawan dengan latar belakang agama yang berbeda-beda, sekarang komposisi agama karyawan perusahaan adalah Hindu 40%, Kristen 30%, dan Islam 30%, agar jumlah karyawan tidak berkurang banyak saat hari raya berlangsung. Selain daripada pengaturan komposisi agama karyawan, perusahaan juga mengantisipasi dengan melebihkan jumlah karyawan pada masing-masing bagian untuk menjaga kecukupan karyawan. Sehingga apabila berlangsung hari raya keagamaan, maka perusahaan tidak khawatir dengan kekurangan karyawan yang mengakibatkan aktivitas operasional terganggu.

Pada saat hari raya Nyepi, pemerintah provinsi Bali membuat peraturan libur total untuk segala macam kegiatan perdagangan dan usaha, termasuk penerbangan dari atau menuju Bali pada saat itu tidak diperbolehkan beroperasi. Jadi PT. Parewa Air Catering Service bisa ikut libur juga dengan adanya ketentuan tersebut.

4.2.2. Observasi

1. Bagian *Kitchen & Bakery*

Jumlah karyawan bagian *kitchen* sebanyak 7 orang & *bakery* 7 orang. Karyawan bagian *kitchen* dan *bakery* memiliki variasi menu yang banyak, hal ini memang menjadi tuntutan mengingat selera konsumen bermacam-macam, sehingga karyawan berinisiatif untuk berkreasi menciptakan model kue atau varian menu-menu baru sendiri. Kerjasama dalam tim terlihat dalam bagian ini, antar karyawan memegang peranan penting dan saling membantu satu dengan yang lain.

Alur kerja di bagian *kitchen & bakery* dimulai dari memeriksa *order* produksi, mengatur jadwal produksi, mengatur karyawan untuk kelangsungan proses produksi, menghitung jumlah bahan baku sesuai yang harus diproduksi, mengendalikan bahan baku dan bahan pendukung untuk proses produksi, mempersiapkan peralatan untuk produksi, memeriksa pekerjaan karyawan, mendisiplin karyawan dan memastikan bahwa cara produksi sudah sesuai *standard*, prosedur dan aturan-aturan kebersihan personil yang ditetapkan, menyelesaikan proses produksi sesuai jadwal dan spesifikasi yang diminta,

memastikan barang jadi yang keluar dari produksi ke bagian gudang telah ditandai/ diidentifikasi dengan benar, memastikan barang yang hendak dikirim ke pelanggan sudah memenuhi spesifikasi yang diminta, kemudian setelah selesai produksi, menghitung kembali jumlah bahan baku yang terpakai.

Bagian *kitchen* dan *bakery* melaksanakan koordinasi antara lain dengan *General Manager* mengenai status hasil produksi terhadap jadwal produksi, bagian teknik dalam hal keadaan mesin produksi, bagian *quality control* untuk mengendalikan mutu hasil produksi, dan bagian *packing/preset* untuk jumlah hasil produksi barang jadi.

Karyawan bagian *kitchen* dan *bakery* pada saat bekerja menggunakan seragam khusus lengkap dengan penutup rambut dan sarung tangan untuk menjaga kebersihan makanan dan kue produksi perusahaan. Perusahaan memfasilitasi dengan peralatan memasak yang lengkap dan *modern*, sehingga dapat menunjang kegiatan operasional produksi bagian *kitchen* dan *bakery*

2. Bagian Packing (Preset)

Jumlah karyawan Bagian *Packing (Preset)* sebanyak 11 orang, penyimpanan kemasan pembungkus makanan di simpan di gudang, ketelitian dalam bagian *packing* sangat dibutuhkan, yaitu pada saat pengemasan makanan ke tempatnya dan ketelitian dalam menghitung jumlah (kuantitas) *order*.

