

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Pernyataan	ii
Halaman Persetujuan Tesis	iii
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Daftar Istilah	xv
Abstrak	xvii
Abstract	xviii
Bab I. Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	10
Bab II. Tinjauan Pustaka	
2.1 Tinjauan Teoritis	12
2.1.1 Penilaian kinerja (<i>Performance Appraisal</i>)	12
2.1.2 Definisi Penilaian Kinerja	13
2.1.3 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja	14
2.1.4 Aspek Penilaian dalam Penilaian Kerja	21
2.1.5 Tantangan dalam penilaian kinerja	23
2.1.6 Proses Manajemen Kinerja	25
2.1.7 Dimensi Hasil Kerja	33
2.1.8 Analisa Model	35

Bab III. Metode Penelitian	
3.1	Pendekatan Penelitian..... 36
3.2	Desain Penelitian..... 36
3.2.1	Pertanyaan Penelitian 37
3.2.2	Unit Analisis 37
3.2.3	Aspek dalam Penilaian Karyawan 37
3.2.4	Kriteria Interpretasi..... 39
3.2.5	Kriteria untuk Menguji Kualitas Disain Penelitian..... 39
3.2.6.1	Triangulasi 39
3.2.7	Tahap pengumpulan data 40
3.2.8	Tahap Analisis 43
3.2.9	Tahap Penarikan Kesimpulan..... 43
Bab IV. Gambaran Umum Obyek Penelitian	
4.1.	Profil Perusahaan 44
4.2.	Visi, Misi dan Nilai Perusahaan 46
4.3.	Struktur Organisasi Aerofood ACS SUB..... 47
Bab V. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian	
5.1.	Analisa Lingkungan 50
5.2.	Analisa Perencanaan <i>Strategic</i> PT Aerofood ACS 54
5.3.	Perumusan Perencanaan <i>Strategic</i> pada Tingkat Unit 57
5.4.	Analisis Jabatan 68
5.4.1.	Hasil Analisis Jabatan di Bagian Produksi..... 68
5.4.1.1.	<i>Production Manager</i> 69
5.4.1.2.	<i>Asisten Production Manager</i> 70
5.4.1.3.	<i>Head Menu Development & Product Planning</i> 72
5.4.1.4.	<i>Sous Chef Pre Production</i> 73
5.4.1.5.	<i>Sous Chef hot kitchen & Dishing</i> 75
5.4.1.6.	<i>Sous Chef Cold Kitchen</i> 76
5.4.1.7.	<i>Sous Chef Pastry Bakery</i> 78
5.4.1.8.	<i>Head Meal Tray Set up</i> 80
5.4.1.9.	<i>Head Order Center</i> 81

5.4.2.	Hasil Analisis Jabatan di Bagian Operation	83
5.5.2.1.	<i>Operation Manager</i>	83
5.5.2.2.	<i>Asisten Operation Manager</i>	85
5.5.2.3.	<i>Head Cabin & Standard Uplift Set up</i>	86
5.5.2.4.	<i>Head Equipment Set up</i>	87
5.5.2.5.	<i>Head Handling GA</i>	88
5.5.2.6.	<i>Head Handling FA</i>	89
5.5.2.7.	<i>Head Transport</i>	90
5.5.	Analisa Indikator Kinerja Individu	91
5.5.1.	(KPI) <i>Key Performance Indicator</i> Bagian Produksi.....	93
5.5.1.1.	<i>Production Manager</i>	93
5.5.1.2.	<i>Asisten Production Manager</i>	94
5.5.1.3.	<i>Head Menu Development & Product Planning</i>	96
5.5.1.4.	<i>Sous Chef Pre Production</i>	97
5.5.1.5.	<i>Sous Chef hot kitchen & Dishing</i>	98
5.5.1.6.	<i>Sous Chef Cold Kitchen</i>	99
5.5.1.7.	<i>Sous Chef Pastry Bakery</i>	100
5.5.1.8.	<i>Head Meal Tray Set up</i>	102
5.5.1.9.	<i>Head Order Center</i>	103
5.5.2.	(KPI) <i>Key Performance Indicator</i> Bagian Operation	104
5.5.2.1	<i>Operation Manager</i>	104
5.5.2.2	<i>Asisten Operation Manager</i>	106
5.5.2.3	<i>Head Cabin & Standard Uplift Set up</i>	107
5.5.2.4	<i>Head Equipment Set up</i>	109
5.5.2.5	<i>Head Handling GA</i>	110
5.5.2.6	<i>Head Handling FA</i>	111
5.5.2.7	<i>Head Transport</i>	112
5.5.3.	Perilaku Kerja (Kompetensi)	113
5.6.	Pelaksanaan Penilaian Kinerja.....	115
5.6.1.	Skala Penilaian.....	115
5.6.2.	Lembar Penilaian Kinerja.....	120
5.6.2.1	Sebelum pertemuan penilaian kinerja	120
5.6.2.2	Pertemuan penilaian kinerja	126
5.6.2.3	Setelah pertemuan penilaian kinerja	128

