

BAB III

GAMBARAN UMUM

PT. TOYOTA MOTOR MANUFACTURING INDONESIA

A. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada tanggal 1 Juli 1969 PT. Astra Internasional Inc. ditunjuk pemerintah sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota untuk seluruh Indonesia. Kegiatan ATPM meliputi produksi atau perakitan, distribusi dan pemasaran. Karena perkembangan Toyota cukup pesat, maka PT. Astra Internasional Inc. membentuk divisi khusus Toyota pada tahun 1970. Divisi Toyota inilah yang menjadi cikal bakal PT. Toyota Astra Motor (TAM).

Pada tanggal 12 April 1971 didirikan PT. Toyota Astra Motor sebagai usaha patungan antara PT. Astra Internasional Inc., PT. Gaya Motor, Toyota Company Ltd Jepang. Pihak Astra Indonesia melalui PT. Astra Internasional Inc. dan PT. Gaya Motor memiliki 51 % saham sedangkan sisanya sebesar 49 % dimiliki oleh Jepang. Pendirian ini dilakukan di depan Notaris Djojo Muljadi, SH dengan akte notaris No. 23 tanggal 12 April 1971. Pendirian PT. Toyota Astra Motor ini juga dimuat dalam berita tambahan Negara Republik Indonesia No. 105 tanggal 31 Desember 1971, selanjutnya PT. Toyota Astra Motor menjadi ATPM Toyota untuk seluruh Indonesia.

Pada awal berdirinya PT. TAM belum melakukan proses produksi yang berarti sebagian besar masih di impor secara utuh atau *Completely Build Up (CBU)* ketika sampai di Indonesia sudah siap di jual. Untuk meningkatkan nilai tambah Indonesia dari kegiatan impor kendaraan bermotor, pada tanggal 31 Desember 1974 pemerintah melalui surat keputusan Menteri Perdagangan no.35/KP/I/1974 melarang impor kendaraan secara utuh. Semua kendaraan harus diimpor dalam keadaan terurai atau *Completely Knock Down (CKD)* untuk

selanjutnya dirakit di Indonesia melalui ATPM. Keadaan ini akan membentuk kegiatan produksi yang lebih besar sehingga meningkatkan pendapatan dalam negeri. Selain secara langsung rakyat dapat merasakan manfaatnya dengan diserapnya lebih banyak tenaga kerja, juga terbuka kesempatan mendirikan industri – industri penunjang proses perakitan tersebut.

Industri lokal, ditujukan untuk membuat komponen-komponen yang teknologinya tidak terlalu rumit sehingga lebih efisien dibuat di Indonesia dibanding di impor. PT. TAM selain memproduksi sendiri komponen lokal tersebut, juga menyelenggarakan kerjasama dengan beberapa industri kecil yang sudah terbukti kualitas hasil produksinya.

Selanjutnya PT. TAM berkembang menjadi perusahaan ATPM terbesar di Indonesia, dengan total penjualan 26.607 unit / tahun (Januari –Desember 1999) dan menguasai 28,3 % pangsa pasar di Indonesia.

Pada tahun 2003 dilakukan re-organisasi perusahaan dari PT. TAM menjadi PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (PT. TMMIN) dan menjadikan PT. TAM sebagai distributor. Pada tahun ini juga PT. TMMIN memproduksi mobil Kijang yang ke 1,000,000.

Menjadikan fasilitasnya sebagai yang terbaik dengan tujuan untuk menghasilkan produk unggulan adalah filosofi utama PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Investasi dalam skala besar yang menyeimbangkan pemanfaatan teknologi modern dengan sumber daya manusia untuk menghasilkan produk yang berkualitas telah ditanamkan di pabrik-pabrik PT. TMMIN di kawasan Sunter dan Karawang. PT. TMMIN menjunjung tinggi keselamatan seluruh karyawan. Sertifikasi SMK3 untuk sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja di pabrik Sunter I dan Karawang merupakan bukti dari keseriusan PT. TMMIN.

Fasilitas modern PT. TMMIN didukung oleh aplikasi Toyota Way (Kaizen atau continuous Improvement dan pengembangan sumber daya manusia) dalam sistem produksi yang dikenal dengan nama *Toyota Production System* (TPS) yang telah teruji kehandalannya. Melalui TPS, pengembangan sumber daya manusia di pabrik-pabrik PT. TMMIN diutamakan bagi semua level karyawan. Penerapan TPS juga dilakukan melalui program-program dalam Toyota Manufacturer's Club (TM Club) untuk para pemasok dalam negeri, yang saat ini telah mencapai lebih dari 100 dan mampu membantu mereka mencapai tingkat kualitas dan biaya yang kompetitif.