Alur kerja bagian *Packing (Preset)* dimulai dari memeriksa *order* produksi *preset*, menghitung barang dan jumlah yang harus dikemas, mempersiapkan barang-barang yang akan dikemas, mengatur karyawan untuk kelangsungan proses *preset*, mengatur jadwal *preset*, memeriksa pekerjaan karyawan *preset*, mendisiplin karyawan dan memastikan bahwa cara produksi sudah sesuai *standard*, prosedur dan aturan-aturan kebersihan personil yang ditetapkan, menyelesaikan proses *Preset* sesuai jadwal dan spesifikasi yang diminta, memastikan barang jadi yang keluar dari *preset* ke bagian gudang telah ditandai diidentifikasi dengan benar, serta memastikan barang yang hendak dikirim ke pelanggan sudah memenuhi spesifikasi yang diminta.

Bagian *Packing (Preset)* berkoordinasi antara lain dengan *general manager* terkait status hasil *preset* terhadap jadwal produksi, bagian teknik tentang keadaan mesin *preset*, bagian *quality control* dalam hal pengendalian mutu hasil *Preset*, dan bagian *handling* untuk jumlah hasil *preset*.

Karyawan di bagian *packing* tidak bekerja secara tim, akan tetapi memiliki tugas masing-masing, misal pada saat menerima *order* maka sebagian melakukan *packing* terhadap masakan hasil olahan bagian *kitchen*, sebagian lagi mengerjakan *packing bakery*. Untuk roti/kue, *standard* kemasan menggunakan plastik dan dikerjakan mesin, sedangkan untuk makanan menggunakan piring dari *aluminium foil*, setelah di kemas semua di masukan ke dalam *trolley*.

3. **Bagian Delivery (Handling)**

Jumlah karyawan bagian *Delivery (Handling)* sebanyak 6 orang, karyawan *delivery* di bagi menjadi 3 grup, masing-masing berisi 2 orang terdiri atas *driver* dan kenek. Lama waktu pengiriman, perjalanan ke *airport* sekitar 15 menit, pelaporan setelah mengirim berupa *catering slip* yang sudah di tanda tangani pramugari yang menerima.

Alur kerja bagian *Delivery (Handling)* dimulai dari mempersiapkan dan memeriksa barang-barang yang akan dikirim, mengatur karyawan untuk kelangsungan proses *handling*, mengatur jadwal Pengiriman, jenis dan jumlah kendaraan, memeriksa kondisi kendaraan maupun keranjang dan troli agar tetap dalam kondisi bersih, memeriksa pekerjaan karyawan *Handling*, mendisiplin karyawan dan memastikan bahwa cara *Handling* sudah sesuai *standard*, prosedur dan aturan-aturan kebersihan personil yang ditetapkan, memastikan barang jadi yang dikirim ke customer telah ditandai/diidentifikasi dengan benar, memastikan barang yang hendak dikirim ke pelanggan sudah memenuhi spesifikasi yang diminta, mencatat perubahan *order* dan informasi penting dari *customer*, dan mencatat saran, masukan serta keluhan *customer*

Koordinasi bagian *Delivery (Handling)* antara lain dengan *general manager* untuk hasil *handling* terhadap jadwal produksi, mencatat saran/masukan dan keluhan *customer*. Bagian teknik terkait keadaan kendaraan, bagian *QC* apabila terjadi ketidaksesuaian atau keluhan dari

pelanggan, *crew* penerbangan dan pihak terkait dalam upaya menjalin hubungan baik dengan selama proses pengiriman, dengan bagian admin apabila ada perubahan *order* dan informasi penting dari *customer*.

Untuk memperlancar pengiriman, perusahaan menyediakan kendaraan *truck* dengan jenis kendaraan toyota dyna yang sudah dirakit khusus untuk catering penerbangan sehingga menjadi *loader* yang langsung naik ke pesawat. Kendaraan ini dilengkapi dengan *Refrery Box*, pengangkat *body* dengan *Hydraulic system* untuk mengangkat *body* supaya sampai ke badan pesawat.

