

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Nutrifood adalah sebuah perusahaan yang memproduksi dan memasarkan berbagai macam produk makanan dan minuman yang berkualitas dengan berbagai macam merek yang terjamin kualitasnya. PT Nutrifood memiliki kantor pusat di Jakarta dan juga telah mendistribusikan produknya ke lebih dari 30 negara. Dengan jaringan ini PT Nutrifood membuktikan bahwa telah berhasil dipasar Internasional dan sudah diterima dengan baik oleh negara-negara lainnya. PT Nutrifood telah didirikan pada bulan Februari 1979 tepatnya pada kota Semarang. Perusahaan ini didirikan oleh Hari Budiarto Darmawan, M.Sc lalu disahkan oleh Menteri Kehakiman pada tanggal 2 November 1980.

Awalnya PT Nutrifood memiliki kantor pusat yang berada pada Jl. Rawabali II/No. 3, Kawasan Industri Pulo Gadung, Jakarta Timur tetapi lokasi tersebut harus dipindahkan ke Jl. Raya Ciawi No. 280 A, Ciawi, Bogor pada bulan April 1980 dengan alasan untuk mengembangkan perusahaan dan mempermudah pelayanan pada konsumen dan hal tersebut dilakukan juga dengan alasan untuk mendapatkan pengakuan Internasional. Sebagai bukti, pada tahun 1994 PT Nutrifood Indonesia memperoleh sertifikat standar sistem mutu internasional yaitu ISO 9002 : 1987. Dengan adanya sertifikat itu, menandakan bahwa PT Nutrifood menjadi produsen makanan dan minuman pertama di Indonesia yang mendapatkan sertifikat ISO 9002 dalam manufaktur pabrik.

Pada tahun 1980, muncul PT Nutrexindo Prima yang beralamat di Jl. Kendang Sari Raya No. 14 Surabaya yang menjadi nama cabang PT Nutrifood yang menangani penjualan serta promosi dari produk Nutrifood. Nama tersebut dipakai karena adanya peraturan yang mengatakan bahwa dilarang untuk menggunakan nama dari kantor pusat untuk kantor cabang. Pada 2003, peraturan tersebut telah dihapus dan PT Nutrexindo Prima telah berganti PT Nutrifood Surabaya dan berdiri di Jl. Berbek Industri VII No. 14 Surabaya. Kantor cabang ini merupakan kantor yang khusus menangani penjualan dan promosi dari produk PT Nutrifood. Produk-produk itu sendiri ada beberapa macam yaitu Tropicana Slim, Nutrisari, Hi-Lo, L-Men, Lokalate, W'DANK.

#### 4.1.2 Visi dan Misi PT Nutrifood

Visi : *“Helping Our Customer to Achieve A Longer Healthy Life Through Our Reputable A Leading Brands”*

PT Nutrifood Indonesia berusaha agar menjadi pionir dan dapat memimpin pasar dalam memberikan solusi bagi masyarakat untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik terutama untuk lebih nikmat dan terutama lebih sehat baik untuk hari ini maupun masa depan.

Misi : *“Inspiring A Nutritious Life”*

Dalam mewujudkan misi tersebut PT Nutrifood Indonesia berusaha untuk terus memahami konsumen dalam setiap fase kehidupan yang akan dialaminya, memenuhi kebutuhan-kebutuhan unik mereka dan terutama memberikan solusi melalui produk yang bernutrisi serta layanan yang dimiliki untuk menggapai kehidupan yang lebih baik.

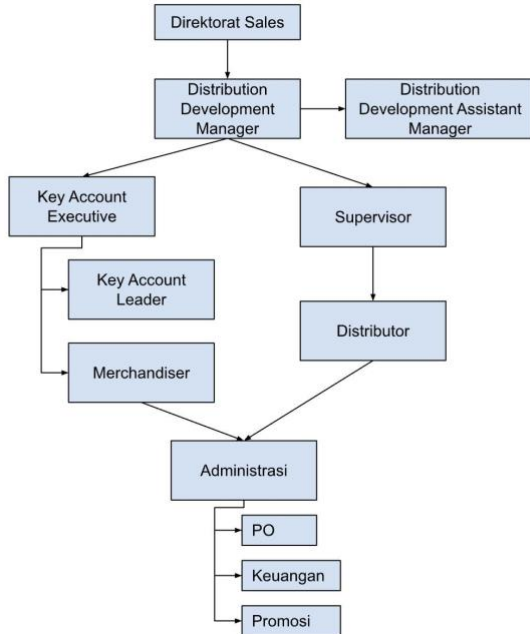
#### 4.1.3 Jenis Usaha, Jumlah Pekerja, Omzet