Keberhasilan kombinasi antara fasilitas modern dan sistem produksi handal di TMMIN mendapat pengakuan internasional dengan diraihnya berbagai penghargaan internasional untuk sistem manajemen kualitas (ISO 9000) oleh pabrik-pabrik PT. TMMIN di Sunter dan Karawang. Merupakan kunci sukses PT. TMMIN memasuki era globalisasi yang didasari Just In Time, Jidoka (built-in-quality), Standarisasi kerja dan Kaizen (continuous improvement).

Karawang Plant adalah salah satu pabrik otomotif milik Toyota Motor Manufacturing Indonesia yang berlokasi di Karawang International Industrial City (KIIC), TelukJambe, Jawa Barat. Karawang Plant dibangun pada 29 Mei 1996 dengan nilai investasi sebesar Rp. 462,2 miliar. Walaupun mulai beroperasi pada tahun 1998, namun Karawang Plant baru diresmikan pada tahun 2000. Pada saat ini, Karawang Plant memiliki kapasitas produksi 100.000 unit mobil per tahun. Karawang Plant yang berdiri di area tanah seluas 1.000.000 m² dengan luas bangunan 300.000 m² memiliki konsep pabrik otomotif kelas dunia yang memadukan teknologi tinggi, keahlian sumber daya manusia, dan kepedulian terhadap karyawan dan lingkungan.

Sedangkan dalam hal produksi, Karawang Plant menitikberatkan pada produksi Innova yang ditunjukkan untuk pasar domestic dan internasional. Untuk CBU, tujuan ekspornya adalah ke negara-negara Timur Tengah (Saudi Arabia, Uni Emirat Arab, Kuwait, Bahrain, Qatar, Oman, Yordania, Syria, dan Libanon), Negara-negara kepulauan Pasifik (Fiji dan Solomon), serta ke Negara-negara Asia (Brunei Darussalam dan Thailand). Sedangkan untuk CKD memiliki tujuan ekspor ke Malaysia, Filipina, dan Vietnam. Fasilitas Karawang Plant :

1. Fasilitas Produksi :

- a. Stamping Shop
- b. Welding Shop
- c. Painting Shop
- d. Assembling Shop

2. Fasilitas Pendukung :

- a. Test Course
- b. Employee Facilities
- c. Environment :
- d. Management system :
 - Waste Water Treatment
 - Toyota Forest

PT Toyota Manufacturing Indonesia selalu menggunakan teknologi tinggi untuk menjamin kualitas produknya tanpa mengesampingkan pentingnya memelihara kelestarian lingkungan. Teknologi mesin VVT-i (Variable Valve Timing-Intelligent) membuat produk PT. TMMIN lebih ramah lingkungan karena

mengurangi emisi gas buang tanpa mengurangi optimalisasi hasil pembakaran dan efisiensi termal.

Berbagai penghargaan internasional berupa ISO 14001 untuk kepedulian lingkungan hidup diperoleh oleh pabrik-pabrik PT. TMMIN di Sunter I, Sunter II dan Karawang. Hal lain yang juga merupakan bukti bahwa PT. TMMIN benar-benar menerapkan teknologi canggih berwawasan lingkungan dengan adanya instalasi pengelolaan air limbah berteknologi canggih seluas 3500 m² di pabrik Sunter I.

Hutan Toyota merupakan salah satu wujud lain dari komitmen Toyota terhadap lingkungan hidup. Hutan Toyota di pabrik Karawang merupakan proyek penghutan seluas 16 hektar, yang didalamnya terdapat jenis-jenis tumbuhan langka yang dengan cepat akan punah dari alam bebas. Di sana dan beberapa proyek kerjasama lain, kami menanam 36 jenis tumbuhan, termasuk pohon Jati, Eboni dan Mahoni, dan juga tanaman obat-obatan. Hutan Toyota merupakan aktifitas kami terhadap ekologi, karena menjaga keanekaragaman hayati merupakan tujuan pelestarian lingkungan hidup yang sangat penting.