PT. Parewa Air Catering Service melalui pimpinan telah memiliki sertifikat seminar tentang penanganan dan pengangkutan *dangerous goods* dan *cargo* pesawat yang diselenggarakan oleh Departemen Perhubungan pada tahun 2009.

4. Alur Proses Operasional Bagian *Kitchen*, *Packing* dan *Delivery*

Proses kerja *kitchen* berawal info *order* dari bagian *packing* (*preset*), bagian *preset* mendapat *order* dari *marketing*, cara *ordernya* menggunakan Surat Perintah Kerja (SPK), kemudian setelah bagian *kitchen* dan *bakery* selesai produksi, dilanjut dengan proses pengemasan (*packing*) oleh bagian *preset*, setelah itu di serahkan ke bagian *delivery*. Bagian *delivery* menjalankan prosedur pengecekan barang *order* sebelum pengiriman ke konsumen, pengiriman disertai *Delivery Order* sebagai bukti dokumen jumlah dan jenis barang yang dibawa, misalkan hari ini membawa 45 kotak untuk pesawat Merpati, biasanya perusahaan membawa 60 kotak, mungkin ada penumpang susulan, bagian *delivery* juga dibekali *Catering Slip* sebagai bukti dokumen berapa jumlah kotak yang naik ke pesawat yang di tanda tangani pramugarinya. Untuk proses pembayaran *catering* dilakukan sesuai dengan perjanjian kontrak, ada yang per bulan dan ada yang per triwulan sekitar 2-3 bulan baru dibayarkan dan sistem pembayaran langsung di *transfer* ke rekening perusahaan.

5. Kinerja Karyawan Berdasarkan Unsur-Unsur Penilaian kinerja

Observasi untuk mendukung hasil wawancara dilakukan terhadap unsur unsur penilaian kinerja pada bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* yang meliputi :

1. Kesetiaan

Karyawan bagian *kitchen*, dan *packing* menganggap sangat penting arti kesetiaan pada perusahaan, hal ini ditunjukkan karyawan dengan mengoptimalkan kemampuannya dalam bekerja, dan apabila perusahaan membutuhkan bantuan yang sangat mendadak misalnya pada saat ada *Service On Ground* (*SOG* / permintaan *catering* karena ada keterlambatan pesawat) dan saat itu jumlah karyawan yang dibutuhkan kurang maka karyawan akan bersedia untuk hadir walaupun diluar jam kerja.

2. Kedisiplinan

Karyawan perusahaan secara umum meliputi *kitchen*, *packing*, dan *delivery* selalu datang tepat waktu pada saat bekerja, hal ini berdasarkan pengamatan pada saat jam masuk kerja peneliti mengamati tingkat keterlambatan karyawan dan memang telah terbukti karyawan datang tepat waktu, seorang karyawan hadir paling awal yaitu 20 menit sebelum jam kerja dimulai, dengan alasan karena rumahnya jauh sehingga untuk mencegah keterlambatan akibat hal-hal yang tak terduga karyawan datang lebih awal.

Bentuk pelanggaran yang pernah terjadi di perusahaan antara lain :

1. Bagian *packing* :

Seorang karyawan mendapat surat peringatan ketiga (terakhir) karena alasan yang tidak benar pada saat tidak masuk kerja

2. Bagian *delivery* :

Karyawan pada bagian *Delivery* pernah ketiduran, sehingga mendapat surat peringatan

3. Kreativitas

Kreativitas karyawan yang terjadi pada bagian *kitchen* dan *bakery* yaitu apabila ada waktu berusaha untuk mencoba sesuatu hal (resep masakan / kue) yang baru, sehingga karyawan memiliki keinginan untuk memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan, misalnya untuk model kue/roti supaya roti supaya tidak monoton. Untuk itu perusahaan menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk mendukung upaya kreatif karyawan tersebut. Hal ini berdasarkan hasil pengamatan, peneliti mengamati karyawan bagian *kitchen* pada saat jam kosong (tidak ada permintaan *catering* untuk jam tersebut) dan mendapati karyawan sedang mencoba bereksperimen kue dengan bentuk dan rasa yang baru.