Jenis Usaha : Makanan dan Minuman Kesehatan

Jumlah Pekerja : 39 Orang

Omzet : Omzet Perusahaan Bersifat Rahasia

#### 4.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

#### 4.1.5 Job Description

##### 4.1.5.1 Direktorat Sales

Jabatan direktorat sales memiliki kewajiban untuk memonitor orang yang bertugas dalam mengawasi dan mengkoordinasikan fungsi penjualan utama perusahaan. Mereka juga bertanggung jawab untuk memantau dan menetapkan rencana yang telah disepakati dan telah didiskusikan dengan pimpinan-pimpinan tiap area. Pengidentifikasian masalah seputar penjualan juga merupakan tugas utama mereka.

##### 4.1.5.2 *Distribution Development Manager*

Tanggung jawab dari jabatan ini adalah membangun dan membina saluran distribusi produk yang efektif di suatu area, serta melakukan proyek yang disepakati oleh perusahaan. Mereka juga bertugas dalam membangun jalur distribusi sales. Tujuannya adalah untuk meningkatkan angka penjualan dalam suatu area.

#### 4.1.5.3 *Distribution Development Assistant Manager*

Tanggung jawab dari jabatan ini adalah menjadi tangan kanan dari *distribution development manager*, dimana mereka mengawasi pekerjaan karyawan sehari-hari dan *memonitoring* pekerjaan lainnya ketika manajer sedang tidak di kantor.

#### 4.1.5.4 *Key Account Executive*

Ada banyak tanggung jawab dari jabatan ini, hal utamanya adalah memantau dan mengevaluasi harga jual produk Nutrifood dengan kompetitor. Mereka mengusahakan bahwa harga yang dijual tidak lebih tinggi dari kompetitor dan menjaga kualitas produknya, agar harganya tetap sesuai dengan harga pasar.

#### 4.1.5.5 *Key Account Leader*

Tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah memastikan ketersediaan produk Nutrifood di *outlet*. Mereka yang mengatur pemajangan produk, mempenetrasi produk baru, dan memastikan produknya tidak dekat dengan tanggal kadaluarsa.

#### 4.1.5.6 Distributor

Tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah membeli produk dari pabrik utama PT Nutrifood dan mendistribusikannya ke Nutrifood di beberapa cabang lainnya. Mereka juga yang membuat *promotion flag* untuk memperkenalkan produknya kepada konsumen.

#### 4.1.5.7 *Supervisor*

Tanggung jawab utama dari jabatan ini adalah untuk memonitor produk Nutrifood dapat terdistribusi dengan baik, serta mencatat hal apa saja yang diperlukan oleh beberapa kantor cabang. Misalnya di kantor cabang A kekurangan produk Nutrisari rasa Mangga, maka mereka akan meminta distributor akan hal tersebut.