Bab VI. Kesimpulan dan Saran	
6.1. Kesimpulan.....	130
6.2. Saran.....	131
Daftar Kepustakaan	133
Lampiran	135



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Financial Report PT Aerofood ACS Surabaya	4
Tabel 3.1.	Data dan hasil yang diharapkan dari proses pengumpulan data	38
Tabel 5.2.	Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Produksi	58
Tabel 5.3.	Hasil Wawancara dengan Manajer Operasi	64
Tabel 5.4.	Indikator Kinerja Utama <i>Production Manager</i>	93
Tabel 5.5.	Indikator Kinerja Utama Asisten <i>Production Manager</i>	94
Tabel 5.6.	Indikator Kinerja Utama <i>Head Menu Development & product planning</i>	96
Tabel 5.7.	Indikator Kinerja Utama <i>Sous Chef Pre Production</i>	97
Tabel 5.8.	Indikator Kinerja <i>Sous Chef Hot kitchen & dishing</i>	98
Tabel 5.9.	Indikator Kinerja <i>Sous Chef cold kitchen</i>	99
Tabel 5.10.	Indikator Kinerja <i>Sous Chef Pastry Bakery</i>	101
Tabel 5.11.	Indikator Kinerja <i>Head Meal Tray set up</i>	102
Tabel 5.12.	Indikator Kinerja <i>Head Order Center</i>	103
Tabel 5.13.	Indikator Kinerja <i>Operation Manager</i>	105
Tabel 5.14.	Indikator Kinerja <i>Asisten Operation Manager</i>	106
Tabel 5.15.	Indikator Kinerja <i>Head Cabin dan standard uplift set up</i>	108
Tabel 5.16.	Indikator Kinerja <i>Head Equipment Set up</i>	109
Tabel 5.17.	Indikator Kinerja <i>Head Handling GA</i>	110
Tabel 5.18.	Indikator Kinerja <i>Head Handling FA</i>	111
Tabel. 5.19.	Indikator Kinerja <i>Head Transport</i>	112
Tabel. 5.20.	Kompetensi Inti	115
Tabel. 5.21.	Skala Penilaian untuk Indikator Hasil Kerja	116
Tabel. 5.22.	Skala Penilaian untuk Indikator Perilaku Kerja	118
Tabel. 5.23.	Skala Kinerja Keseluruhan	119
Tabel. 5.24.	Data Karyawan	122
Tabel. 5.25.	Perencanaan dan Hasil Sasaran Kerja	123

Tabel. 5.26.	Penilaian Kompetensi Perilaku	124
Tabel. 5.27.	Proses Bimbingan Formal.....	125
Tabel. 5.27.	Lembar Rangkuman Penilaian Kinerja.....	126



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 The Performance Measurement System	3
Gambar 1.2 Struktur Organisasi Aerofood ACS SUB	5
Gambar 1.3 Categories of Indicator and what they measure	8
Gambar 2.1 Proses Manajemen Kinerja	26
Gambar 2.2 Kegunaan dari Informasi Analisa Jabatan	27
Gambar 2.3 Hubungan antara Perencanaan Strategic Unit, Deskripsi Pekerjaan, dan Kinerja Individu dan Tim.....	33
Gambar 2.4 Analisa Model	35
Gambar 5.1 Analisis SWOT PT Aerofood ACS.....	52