4. Kerja sama

Karyawan PT. Parewa Air Catering Service bagian *kitchen* dan *bakery*, mampu menunjukkan bekerja secara tim, karena adanya kerjasama akan didapat hasil yang optimal dan dapat mengefisien waktu sehingga pekerjaanpun lebih cepat terselesaikan, hal ini dapat dilihat pada lampiran observasi (foto 1 : *kitchen*)

5. Kepemimpinan

Bentuk motivasi dan dukungan yang diberikan kepada sesama rekan kerja adalah saling mengajari, dimana karyawan yang lebih pengalaman akan membimbing karyawan yang baru. Hal ini berdasarkan hasil pengamatan saat peneliti mengamati bagian *kitchen* dan *packing* mendapati seorang karyawan *senior* sedang membimbing karyawan yang baru dalam hal cara penggunaan mesin otomatis.

6. Kepribadian

Penampilan bagi keseluruhan karyawan bagian *kitchen*, dan *packing* merupakan hal yang penting, salah satunya dapat dilihat dari pemakaian seragam kerja yang diberikan oleh perusahaan serta menggunakan penutup rambut dan sarung tangan saat bekerja untuk

menjaga ke higienisan makanan. Karyawan bersikap patuh terhadap peraturan dan menjalankan ketentuan yang berlaku di perusahaan ketika bekerja. Dapat dilihat pada lampiran observasi (foto 1: *kitchen* dan *packing*)

7. Prakarsa

Prakarsa karyawan pada bagian *kitchen*, dan *packing* ditunjukkan dengan memunculkan inisiatif untuk mau belajar kepada karyawan yang lebih *senior*, agar menguasai bidang tersebut supaya memiliki kualitas kerja yang lebih baik. Hal ini berdasarkan hasil pengamatan peneliti yang mendapati karyawan baru yang sedang belajar kepada *seniornya*.

8. Tanggung jawab

Bentuk tanggung jawab karyawan PT. Parewa Air Catering Service ditunjukkan dengan *maintenance* setiap hari sarana-sarana penunjang operasional perusahaan antara lain :

1. Bagian *Kitchen* : Peralatan memasak, dapur yang bersih dan tertata rapi, baju memasak
 2. Bagian *packing* : Mesin *packing* yang serba otomatis
 3. Bagian *delivery* : Truk pengiriman dan *trolley*, serta *box* makanan
- Hal ini berdasarkan hasil pengamatan peneliti yang dapat dilihat pada lampiran observasi (foto 2: *kitchen* dan *packing* dan foto 1 *delivery*)

4.3. Analisis Deskripsi Kinerja Karyawan

Kesetiaan terhadap perusahaan dianggap penting oleh karyawan secara keseluruhan meliputi bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery*. Bentuk kesetiaan karyawan bagian *kitchen* dan *packing* terhadap perusahaan ditunjukkan dengan menunjukkan kemampuannya dalam bekerja, disiplin dalam bekerja dan bertanggung jawab, sedangkan bagian *delivery* menunjukkan kesetiaan dengan sikap yang *profesional* dihadapan konsumen pada saat pengiriman *catering*. Pada waktu diluar waktu kerja diperlihatkan ketika perusahaan membutuhkan bantuan yang sangat mendadak, maka karyawan ketiga bagian tersebut akan bersedia

dengan sukarela serta mampu menjaga nama baik perusahaan. PT. Parewa Air Catering Service memiliki indikator kesetiaan karyawan kepada perusahaan, meliputi:

1. Karyawan merasa betah bekerja di perusahaan
2. Taat dan patuh terhadap segala peraturan perusahaan, dan mampu melaksanakan pekerja dengan baik
3. Karyawan bekerja dengan mengikuti *standard* yang ada di perusahaan,
4. Tepat waktu dalam bekerja, dan memakai atribut yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kesetiaan yang dimiliki karyawan perusahaan bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* tidak terlepas dari faktor yang menjadikan karyawan termotivasi untuk setia terhadap perusahaan, yaitu adalah gaji dan tunjangan. Oleh karena itu perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang setia berupa:

1. Gaji yang sesuai dengan jabatan
2. Uang lembur
3. Tunjangan kesehatan dan asuransi kecelakaan kerja.

Seluruh karyawan bagian bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* PT. Parewa Air Catering Service menganggap peran *customer* sangat penting karena dari *customer* perusahaan mendapatkan *profit/income*. Apabila ada komplain dari konsumen, maka karyawan *delivery* akan menuliskan dan melaporkan ke perusahaan, kemudian di perusahaan akan dimusyawarahkan untuk mencari solusi, musyawarah diikuti pula oleh karyawan bagian *kitchen* dan *packing* sebagai bentuk tanggung jawab. Hubungan sesama karyawan bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* di perusahaan terjalin sangat baik karena karyawan saling berkomunikasi antar satu sama lain dan saling bekerja sama apabila ada masalah, karyawan dengan rekan kerja saling memberitahukan masalah pekerjaan yang sedang di tangani untuk diselesaikan bersama.

Kedisiplinan karyawan secara umum meliputi bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan, sehingga pihak manajemen membuat peraturan-peraturan yang tegas terkait dengan pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Terkait dengan absensi masuk kerja, karyawan PT. Parewa Air Catering Service bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery*

selalu berusaha datang tepat waktu pada saat bekerja karena sistem absensi di dalam perusahaan menggunakan *check clock* dan absen sidik jari, kecuali jika mengalami hambatan dalam perjalanan, misal : ban bocor, cuaca yang ekstrim seperti hujan dan bisa juga karena macet.

Keinginan karyawan ketiga bagian (bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery*) untuk selalu masuk kerja dilandasi rasa tanggung jawab, akan tetapi faktor yang menjadi motivasi karyawan PT. Parewa Air Catering Service untuk selalu masuk kerja karena adanya pemilih karyawan terbaik setiap tahun (*employee of the year*) untuk mendapatkan *reward* dari perusahaan.

Beberapa pelanggaran yang pernah terjadi di PT. Parewa Air Catering Service misalnya:

1. Karyawan pernah meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja (bagian *kitchen*) yang pergi membolos, atau pada saat jam kerja pergi keluar sebentar untuk merokok.
2. Pelanggaran pada bagian *kitchen* ketika melakukan kegagalan dalam produksi
3. Seorang karyawan bagian *preset* (*packing*) karena tidak masuk kerja dengan memberikan alasan yang tidak benar.
4. Bagian *delivery* ketiduran saat pengiriman, dan diberikan surat peringatan.

Untuk menanggulangi terjadinya pelanggaran, maka perusahaan memberikan sanksi sesuai dengan bentuk pelanggaran yang dilakukan. Sebelumnya perusahaan tidak langsung memecat karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut, dan akan memberikan kesempatan lagi karyawan untuk bekerja. Akan tetapi perusahaan juga akan memberikan Surat Peringatan (SP), maksud pemberian SP agar karyawan tidak mengulangi kesalahan lagi, SP kepada karyawan yang melakukan kesalahan diberikan maksimal sebanyak 3 kali, dan apabila peringatan ketiga tidak diperhatikan, maka karyawan telah dianggap tidak mau bekerja sama lagi dengan perusahaan dan dianggap mengundurkan diri dari PT. Parewa Air Catering Service. Contoh pemberian surat peringatan yang pernah dikeluarkan oleh perusahaan misalnya :

1. Perusahaan mengeluarkan SP pertama kepada karyawan bagian *delivery* jabatan *driver* pada tanggal 6 April 2012, karena kelalaian dalam menjalankan

tugas (tidur), sehingga pesawat *landing* dan *Airbone* (pesawat berangkat) tidak diketahui.