Sebagai upaya menjadi leader dalam era perdagangan bebas, berbagai ekspor ke mancanegara terus dilakukan baik dalam bentuk CBU, CKD, mesin maupun alat-alat produksi. Kegiatan ekspor PT. TMMIN dimulai pada tahun 1987 dengan tujuan utama negara-negara Asia Pasifik, bahkan negara asal Toyota, Jepang.

Pada tahun 2004 PT. TMMIN melakukan ekspor Toyota Avanza, produk hasil kolaborasi antara Toyota dan Daihatsu Indonesia, baik dalam bentuk CBU maupun CKD ke negara ASEAN. Ekspor CBU Toyota Avanza merupakan ekspor

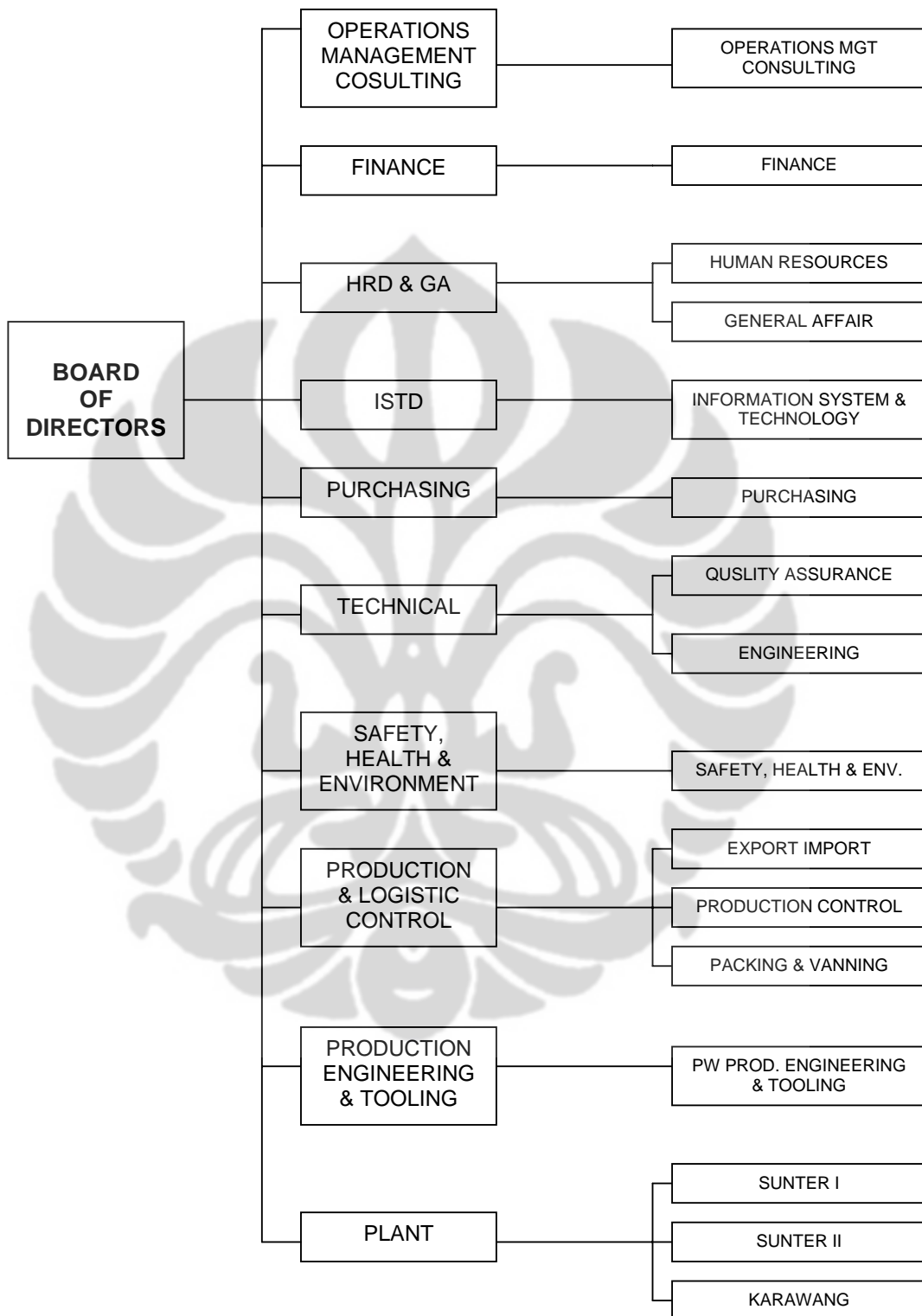
CBU terbesar dibandingkan ekspor CBU lainnya dan dilanjutkan dengan ekspor CBU kijang dalam jumlah yang lebih besar.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam upaya untuk mengelola asset dan operasional perusahaan, PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia menerapkan struktur organisasi Lini dan staff (*line and staff organization*), yaitu suatu organisasi dimana kekuasaan dan tanggung jawab dari puncak pimpinan sampai ke bawah berjalan menurut bentuk yang di rasa ideal karena adanya kejelasan fungsi dari masing –masing bagian. Unsur – unsur yang ada dalam organisasi dan tugas serta tanggung jawabnya dapat dilihat pada gambar dan penjelasan berikut.