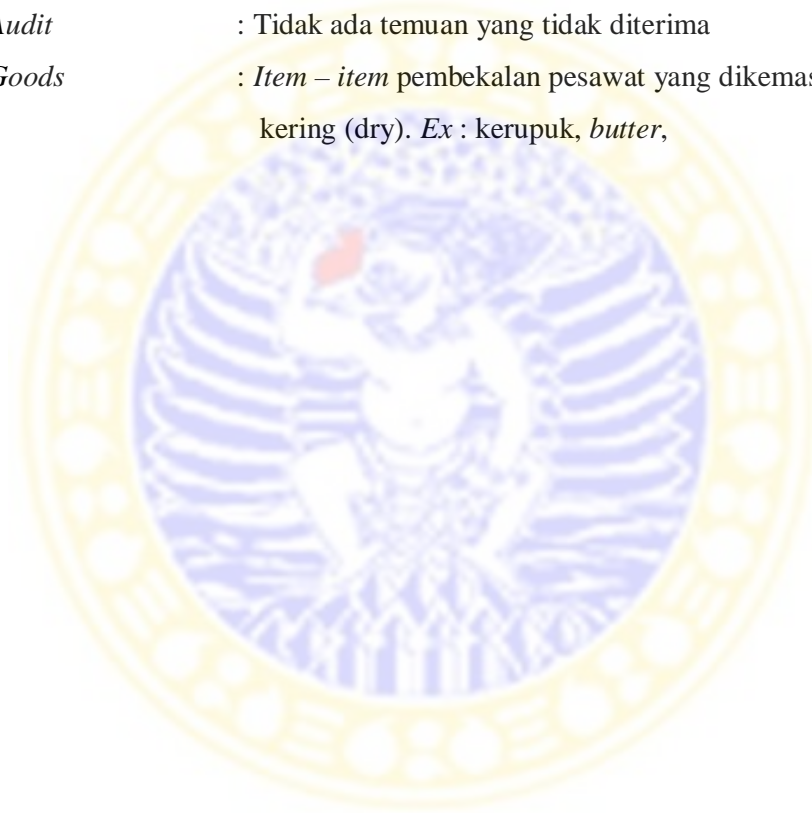
DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan *General Manager Aerofood ACS SUB*
- Lampiran 2 Deskripsi Pekerjaan untuk *Production Manager*
- Lampiran 3 Deskripsi Pekerjaan untuk Asisten *Production Manager*
- Lampiran 4 Deskripsi Pekerjaan untuk *Head Menu development & Product Planning*
- Lampiran 5 Deskripsi Pekerjaan untuk *Sous chef pre production*
- Lampiran 6 Deskripsi Pekerjaan untuk *Sous chef Hot kitchen dan dishing*
- Lampiran 7 Deskripsi Pekerjaan untuk *Sous chef Cold kitchen*
- Lampiran 8 Deskripsi Pekerjaan untuk *Sous chef Pastry & Bakery*
- Lampiran 9 Deskripsi Pekerjaan untuk *Meal Tray Set up*
- Lampiran 10 Deskripsi Pekerjaan untuk *Order Center*
- Lampiran 11 Deskripsi Pekerjaan untuk *Operation Manager*
- Lampiran 13 Lembar Penilaian Kinerja Asisten *Operation Manager*
- Lampiran 14 Lembar Penilaian Kinerja *Head Cabin & Standard Uplift Set up*
- Lampiran 15 Lembar Penilaian Kinerja *Head Equipment Set up*
- Lampiran 16 Lembar Penilaian Kinerja *Head Handling GA*
- Lampiran 17 Lembar Penilaian Kinerja *Head Handling FA*
- Lampiran 18 Lembar Penilaian Kinerja *Head Transport*
- Lampiran 19 Daftar Istilah

DAFTAR ISTILAH

<i>Market Full Services</i>	: Pasar untuk <i>Airlines</i> yang memberikan pelayanan makanan dan minuman pada saat penerbangan
ISO 22000	: Sertifikasi ISO untuk food safety
HACCP	: <i>Hazardous Analytical Critical Control Point</i> (Jalur kritis dalam food safety)
ISO 9001	: Sertifikasi ISO untuk <i>quality management</i>
<i>Loading</i>	: Kegiatan mengisi perbekalan pesawat
<i>Offloading</i>	: Kegiatan menurunkan perbekalan pesawat
<i>Hi Lift Truck</i>	: Kendaraan yang digunakan untuk membantu kegiatan mengisi dan menurunkan perbekalan pesawat
<i>Market Inflight</i>	: Market penerbangan untuk full services airline
<i>Market non Inflight</i>	: Market selain penerbangan
<i>Sous Chef</i>	: Istilah dalam bidang <i>chef</i> , untuk posisi <i>head section</i>
<i>Hot Kitchen</i>	: Tempat produksi makanan dengan tipe <i>hot meal</i> (makanan panas)
<i>Cold Kitchen</i>	: Tempat produksi makanan dengan tipe <i>cold meal</i> (makanan dingin) <i>ex: sandwich, salad, fruit sliced.</i>
<i>Pastry & Bakery</i>	: Tempat produksi untuk pengolahan roti, <i>cake</i> , jajan pasar, dll
MTSU	: <i>Meal Tray set up</i> , kegiatan untuk mempersiapkan peralatan pesawat terutama dalam hal makanan dan minuman dan akan disiapkan didalam <i>tray</i> .
<i>Cabin & Standard uplift set up</i>	: Suatu kegiatan untuk mempersiapkan perlengkapan pesawat untuk barang - barang yang akan di <i>service</i> di kabin pesawat (ex : selimut, bantal, headset, dll)