2. Perusahaan mengeluarkan SP terakhir kepada karyawan bagian produksi dengan jabatan *preset* pada tanggal 24 September 2011, karena tidak masuk kerja dengan memberikan alasan yang tidak benar.

Untuk pelanggaran yang dinilai tidak berat, perusahaan memberikan sanksi kepada karyawan untuk membuat pernyataan tertulis, adapun respon dan kesediaan karyawan dalam menerima sanksi perusahaan yaitu dengan berjanji tidak akan mengulanginya lagi secara tertulis.

Selama ini bentuk kreativitas karyawan PT. Parewa Air Catering Service yang dilakukan oleh karyawan bagian *kitchen* untuk dapat meningkatkan pengetahuan, yaitu memanfaatkan waktu senggang dengan mencoba resep masakan / kue yang baru atau hal-hal baru yang lainnya. karyawan melakukan hal kreatif tersebut dengan sukarela dan timbul dari inisiatif masing-masing, mereka ingin memberikan ide kreatif untuk kemajuan produk, supaya makanan dan kue tidak monoton, akan tetapi ide karyawan harus sepengetahuan perusahaan sebelum produk tersebut diberikan kepada konsumen. Dalam hal ini perusahaan memberikan fasilitas untuk menunjang kreatifitas karyawan bagian *kitchen*, yaitu dengan menyediakan bahan-bahan yang diperlukan untuk karyawan dalam kreatifitas tersebut, misalnya bahan-bahan kue yang diperlukan. Sedangkan pada bagian *packing* dan *delivery* usaha dari karyawan untuk dapat meningkatkan pengetahuan dilakukan dengan belajar dari yang telah berpengalaman, tetapi tidak pernah ada usulan dari kedua bagian tersebut, karena karyawan hanya menjalankan tugas sesuai dengan tata cara yang sudah ditetapkan.

Untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya dan tepat waktu agar mendapatkan hasil yang maksimal, karyawan bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* menjalin kerjasama antar rekan kerja. Adapun bentuk kerjasama yang diterapkan karyawan bagian bagian *kitchen* dan *packing* PT. Parewa Air Catering Service kepada sesama rekan kerja yaitu dilakukan dengan saling mengontrol satu sama lain, dan pada bagian *delivery* dibagi menjadi grup agar mudah berkoordinasi. Selain antar sesama rekan kerja, Hubungan tiap-tiap semua karyawan dengan atasan cukup baik karena atasan sangat kooperatif terhadap karyawan.

Karyawan bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* menjunjung tinggi sikap saling menghargai agar dapat dihormati sesama rekan kerja. Sikap karyawan perusahaan tersebut tercermin dalam bentuk motivasi dan dukungan yang karyawan berikan kepada sesama rekan kerja, yaitu dengan bekerja sama dimana *senior* mengajari yang *junior*, dan karyawan bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* tidak ada yang ingin menjadi *leader* dalam tim untuk membimbing bekerja lebih inovatif, karena perusahaan sudah menetapkan *leader* atau *supervisor* untuk bertanggung jawab.

Kepribadian karyawan secara keseluruhan meliputi : bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* ketika bekerja, ditampilkan dengan mematuhi peraturan perusahaan, menjaga kebersihan, menggunakan penutup kepala dan sarung tangan, tepat waktu dalam bekerja, mengikuti *standard* kerja yang telah ditetapkan, dan memperhatikan penampilan dengan seragam yang telah ditentukan dan akan membuat karyawan terlihat lebih rapi, terlebih karyawan bagian *delivery* yang paling sering bertemu dengan *customer*.