#### 4.1.5.8 *Merchandiser*

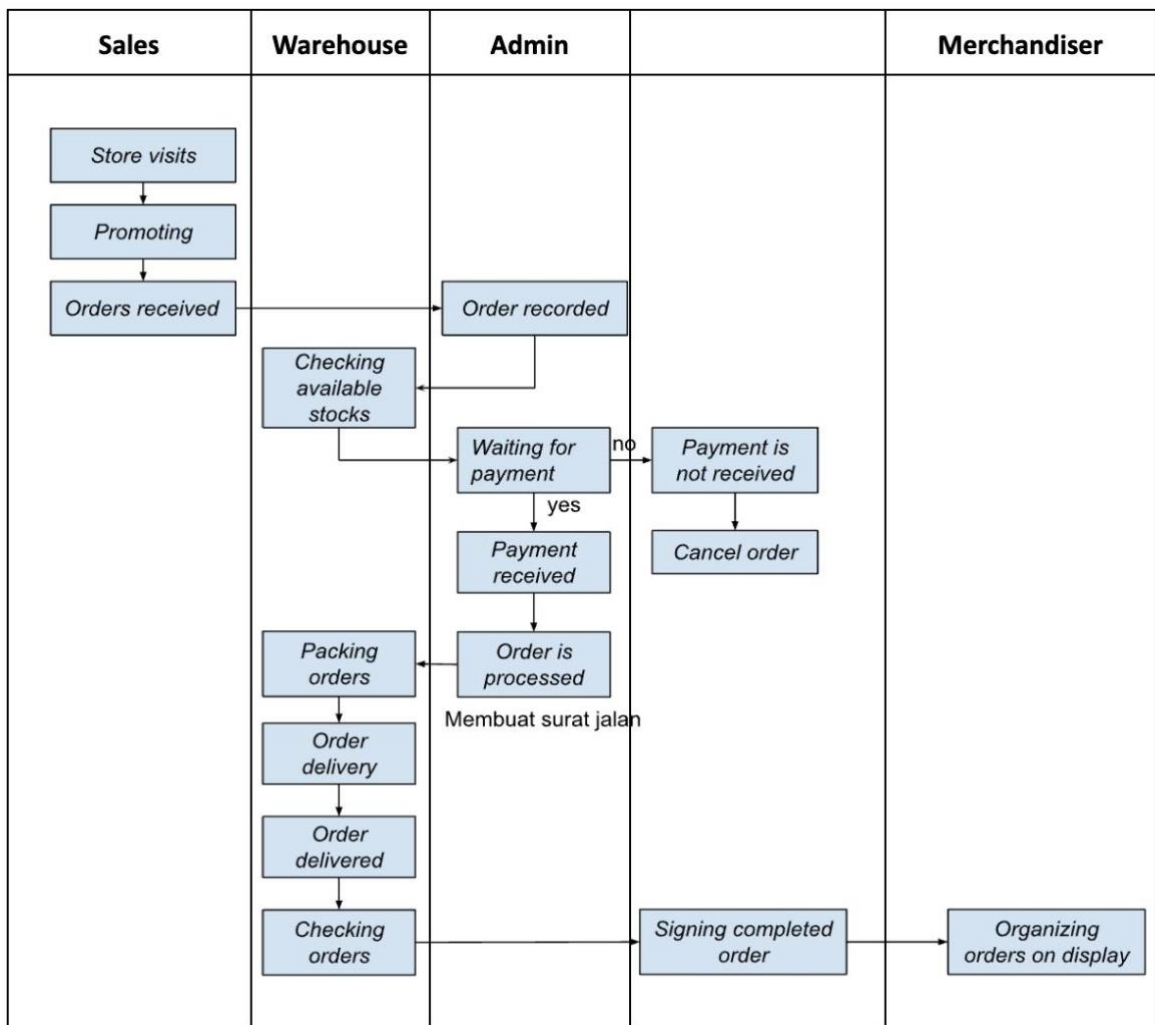
Merchandiser terbagi menjadi 2 divisi, yaitu MT dan GT, dimana MT jangkauan tokonya adalah toko *modern*, seperti Superindo, dan sebagainya. Sedangkan GT jangkauan tokonya adalah toko tradisional. Tugas MT adalah untuk mengecek stok barang, menata display, menarik kembali produk yang hampir kadaluarsa, dan memasang promo. Lalu tugas GT adalah untuk menawarkan produk ke toko dan mencatat pembelian produk tersebut, serta

mengantarkannya. Mereka juga mencatat ada produk apa saja di toko tersebut dan berapa jumlahnya.

4.1.5.9 Administrasi

Tanggung jawab utamanya adalah untuk melaksanakan kegiatan administrasi, seperti surat menyurat, pengarsipan, dan sebagainya. Mereka juga memperkirakan biaya tahunan perusahaan dan melakukan pemesanan barang secara internal.

4.1.6 Proses Bisnis



Gambar 4. 2 Proses Bisnis

Berdasarkan gambar 4.2 proses bisnis yang pertama berawal dari sales, dimana mereka mengunjungi suatu toko untuk menawarkan produk Nutrifood. Kemudian ketika mereka mendapatkan kesepakatan transaksi, akan dicatat dan akan diteruskan ke *Key Account Leader*.

