

STUDI DESKRIPTIF TENTANG KINERJA KARYAWAN PT. PAREWA AIR CATERING SERVICE

Celine Kezia dan Thomas Santoso

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: celine_kezia@hotmail.com ; thomass@peter.petra.ac.id

Abstrak-Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusia. Ketika kinerja karyawan baik, dampaknya adalah pada baiknya kinerja perusahaan. Oleh karena itu Kinerja karyawan menjadi elemen terpenting dalam mencapai kinerja perusahaan yang memuaskan. Penelitian ini dilakukan di PT. Parewa Air Catering Service dengan tujuan untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Metode pengumpulan data dengan teknik wawancara. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan metode pengujian data dengan cara triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara umum dinilai telah memenuhi harapan dari pemilik perusahaan, meskipun masih terdapat beberapa pelanggaran terkait kedisiplinan dan kejujuran. Anggapan tentang kinerja yang buruk karena hari libur yang banyak di Bali selain hari raya Nyepi ternyata tidak terlalu berdampak terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kinerja karyawan, Penilaian kinerja

I. PENDAHULUAN

Meningkatnya intensitas persaingan dalam dunia usaha menuntut perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen. Perusahaan yang berkualitas dan mampu melebihi keinginan konsumen akan dapat bersaing dan menguasai pasar (Atmawati dan Wahyudin, 2007, p.2). Sumber daya manusia (karyawan) memegang peranan yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan, dimana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Perusahaan harus memiliki SDM yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011), sedangkan Rivai dan Sagala (2009) menjelaskan kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, hendaknya organisasi memperhatikan faktor-faktor yang dapat memberikan dampak kinerja karyawannya. Menurut Martoyo (2000) faktor yang berdampak terhadap kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, tingkat stres, lingkungan kerja, aspek-aspek ekonomi, kompensasi, kondisi fisik pekerjaan, dan disiplin kerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mahmudi (2005), antara lain:

1. Faktor *personall/individual* yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pada sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain di luar faktor personal seperti sistem, situasi, kepemimpinan, atau tim. Mangkunegara (2009) menjelaskan pengertian tentang penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sedangkan untuk menjelaskan penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai menurut Hasibuan (2005, p.95) adalah:

1. Kesetiaan
Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari gangguan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Kejujuran
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada rekan kerjanya.
3. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

6. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memberikan motivasi kepada orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

7. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap sopan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

9. Kecakapan

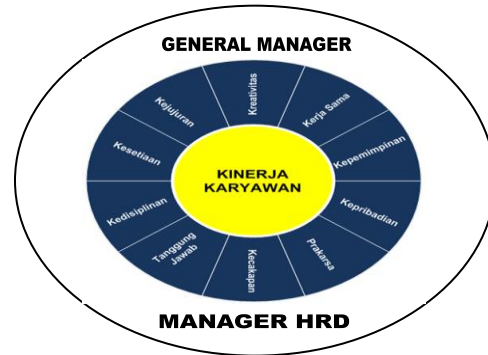
Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

10. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya

PT. Parewa Air Catering Service di Bali merupakan suatu perusahaan jasa yang bergerak di bidang *air catering service* (*catering* yang melayani penerbangan). Perusahaan memiliki masalah dalam mengurus karyawannya di karenakan karyawan sering tidak hadir dengan alasan adanya sembahyangan/upacara adat yang dilakukan. Mayoritas tenaga kerja di provinsi Bali memerlukan jumlah hari libur yang banyak, karena adanya alasan keterlibatan adat dan pelaksanaan kegiatan upacara agama di daerah tempat asalnya. Seperti diketahui, proses kegiatan adat maupun upacara agama di Bali memakan cukup banyak waktu dan tenaga sehingga mau tidak mau hal ini memaksa si pekerja untuk absen dari tempat kerjanya dalam kurun waktu yang lama. Hal seperti ini apabila tidak segera di tangani, maka akan membuat kinerja karyawan tidak maksimal. Lingkup penelitian ini di pusatkan pada bagian operasional karyawan yaitu bagian *Kitchen*, *Packing*, dan *Delivery* sehingga dapat

mewakili kinerja di perusahaan tersebut. Berikut adalah kerangka pemikiran dalam penelitian.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Tujuan Penelitian ini untuk mendeskripsikan kinerja karyawan bagian *Kitchen*, *Packing*, dan *Delivery* di PT. Parewa Air Catering Service.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, menurut Sugiyono (2011, p.29) bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Hal tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan kinerja karyawan PT. Parewa Air Catering Service Denpasar-Bali dimana dalam penelitian ini akan diuraikan dan dijelaskan kinerja karyawan perusahaan.