- Equipment Set up* : Suatu kegiatan untuk mempersiapkan *equipment* makan pesawat.
- Handling* : Suatu kegiatan operational dalam menangani operasional pesawat.
- Galley Loading Position* : Posisi untuk meletakkan standar perbekalan pesawat
- Zero Non Conformance*
- ISO Audit* : Tidak ada temuan yang tidak diterima
- Dry Goods* : *Item – item* pembekalan pesawat yang dikemas secara kering (dry). *Ex* : kerupuk, *butter*,



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Syukur *Alhamdulillah* penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, karena hanya dengan izin dan kehendak-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ***“PERANCANGAN INDIKATOR PENILAIAN KINERJA KARAYAWAN DI PT AEROFOODACS SURABAYA”***. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita nabi besar Muhammad Rasulullah SAW, yang telah mengajarkan kebenaran dan tatanan kehidupan yang rahmatan lil’alamin. Serta keluarga, sahabat dan para pengikutnya.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya. Selesaiannya penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah membantu penulis pada masa proses penulisan. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Sri Gunawan, DBA., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
2. Ibu Dr. Praptini Yulianti, MSi, selaku dosen pembimbing yang telah rela meluangkan waktu, pikiran serta tenaga untuk memberikan petunjuk, pengarahan dan bimbingan. Terima kasih atas semua do’a dan kesabaran yang telah diberikan kepada penulis.
3. Prof. Dr. Siti Sulasmi, MSc., Psi., Dra.Ec.Nuri Herachwati,MSi,Msc, Dr.Tri Siwi Agustina, SE,MSi, sebagai dosen penguji baik dalam seminar proposal

maupun sidang tesis, terimakasih atas saran dan masukan yang diberikan kepada penulis.

4. Seluruh jajaran manajemen, staf dan Bapak/Ibu dosen pengajar Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
5. General manager dan karyawan PT Aerofood ACS SUB atas bantuan yang diberikan selama penulis melakukan penelitian.
6. Seluruh teman-teman MM angkatan 39 Terima kasih atas persahabatan, persaudaraan, pengertian dan dukungan kepada penulis selama penulis menempuh masa studi sampai penulisan tesis ini selesai.
7. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis tuliskan satu-persatu yang juga telah turut andil dalam lancarnya penulisan tesis ini.

Surabaya, 15 Februari 2015


Penulis

TESIS

PERANCANGAN INDIKATOR PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN DI PT AEROFOOD ACS SURABAYA

Diajukan oleh

ADITYA GRAHA
041214353011

Telah disetujui oleh:

Pembimbing utama,

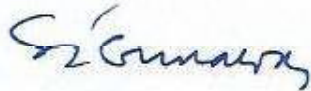


Dr. Puaptini Yulianti, MSi
NIP. 19580719 1994 032 001

Tanggal: 21-02-2015

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Sri Gunawan, DBA
NIP: 196212221987011001

Tanggal: 21-02-2015

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa:

Nama : **ADITYA GRAHA**
NIM : 04124353011

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul **Perancangan Indikator Kinerja Karyawan di PT Aerofood ACS Surabaya** sebagaimana disarankan oleh tim penguji pada tanggal 12 February 2015

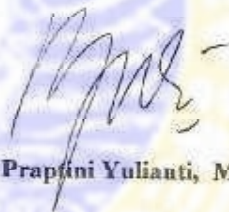
Tim Penguji

Ketua



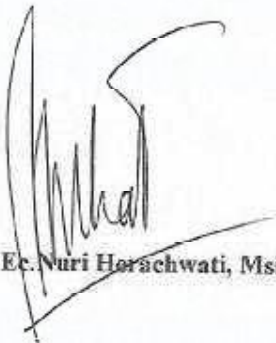
Prof. Dr. Hj. Siti Sulasmi, Msc, Psi

Panitera



Dr. Praptini Yulianti, MSi

Anggota,



Dra. Ec. Nuri Herachwati, Msi, Msc



Dr. Tri Siwi Agustina, SE, MSi