Selanjutnya, KAL akan mengumpulkan jumlah transaksi per hari dan akan dicatat untuk diteruskan kepada admin untuk mencatat pemesanan beserta detailnya, seperti pengiriman kemana, kapan, dan sebagainya. Admin pun akan mengecek stok untuk memastikan bahwa produk tersebut tersedia. Jika produk tersebut tidak tersedia, maka admin akan menghubungi *supervisor* terkait yang kemudian pesanan tersebut akan dialihkan ke distributor.

Admin akan mengirimkan *invoice* kepada toko tersebut dan menunggu pembayarannya. Ketika pembayaran sudah diterima, maka pesanan pun akan diproses. Jika pembayaran belum diterima dalam kurun waktu tertentu, yakni 3x24 jam dari waktu pemesanan, maka pesanan akan otomatis dibatalkan. Namun, apabila pembayaran sudah diterima, pesanan akan langsung diproses dan disampaikan ke pihak *warehouse* untuk mempersiapkan dan *mempacking* produk untuk dikirim ke toko. Lalu, admin akan membuat surat jalan ketika produk akan dikirimkan dan pesanan pun dikirim. Ketika pesanan sampai, pihak pengiriman akan mengecek apakah produk yang dikirimkan sesuai.

## 4.2 Uji Triangulasi

Hasil uji validitas data

Tabel 4. 1 Uji Triangulasi

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kinerja	Struktur Organisasi ada 5 indikator	Semua Valid
	Faktor Lingkungan ada 6 indikator	Semua Valid
	Kemampuan dan Kualitas Pekerja ada 7 indikator	Semua Valid
	Kebijakan dan Praktik Manajemen ada 9 indikator	Semua Valid

### 4.2.1 Faktor - Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kinerja

#### a. Struktur Organisasi

Dalam PT Nutrifood Surabaya, karyawan yang lolos dari seleksi perekrutan akan diberikan pelatihan sebelum mereka bekerja, agar kemampuannya memumpuni terhadap jabatan atau tugas pekerjaan yang dipilih. Proses rekrutmen dilakukan dengan memilih karyawan yang memiliki keahlian yang sesuai, apabila belum mencukupi, akan dilakukan pelatihan sebelum bekerja. Hal tersebut dilakukan perusahaan untuk

mencapai efektivitas kinerja karyawan, karena mereka telah dipersiapkan secara kemampuan atau *skill*, agar mencapai hasil yang maksimal dan tujuan perusahaan terpenuhi.

Dalam berdiskusi akan suatu hal, PT Nutrifood Surabaya biasanya melakukan *meeting* dan *gathering* untuk berkoordinasi antar karyawan dengan tujuan menyelesaikan suatu permasalahan. Untuk mencapai koordinasi antar karyawan yang baik, PT Nutrifood menyediakan sarana untuk melakukan *bonding* antar karyawannya, agar menciptakan kerjasama yang baik. Hal ini membantu karyawan untuk menutup *gap* dalam berkomunikasi, maupun bekerja bersama dalam menyelesaikan suatu proyek. Sama halnya dengan sistem komunikasi di PT Nutrifood, dimana karyawan tidak memiliki batasan dalam berkomunikasi dengan atasan mereka. Karena karyawan dapat menyampaikan suatu permasalahan atau pendapat kepada atasan secara langsung tanpa melalui perantara. Tujuan dari konsep ini adalah untuk meningkatkan komunikasi dengan mengurangi kompleksitas yang terkait dengan jabatan. Namun, hal ini juga diikuti oleh etika dalam berkomunikasi antar karyawan dan atasan, tanpa menghalangi penghematan waktu selama proses komunikasi.

Dalam pelaksanaan SOP bekerja PT Nutrifood, jika dilakukan pelanggaran, seperti contohnya pelanggaran administratif akan dilakukan sanksi administratif. Admin yang lalai dalam menghitung omzet, nota penjualan kepada *customer* yang ternyata jumlah/total yang dibayarkan tidak sesuai. Maka, admin tersebut dapat menutupi kekurangan uang tersebut dengan dana pribadi. SOP kerja mengenai *merchandiser* yang telah ditetapkan oleh PT Nutrifood berupa, waktu, lokasi/daerah, jumlah toko yang harus dikunjungi dan model toko yang dikunjungi. Pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan juga telah diperhitungkan di dalam perusahaan ini. Pelanggaran yang dilakukan akan diberikan sanksi oleh pihak perusahaan, sanksi yang diberikan bisa berupa sanksi administratif ataupun *training* yang harus dijalani selama periode tertentu.