Definisi Konseptual

Kinerja karyawan merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu (Bernardin dan Joyce, 1993). Unsur-unsur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kesetiaan
 - 1) Kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi pada saat bekerja.
 - 2) Kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi pada saat di luar kerja.
 - 3) Indikator kesetiaan karyawan
 - 4) Motivasi kesetiaan karyawan terhadap perusahaan
 - 5) Apresiasi bagi karyawan yang setia
- b. Kejujuran
 - 1) Peran konsumen bagi karyawan
 - 2) Respon dan tindakan karyawan apabila ada kritik/komplain dari konsumen
 - 3) Hubungan karyawan dengan rekan kerja
 - 4) Keterbukaan karyawan dengan rekan kerja
- c. Kedisiplinan
 - 1) Disiplin saat jam kerja
 - 2) Disiplin saat jam masuk kerja
 - 3) Patuh pada instruksi perusahaan
 - 4) Bentuk dan sanksi terhadap pelanggaran kedisiplinan
- d. Kreativitas
 - 1) Dapat mengembangkan kreativitas dalam meningkatkan pengetahuan

- 2) Dapat menemukan cara baru untuk kemajuan produk
- e. Kerja sama
 - 1) Dapat bekerja sama dengan rekan kerja
 - 2) Dapat menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan
- f. Kepemimpinan
 - 1) Sikap supaya dapat dihormati rekan kerja
 - 2) Dapat saling memberikan motivasi
 - 3) Mampu menjadi *leader* dalam tim
- g. Kepribadian
 - 1) Penampilan karyawan dalam berpakaian
 - 2) Sikap ketika bekerja
 - 3) Perilaku karyawan dalam berinteraksi untuk memuaskan konsumen
- h. Prakarsa
 - 1) Memiliki inisiatif untuk melakukan aktivitas
 - 2) Motivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja
 - 3) Dapat mengambil keputusan
- i. Kecakapan
 - 1) Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan tugas baru
 - 2) Motivasi dalam membagi pengetahuan
- j. Tanggung jawab
 - 1) Mempertanggungjawabkan inventaris yang digunakan
 - 2) Mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan
 - 3) Berupaya untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan.
 - 4) Apresiasi perusahaan untuk karyawan yang memiliki tanggung jawab

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian (Iqbal Hasan, 2002). Adapun data primer dalam penelitian ini antara lain adalah: hasil wawancara dengan informan (*General Manager* dan kepala bagian *HRD*) dan hasil observasi.

Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang merupakan subyek penelitian adalah informan, yaitu orang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang suatu situasi dan kondisi latar penelitian (Moleong, 2006).

2. Teknik Pengambilan Subyek Penelitian

Teknik pengambilan subyek penelitian ini termasuk *purposive sampling*, menurut Sugiyono (2008) teknik pengambilan sampel *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

3. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah kinerja karyawan bagian *Kitchen*, *Packing* dan *Delivery* PT. Parewa Air Catering Service.

Prosedur Pengumpulan Data

Data primer yang terkait langsung dengan kinerja karyawan perusahaan akan dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi.

Menurut Sugiyono (2008) wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui

tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam penelitian ini wawancara yang digunakan adalah wawancara semistruktur, menurut Sugiyono (2008) tujuan dari wawancara semistruktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide – idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam suatu penelitian merupakan suatu hal yang sangat menentukan. Analisis data merupakan rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan sehingga memperoleh temuan-temuan yang di dapat selama penelitian.

Terdapat beberapa tahapan aktivitas dalam melakukan analisis data pada penelitian kualitatif (Sugiyono, 2008), yaitu:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)
2. *Data Display* (Penyajian Data)
3. *Conclusion Drawing/verification*

Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Teknik pemeriksaan ini disebut triangulasi yang merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Untuk menguji keabsahan data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik. Menurut Sugiyono (2008), triangulasi sumber adalah untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Triangulasi teknik adalah pengujian kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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 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 bagian *kitchen*, *packing* dan *delivery* selalu berusaha datang tepat waktu pada saat bekerja karena sistem absensi di dalam perusahaan menggunakan *check clock* (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, akan 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 tidak terulang lagi kesalahan, SP kepada karyawan yang melakukan kesalahan diberikan sebanyak 3 kali, dan apabila peringatan sampai 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 *Airbon* 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 Air 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, 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 PT. Parewa Air Catering Service 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 Catering Air 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 supaya pekerjaan karyawan tidak menumpuk.