ORGANIZATION CHART



Untuk memahami secara lebih mendalam tentang struktur organisasi dan manajemen PT. TMMIN maka berikut ini penulis akan mencoba untuk menjelaskan sebagai berikut :

1. DEWAN KOMISARIS (*Board of Commisioners*)

Dewan komisaris yang duduk dalam perusahaan ini terdiri dari 6 orang yaitu 3 orang dari Indonesia dan 3 orang dari Jepang. Dewan ini diduduki oleh wakil – wakil pemegang saham dan yang mempunyai kekuasaan tertinggi sebagai pengawas dalam perusahaan.

Adapun tugas dan wewenang dari dewan komisaris adalah :

- a. Mengawasi pekerjaan dan tindakan – tindakan para direksi.
- b. Mengawasi seluruh pekerjaan dan kegiatan perusahaan.
- c. Menerima pertanggung jawaban dari para direksi.
- d. Menentukan kebijakan perusahaan.

2. DEWAN DIREKSI

Dewan direksi ini membawahi beberapa bagian yaitu bagian Operation Management Consulting, Finance, Human Resources & General Affairs, ISTD, Purchasing, Technical, Safety, Health & Environment, Production & Logistic Control, Production Engineering & Tooling, dan Plant.

Adapun tugas dan tanggung jawab dewan direksi ini adalah :

- a. Membuat kebijaksanaan – kebijaksanaan untuk menjalankan perusahaan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan.
- b. Bertanggung jawab langsung terhadap seluruh aktivitas perusahaan.
- c. Memberikan semua keterangan yang berkenaan dengan perusahaan kepada dewan komisaris.

3. OPERATION MANAGEMENT CONSULTING

Divisi Operation Management Consulting difokuskan untuk membuat kemajuan manajemen operasional untuk system produksi Toyota, kemajuan yang dimaksud adalah untuk kemajuan supplier dan juga untuk kemajuan Toyota sendiri.

4. FINANCE

Finance Division, dipimpin oleh seorang Direktur yang bertugas antara lain

:

- a. Menyelenggarakan persediaan serta perhitungan barang – barang CKD dan asset – asset lainnya.
- b. Menghitung neraca, laba rugi dan pajak.
- c. Menyusun anggaran perusahaan.

5. HRD AND GENERAL AFFAIRS

Direktur Human Resources dan General Affairs memimpin divisi sebagai berikut :

a) *HR Division (Human Resources Development)*

Dipimpin oleh seorang Division Head, HRD bertugas dalam bidang ketenagakerjaan dari mulai seleksi tenaga kerja, penempatan karyawan termasuk pembayaran bonus, pemutusan hubungan kerja dll.

b) *General Affairs Division*

Dipimpin oleh seorang Division Head, general affairs bersifat umum yang mempunyai tugas dan tanggung jawab antara lain :

- Menangani pembelian asset – asset perusahaan
- Mengadakan pengawasan fisik atas aktiva perusahaan.

6. *ISTD (Information System and Technology Division)*

Dipimpin oleh seorang Direktur, yang tugasnya mengolah data mengenai suku cadang, penjualan, budget, administrasi karyawan, stock gudang dan sistem material melalui komputerisasi.

7. *PURCHASING*

Dipimpin oleh seorang Direktur yang tugasnya yaitu mengadakan pembelian untuk kepentingan produksi.