#### 4.2.2 Faktor Lingkungan

##### 1. Lingkungan Kerja Fisik

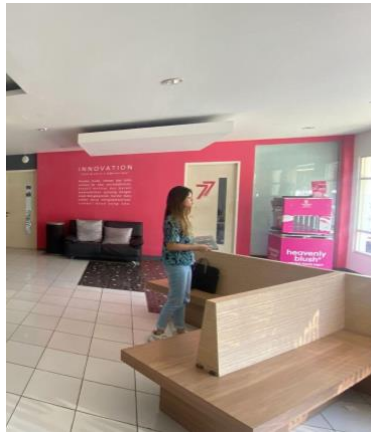
PT Nutrifood memenuhi nuansa kantornya dengan warna hijau, kuning, dan sebagainya yang melambangkan identitas PT Nutrifood. Dimana warna biru berarti *integrity* (menjunjung nilai moral yang tinggi), hijau *respect* (menghargai

orang lain), abu-abu *excellence* (kemauan untuk bekerja dengan baik), merah *innovation* (menciptakan ide-ide baru), dan kuning *collaboration* (bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama). Dalam penerapan nilai budaya *integrity*, PT Nutrifood Surabaya tidak menggunakan CCTV di area *indoor* kantor. Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawannya dan meyakini bahwa mereka akan tetap menjunjung moralnya ketika bekerja, yang telah mereka pelajari selama proses *training*. Dari sisi *respect*, hubungan antar karyawan yang dekat, tercipta dari adanya sikap toleransi antar karyawan PT Nutrifood Surabaya. Dari hal tersebut, sikap saling menghargai pun tercipta, mengenai suku, ras, agama, jabatan, yang tentunya beragam dalam PT Nutrifood Surabaya.



Gambar 4. 3 Pewarnaan interior PT Nutrifood Surabaya (Respect & Integrity)

Dalam hal *excellence*, PT Nutrifood Surabaya menyediakan sistem penghargaan, seperti di level manajemen akan mendapatkan CE Award dan level administrasi akan mendapat kenaikan gaji. Hal ini akan mendorong kemauan karyawan di PT Nutrifood Surabaya untuk bekerja lebih baik lagi, karena diberikan *benefit*, apabila bekerja dengan baik. Lalu, nilai *innovation*, lingkungan kerja PT Nutrifood Surabaya menyediakan fasilitas, seperti satpam 24 jam, ventilasi udara melalui AC, lingkungan kerja yang rapi, dapur karyawan, dan sebagainya. Hal ini pun membuat karyawan menjadi nyaman. Karena semua kebutuhan mereka tetap terpenuhi dan mendukung mereka dalam memunculkan ide-ide baru. Terakhir, dalam proses *collaboration* PT Nutrifood Surabaya dilakukan melalui *meeting*, *gathering*, dan *bonding*. Dimana proses tersebut dapat dilakukan melalui pertemuan langsung dan tidak langsung.



Gambar 4. 4 Pewarnaan interior PT Nutrifood Surabaya (Innovation & Collaboration)

PT Nutrifood Surabaya juga memiliki petugas kebersihan untuk menjaga kantor tetap rapi, termasuk lantai pertama dan kedua. Tanggung jawab mereka termasuk menjaga kebersihan tempat kerja sehingga bersih, rapi, dan bebas dari bau. Di area *outdoor* dilakukan pembersihan daun dari tanaman secara rutin untuk memastikan kebersihan kantor dari dalam dan luar tetap terjaga. Dalam hal ventilasi udara, area *indoor* terdapat 6 buah unit AC untuk menjaga sirkulasi udara yang baik, serta penerangan ruangan menggunakan lampu LED berwarna putih sebanyak 20-30 buah lampu dalam satu lantai.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

PT Nutrifood Surabaya menyediakan sarana *bonding* bagi karyawannya, seperti liburan bersama, dan sebagainya. Kegiatannya berupa *business trip* ke Malaysia yang dilaksanakan pada tanggal 23 Oktober 2023. Hal ini dilakukan untuk mendekatkan diri dengan karyawan dan mengecek dan mempelajari kondisi pasar, serta semua ini difasilitasi oleh PT Nutrifood. Contoh kegiatan *bonding* lainnya adalah pada tanggal 6 September 2023, PT Nutrifood Surabaya membuat kompetisi atau perlombaan olahraga. Setiap dua sampai tiga bulan sekali, selalu diadakan kegiatan *bonding* antar karyawan dengan tujuan untuk memiliki hubungan yang dekat melalui kegiatan bersama.