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)*

Unsur kejujuran : Seorang karyawan bagian *preset (packing)* karena tidak masuk kerja dengan memberikan alasan yang tidak benar.
3. Bagian *Delivery (Handling)*

Unsur kedisiplinan : Bagian *delivery* ketiduran saat pengiriman, sehingga pesawat *landing* dan Airbon 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 membatasi jumlah karyawan yang beragama Hindu maksimal sebanyak 50%, sehingga apabila bertepatan dengan hari raya umat Hindu, tentunya karyawan yang beragama Hindu akan libur, sedangkan karyawan yang beragama lain wajib masuk kerja. Adapun persentase jumlah karyawan PT. Parewa Air Catering Service 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.

Implikasi Manajerial

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*.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka 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. Manajemen PT. Parewa Air

Catering Service telah mengantisipasi adanya karyawan-karyawan yang libur untuk menjalankan ibadah keagamaan agar tidak mengganggu jalannya kegiatan operasional perusahaan dengan membuat peraturan hari libur keagamaan, dan mengatur komposisi karyawan di setiap bidang berdasarkan agama yang dianut karyawan.

Adapun kesimpulan secara rinci berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan antara lain:

1. Dinilai dari unsur kesetiaan
Kitchen, Packing, Delivery :
Bersedia hadir saat perusahaan mendadak membutuhkan bantuan tenaga walaupun diluar jam kerja.
2. Dinilai dari unsur kejujuran
 - a. *Kitchen* dan *Packing* :
Apabila ada komplain maka bersedia untuk mengakui kesalahan serta ikut bermusyawarah untuk mencari solusi
 - b. *Delivery* :
Apabila ada komplain dari konsumen maka karyawan *delivery* akan melaporkan dengan jujur ke perusahaan.
3. Dinilai dari unsur kedisiplinan:
Kitchen, Packing, Delivery : Berusaha datang tepat waktu kecuali jika mengalami hambatan dalam perjalanan.
4. Dinilai dari unsur kreativitas:
 - a. *Kitchen* : Berinisiatif mencoba resep masakan/kue yang baru.
 - b. *Packing* dan *Delivery* : Tidak pernah ada usulan, karena karyawan hanya menjalankan tugas sesuai dengan tata cara yang sudah ditetapkan.
5. Dinilai dari unsur kerja sama
 - a. *Kitchen* dan *Packing* :
Saling mengontrol satu sama lain.
 - b. *Delivery* :
Telah dibagi menjadi beberapa grup agar mudah berkoordinasi
6. Dinilai dari unsur kepemimpinan
Kitchen, Packing, Delivery :
Ditunjukkan dengan sikap saling menghargai, karena perusahaan sudah menetapkan yang akan menjadi leader dalam setiap bagian.
7. Dinilai dari unsur kepribadian
Kitchen, Packing, Delivery :
Ditunjukkan dengan mematuhi peraturan dan mengikuti *standard* kerja yang telah ditetapkan perusahaan, menjaga kebersihan, dan berseragam rapi dan bersih.
8. Dinilai dari unsur prakarsa/inisiatif:
Kitchen, Packing, Delivery : Belajar kepada karyawan *Senior* agar dapat memiliki kualitas kerja yang lebih baik, karyawan tidak bisa berinisiatif untuk pengambilan keputusan karena keputusan ada pada keputusan atasan perusahaan.
9. Dinilai dari unsur kecakapan:
Kitchen, Packing, Delivery :
Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan, berusaha keras menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
10. Dinilai dari unsur tanggung jawab:
 - a. *Kitchen* :

Menjaga kebersihan dan kualitas makanan sesuai standard.

- b. *Packing* : Kerapian, kebersihan, memperhatikan jumlah sesuai dengan pesanan, dan tepat waktu.
 - c. *Delivery* : Tepat waktu ke tujuan yang tepat dengan jumlah yang tepat.
11. Kinerja karyawan PT. Parewa Air Catering Service tidak terlalu berdampak dengan adanya hari libur untuk keagamaan, karena perusahaan telah mengantisipasi dengan membuat peraturan hari libur keagamaan dan membatasi jumlah karyawan yang beragama Hindu maksimal sebanyak 50%, adapun persentase jumlah karyawan PT. Parewa Air Catering Service saat ini yang beragama Hindu adalah 40%, kristen adalah 30%, dan Islam adalah 30%.