Upaya dalam memuaskan *customer* pada tiap bagian dilakukan dengan :

1. Bagian *Kitchen* : Mengetahui keinginan *customer* terlebih dahulu dan terus berinovasi terhadap menu masakan/kue.
2. Bagian *Packing* : Memberikan hasil kerja yang optimal dan memastikan barang sesuai dengan permintaan konsumen
3. Bagian *Delivery* : Mengupayakan agar kiriman tepat waktu dan merespon keluhan konsumen agar segera ditindaklanjuti perusahaan, serta menjaga kepercayaan konsumen dengan pengiriman sesuai pesanan dan waktu yang dijadwalkan.

Inisiatif atau prakarsa karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* untuk dapat memiliki kualitas kerja yang lebih baik dilakukan dengan belajar kepada karyawan *senior* yang lebih menguasai bidang tersebut. Inisiatif tersebut timbul didorong oleh faktor jabatan yang lebih bagus dan adanya bonus yang dijanjikan perusahaan. Ketika timbul permasalahan dalam pekerjaan, karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* tidak dapat dengan cepat mengambil kesimpulan karena membutuhkan waktu untuk mencari akar permasalahannya

terlebih dahulu, dan keputusan penyelesaiannya ada pada keputusan atasan perusahaan.

Kecakapan karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* dapat diketahui berdasarkan kemampuan untuk segera beradaptasi dengan lingkungan baru, adanya keinginan kuat untuk segera menguasai pekerjaan. Adapun usaha yang dilakukan karyawan PT. Parewa Air Catering Service yaitu berusaha keras menyelesaikan pekerjaan baru tersebut tepat waktu. Apabila ada rekan kerja baru, karyawan lama akan membantu dengan memotivasi agar bisa cepat mengetahui dan menguasai pekerjaannya.

PT. Parewa Air Catering Service telah menyediakan sarana guna menunjang operasional, antara lain :

1. Bagian *Kitchen* : Peralatan yang dipakai memasak, dapur yang bersih dan rapi, seragam kerja.
2. Bagian *Packing* : Peralatan pengemasan yang modern serta ketersediaan dus-dus kemasan untuk kue
3. Bagian *Delivery* : Truk pengiriman, *trolley*, dan *box* makanan

Bentuk tanggung jawab yang dilakukan karyawan PT. Parewa Air Catering Service bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* guna menjaga inventaris perusahaan adalah menjaga dan merawatnya, karyawan juga bertanggung jawab atas pemakaian inventaris perusahaan tersebut. Dalam hal pekerjaan, karyawan perusahaan juga mengemban tanggung jawab, adapun bentuk tanggung jawab untuk masing-masing bagian terdiri dari:

1. Bagian *kitchen* : Menjaga kebersihan dan kualitas rasa makanan yang pasti sesuai *standard*
2. Bagian *packing* : Kerapian, kebersihan, kuantitas pesanan yang sesuai dan ketepatan waktu.
3. Bagian *delivery* : Tepat waktu, pengiriman yang ke tujuan yang tepat dan jumlah yang tepat.

Karyawan PT. Parewa Air Catering Service bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* selalu termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, karena untuk memberikan kepuasan kepada *customer* dan menghindari *complain* yang

terjadi, serta menghindari keterlambatan pengiriman juga agar pekerjaan karyawan tidak menumpuk.

4.4. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis terhadap sepuluh (10) unsur-unsur penilaian kinerja karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* yang terdiri atas : kesetiaan, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab yang telah dijelaskan, dapat diketahui bahwa pada dasarnya kinerja karyawan bagian *kitchen*, *packing*, dan *delivery* di PT. Parewa Air Catering Service secara umum dinilai telah memenuhi harapan dari pemilik perusahaan, meskipun masih terdapat beberapa pelanggaran, misalnya :

1. Bagian *Kitchen* (*Kitchen* dan *Bakery*)

- a. Unsur kedisiplinan : Karyawan pernah meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja (bagian *kitchen*) yang pergi membolos, atau pada saat jam kerja pergi keluar sebentar untuk merokok.
- b. Unsur kecakapan : Pelanggaran pada bagian *kitchen* ketika melakukan kegagalan dalam produksi

2. Bagian *Packing* (*Preset*)

- a. Unsur kejujuran : Seorang karyawan bagian *preset* (*packing*) karena tidak masuk kerja dengan memberikan alasan yang tidak benar.