Gambar 4. 5 Trip ke Malaysia bersama karyawan PT Nutrifood Surabaya



Gambar 4. 6 Kompetisi atau perlombaan olahraga oleh PT Nutrifood Surabaya

Komunikasi dalam PT Nutrifood dilakukan melalui teknologi yang menjembatannya, seperti WhatsApp. Selain itu, PT Nutrifood juga memiliki *platform* internal mirip Facebook memungkinkan berbagi informasi dan pencapaian, memperluas jaringan komunikasi di seluruh perusahaan. Dalam *forum*/Facebook internal PT Nutrifood selain hanya bisa melakukan *sharing* pekerjaan atau pengalaman, juga dapat mengunggah foto maupun video yang memperlihatkan proyek atau pekerjaan yang sedang dilakukan dalam satu cabang.

Hal ini menjadi sarana komunikasi dengan tujuan untuk mendekatkan karyawan Nutrifood walau berada di kota lain, karena mereka dapat *sharing* pengalaman masing-masing dan membantu karyawan lainnya yang membutuhkan bimbingan dalam pekerjaannya di Nutrifood. Contohnya ketika ada karyawan yang *post* keluhannya mengenai kesulitan dalam pekerjaan tertentu, karyawan lain dapat menanggapi akan hal itu dan memberikan

solusinya. Sehingga, seluruh karyawan Nutrifood di seluruh Indonesia dapat saling mengenal satu sama lain. Selain itu, seringkali diadakan *meeting regional* se-Jatim yang dilakukan setiap beberapa bulan sekali di PT Nutrifood Surabaya dan mempertemukan karyawan dari berbagai daerah.

#### 4.2.3 Kemampuan dan Kualitas Kerja

Karyawan diwadahi oleh PT Nutrifood Surabaya dengan diberikan kesempatan sebesar-besarnya untuk belajar apapun. Karena PT Nutrifood Surabaya mengajak karyawannya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasannya, serta mengembangkan kemampuannya. Pengetahuan, wawasan, dan kemampuan itu nanti juga pada akhirnya akan menguntungkan perusahaan. Jabatan mereka juga tidak menentukan mereka hanya boleh belajar akan hal tertentu, dan sebagainya. Nyatanya, pembelajaran ini didapat dengan gratis tanpa syarat dan batasan tertentu.

PT Nutrifood Surabaya juga tidak memakai sistem KPI untuk mengevaluasi karyawannya, karena perusahaan hanya memakai sistem kepercayaan. Evaluasinya hanya dilakukan melalui *training* khusus yang rutin diadakan setiap bulan, yang dilakukan melalui TNA *Training* dan *Analysis*. PT Nutrifood Surabaya juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, agar mereka merasa terapresiasi. Penghargaan ini berupa CE Award di level manajemen, serta kenaikan gaji di level administrasi.

##### 1. Kemampuan Kerja

PT Nutrifood menyediakan Nutriversity yang berisikan pelatihan dan pembelajaran bagi karyawannya. Dimana sistemnya mirip seperti perkuliahan pada umumnya yang terdapat “dosen” dan mahasiswa yang dimana “dosen” tersebut berperan dalam sistem ujian untuk menilai apakah hal yang dipelajari sudah dipahami dengan baik oleh karyawan, sehingga apabila nilainya tergolong rendah, mereka dapat mengambil pembelajaran itu kembali. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kapabilitas dan kemampuan karyawan.