Saran

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan PT.Parewa Air Catering Service, maka penulis dapat memberikan saran yang cukup berguna untuk PT.Parewa Air Catering Service. Beberapa saran yang diberikan oleh penulis antara lain :

1. Memperbaiki kinerja karyawan dalam kedisiplinan karyawan di bagian *kitchen* dalam hal merokok dan membolos pada saat jam kerja, sebaiknya perusahaan melalui bagian HRD melakukan upaya pendekatan kepada karyawan tersebut untuk memberikan pemahaman lebih tentang pentingnya kehadiran karyawan pada saat jam kerja, apabila mereka meninggalkan pekerjaan tentu saja akan berdampak buruk pada hasil kerja pada bagian *kitchen* secara keseluruhan.
2. Hendaknya dapat menanamkan kejujuran pada karyawan dalam memberikan alasan tidak masuk kerja, tidak perlu berbohong demi mendapatkan ijin. Berbohong adalah tindakan yang merugikan dan dapat menjadi kebiasaan buruk bagi karyawan.
3. Perlunya mengawasi lebih dari bagian *handling (delivery)* kepada karyawan pada saat bertugas mengantarkan *catering*, agar kejadian ketiduran tidak terulang kembali. Pengawasan berupa komunikasi antara karyawan yang ada di perusahaan dengan karyawan pengantar *catering* untuk memastikan bahwa barang pesanan maskapai sudah sampai ke tujuan.
4. Pada unsur kepemimpinan diketahui bahwa semua keputusan harus menunggu atasan atau pemilik, sebaiknya karyawan diberi kesempatan untuk belajar mengambil keputusan supaya timbul jiwa kepemimpinan, Selain itu juga karyawan lebih merasa dihargai dan lebih semangat dalam bekerja
5. Akan lebih baik apabila perusahaan mengadakan pelatihan atau seminar yang tentunya diselenggarakan dengan kebutuhan manajemen PT.Parewa Air Catering Service, agar dapat menambah wawasan karyawan yang bekerja, meminimalkan resiko terjadinya kegagalan (misal bagian *kitchen*) dan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dapat menambah keuntungan bagi perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad baraas, (2013, mar 25). Mulai Selasa Kantor di Bali Libur Lima Hari. Harian Republika. Retrieved Aug 20, 2013 From <http://www.republika.co.id/berita/nasional/daerah/13/03/25/mk7x6l-mulai-selasa-kantor-di-bali-libur-lima-hari>
- Ari Kunto, S. 2002. Metodologi Penelitian. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Atmawati, Rustika Dan Wahyuddin. 2007. "Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Matahari Departement Store Di Solo Grand Mall". Jurnal Ekonomi Dan Bisnis. Hal. 1 – 12. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Bernardin, H. John And Joyce, E. A Russel. (1993). Human Resources Management: An Experintal Approach. Singapore: Mc Graw-Hill, International Inc.
- Cardoso, Faustino G. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Andi
- Daft, Richard L. 2002. Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu. Jakarta : Erlangga.
- Hasan, Iqbal. 2002. Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Lewa, K., Iip, Idham, Eka Dan Subowo. 2005. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon". Jurnal SINERGI : Kajian Bisnis Dan Manajemen Edisi Khusus On Human Resources. Hal. 129-140. Universitas Islam Indonesia.
- Lupiyoadi Rambat dan A. Hamdani. 2009. Manajemen Pemasaran Jasa. Jakarta. Salmeba Empat.
- Mahmudi. (2005). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKKPN
- Martoyo. S, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Moeleong, Lexi J. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurchahyo, Anton. 2011. Analisis Variabel-Variabel Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Quadra Mitra Perkasa Balikpapan. Jurnal Eksis, 7(2): H:1972-1982.
- Prabu Mangkunegara Anwar A. A., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung. Remaja Rosdakarya
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, S Dan Coulter, M. 2007. Manajemen, Edisi Kedelapan. Penerbit PT Indeks: Jakarta.
- Sugiyono, 2008, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Kencana, Jakarta.

- Terry, George R. 2006. Principles Of Management. (Alih Bahasa Winardi), Alumni,. Bandung.
- Tohardi Ahmad. 2002. Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. Mandar Maju
- Umar Husein. 2010. Desain Penelitian Msdm Dan Perilaku Karyawan – Paradigma Positivistik Dan Berbasis Pemecahan Masalah. Jakarta. Rajagrafindo Persada
- Yahoo (2013, jan 10). Gubernur Bali Tetapkan 21 Hari Libur Lokal, Antara, Retrieved sep 24, 2013, from <http://id.berita.yahoo.com/gubernur-bali-tetapkan-21-hari-libur-lokal-014029043.html>, diakses tanggal 24 sept '13