3. Bagian *Delivery* (*Handling*)

- a. Unsur kedisiplinan : Bagian *delivery* ketiduran saat pengiriman, sehingga pesawat *landing* dan *Airbone* (pesawat berangkat) tidak diketahui.

Kaitannya dengan permasalahan banyak hari libur yang dibutuhkan khususnya bagi umat hindu untuk menjalankan ibadah selain hari raya Nyepi, dapat diketahui berdasarkan hasil analisis kinerja karyawan perusahaan bahwa kinerja karyawan bagian *Kitchen*, *Packing*, dan *Delivery* PT. Parewa Air Catering Service tidak terlalu berdampak, hal ini dikarenakan manajemen PT. Parewa Air Catering Service telah mengantisipasi dengan membuat peraturan hari libur keagamaan, dimana karyawan yang memeluk agama Hindu memperoleh ijin untuk tidak masuk kerja dengan catatan karyawan yang beragama lain wajib

masuk kerja untuk menjaga kelancaran proses operasional bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery*. Selain libur nyepi untuk umat Hindu, tentunya karyawan perusahaan yang beragama lain juga membutuhkan hari libur untuk merayakan hari raya keagamaannya masing-masing, misalkan hari Natal untuk karyawan pemeluk agama Kristen, dan hari raya Idul fitri dan Idul Adha untuk karyawan beragama Islam.

Kebijakan perusahaan yang kedua adalah mengatur komposisi karyawan dengan latar belakang agama yang berbeda-beda dalam tiap unit bagian, maksimal yang beragama sama dalam satu unit sebanyak 50% , sehingga apabila bertepatan dengan hari raya tentunya karyawan yang merayakan akan libur, sedangkan karyawan yang tidak merayakan wajib masuk kerja. Adapun persentase jumlah karyawan PT. Parewa Air Catering Service di setiap bagian saat ini yang beragama Hindu adalah 40%, kristen adalah 30%, dan Islam adalah 30%.

PT. Parewa Air Catering Service merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa *catering* maskapai penerbangan, kebutuhan *catering* untuk pesawat tidak pernah libur. Libur perusahaan hanya 1 kali dalam setahun, yaitu pada saat hari raya Nyepi, karena berdasarkan peraturan daerah yang mewajibkan semua kegiatan termasuk bisnis untuk menghentikan kegiatan operasional perusahaan untuk menghormati umat Hindu yang sedang menjalankan ibadah Nyepi, seperti yang telah diketahui bahwa provinsi Bali mayoritas penduduk memeluk agama Hindu.

4.5. Implikasi Managerial

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi berupa implikasi manajerial atas temuan-temuan berdasarkan hasil analisis, antara lain :

1. Telah ditemukan beberapa unsur yang perlu menjadi perhatian serius pimpinan perusahaan terkait dengan kedisiplinan dan kecakapan karyawan bagian *kitchen*, kejujuran karyawan bagian *preset*, dan kedisiplinan karyawan bagian *delivery*.
2. Dipandang perlu diadakan pelatihan berkala untuk meningkatkan kemampuan teknis karyawan, misalnya bagian *kitchen*, agar dapat menunjang kreativitas karyawan dan mengurangi kegagalan produksi yang

mengakibatkan kerugian bagi perusahaan dan karyawan wajib menanggung biaya bahan-bahan yang digunakan.

3. Sistem penilaian kinerja di tiap-tiap bagian perlu diadakan dengan indikator-indikator yang terukur dan sesuai dengan *job description*.