Riwayat pendidikan dan pengalaman kerja tidaklah menjadi patokan utama PT Nutrifood untuk karyawan dapat bekerja. Karena dengan adanya sistem kepercayaan, calon karyawan yang akan menempati posisi tertentu akan berusaha melakukan tugas dan tanggung jawab yang baik di posisi tersebut. Karena calon

karyawan memilih posisi yang diinginkannya, meskipun tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

#### 4.2.4 Kebijakan dan Praktik Manajemen

PT Nutrifood memakai jenis komunikasi lisan dan non-lisan (*online*). Hal ini bisa dibedakan menurut kebutuhannya, contoh jika ada kebutuhan penting dan mendadak, dimana tidak memungkinkan untuk melakukan komunikasi secara langsung. Maka akan dilakukan komunikasi melalui *online* menggunakan media yang ada, seperti WhatsApp. Namun, jika bisa bertemu secara langsung, maka akan diadakan pertemuan secara langsung di perusahaan melalui *meeting*. Dalam hal absensi karyawan, PT Nutrifood telah menerapkan sistem absensi berbasis aplikasi yang wajib digunakan oleh setiap karyawan. Setiap harinya, karyawan harus absen dengan memotret dirinya saat berada di lingkungan tempat dia bekerja. Data yang berupa jam datang atau pulang kerja, serta lokasinya tersebut akan tersimpan dan dilihat oleh PT Nutrifood nantinya.

Dalam segi pembiayaan, PT Nutrifood memiliki divisi tertentu yang menentukan pembiayaan perusahaan mengenai karyawan, yaitu admin. Dalam menjalankan sistem operasional perusahaan, PT Nutrifood mengintegrasikan teknologi dalam pekerjaannya, tidak hanya pada proses produksi, tetapi pada karyawan admin yang bekerja pada PT Nutrifood menggunakan teknologi yang dapat meringankan pekerjaan mereka. PT Nutrifood memberikan kepercayaan secara penuh kepada karyawan dalam memastikan efektivitas sistem operasional perusahaan.

##### 1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Efektif

PT Nutrifood menjamin keselamatan dan kesehatan kerja pada karyawannya. Salah satunya adalah dengan menyediakan layanan BPJS. BPJS sendiri wajib untuk dijamin dalam suatu perusahaan, karena hal ini juga diwajibkan dengan peraturan yang diatur oleh pemerintah. Dalam hal keamanan, disediakan satpam yang berjaga di kantor selama 24 jam yang dibagi berdasarkan *shift* pagi hingga malam. Maka, resiko akan pencurian dan tindakan kejahatan lainnya dapat diminimalisir. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk membantu karyawan merasa aman ketika bekerja.

Sistem gaji di PT Nutrifood ditentukan berdasarkan kinerja setiap karyawan, sehingga setiap karyawan memiliki tingkat upah yang berbeda-beda. PT Nutrifood juga menyediakan Nutriversity sebagai wadah untuk karyawan dalam mempelajari *product*

*knowledge*, agar informasi yang didapat karyawan akan produk PT Nutrifood tetap *update*, sekaligus menjadi sarana bagi karyawan untuk belajar dan berkembang.

#### **4.3 Hal-hal yang Perlu Diperbaiki**

a. Lingkungan Kerja Fisik

Pada lantai 2 di kantor PT Nutrifood Surabaya, terdapat meja tenis di tengah-tengah ruangan kerja admin dan manajemen. Tata peletakan meja tenis tersebut tidak memakai sekat-sekat ruangan yang memisahkan antara ruang *entertainment* dan ruang kerja. Sehingga, ruang *meeting*, meja kerja admin dan manajemen, serta meja kerja anak magang tercampur dalam satu area.

b. Kemampuan dan Kualitas pekerja

PT Nutrifood Surabaya memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi karyawan untuk mempelajari akan hal baru. Materi pembelajaran yang didapatkan karyawannya, dapat diakses melalui Nutrivarsity dimana saja dan kapan saja. Sarana tersebut tidak memaparkan materi secara lisan kepada karyawan perusahaan.

c. Kebijakan dan Praktik Manajemen

Admin memiliki pekerjaan dalam pembuatan faktur, surat jalan pengiriman, dan lain sebagainya. Selain itu, admin juga berperan dalam pengelolaan efektivitas biaya atau rencana pembiayaan PT Nutrifood Surabaya. Kegiatan ini dilakukan tanpa divisi khusus pembiayaan atau pihak penyedia jasa keuangan eksternal untuk memperhitungkan pembiayaan sumber daya