8. *TECHNICAL*

Direktur Teknik dibantu oleh seorang General Manager produk planning yang memimpin divisi sebagai berikut :

- a) *Quality Assurance*, yang dipimpin oleh division head yang tugasnya memeriksa dan meneliti kualitas dari produk.
- b) *Engineering*, yang dipimpin oleh seorang division head yang tugasnya yaitu :
 - Mengadministrasikan CKD dari Jepang.
 - Mengadakan pengangkutan dan pemindahan komponen dari pabrik.

9. *SAFETY, HEALTH & ENVIRONMENT*

Dipimpin oleh seorang Direktur yang tugasnya memperhatikan keamanan dan keselamatan dalam bekerja, kesehatan karyawan, dan lingkungan perusahaan.

10. **PRODUCTION AND LOGISTIC CONTROL**

Direktur *Production and Logistic Control* memimpin divisi sebagai berikut :

- a) *Export Import Division*, yang tugasnya mengawasi dan mengurus semua ekspor dan impor perusahaan.
- b) *Production Control Division*, yang tugasnya untuk mengontrol dan mengawasi kegiatan atau proses produksi
- c) *Packing & Vanning*, yang tugasnya mengontrol pengepakan mobil yang akan diekspor.

11. **PRODUCTION ENGINEERING & TOOLING**

Dipimpin oleh seorang Direktur yang tugasnya mengontrol persediaan peralatan *press, welding*, yang berhubungan dengan produksi.

12. **PLANT**

Bagian ini dibagi lagi menjadi beberapa bagian yaitu :

- a) *Assembly Plant* (Pabrik Perakitan)
- b) *Engine Plant* (Pabrik Mesin)
- c) *Stamping Plant* (Pabrik Pencetakan Komponen Body)
- d) *Casting Plant* (Pabrik Pengecoran)
- e) *Plant Administration*

C. **Bidang Usaha Perusahaan**

PT. TMMIN adalah ATPM Toyota di Indonesia. Bidang usaha yang dijalankannya meliputi beberapa hal. Untuk pengadaan barang sebagian besar dengan produksi yaitu dengan membuat beberapa komponen lokal, serta merakit komponen lokal dan komponen impor terurai (CKD) menjadi kendaraan jadi.

Selanjutnya kendaraan tersebut dipasarkan sendiri (khusus untuk kedutaan) atau sebagian besar melalui dealer di seluruh Indonesia.

Selain produksi, distribusi dan pemasaran kendaraan Toyota sendiri, PT TMMIN juga menyelenggarakan layanan perbaikan kendaraan Toyota. Suku cadang baik lokal maupun impor didistribusikan juga melalui dealer – dealer Toyota, terutama dealer yang memiliki bengkel.

Sejak berdirinya PT. TMMIN telah memproduksi berbagai tipe atau jenis kendaraan bermotor, baik berupa kendaraan sedan maupun dalam bentuk minibus, diantaranya adalah :

1. Tipe atau jenis Passenger Car (kendaraan Penumpang) antara lain : Crown, Camry, Corolla, Starlet.
2. Tipe atau jenis Commercial Car (kendaraan niaga) yaitu kijang, dyna truck.
3. Tipe atau jenis general purpose yaitu Land Cruiser.

D. Komposisi Karyawan

Hingga saat ini PT TMMIN yang merupakan perusahaan PMA, memiliki tenaga kerja yang berasal dari Indonesia dan Jepang dengan komposisi sebagai berikut:

- Karyawan dengan status warga Negara Indonesia berjumlah sekitar 5000 karyawan yang tersebar dibebraapa lokasi yaitu Sunter 1, Sunter 2, Sunter 3 dan Kerawang Plant.
- Karyawan yang bersatus warga negara asing atau warga negara Jepang sejumlah 31 orang.

E. Kedudukan Tenaga Kerja Asing Pada PT. TMMIN

Para Tenaga Kerja Asing yang bekerja di PT. TMMIN merupakan karyawan dari Toyota Motor Corporation (TMC) Japan. Mereka ditugaskan dari

TMC untuk bekerja di PT. TAM dalam kurun waktu 2 tahun sampai dengan 5 tahun. Selama kurun waktu tersebut mereka akan menjadi karyawan PT. TMMIN dan menerima penghasilan dari PT. TMMIN. Selain itu para Tenaga Kerja Asing tetap mendapat penghasilan dari TMC Japan karena status mereka juga masih sebagai warga negara Jepang dan karyawan TMC Japan.

Dalam Kedudukannya di PT. TMMIN, para Tenaga Kerja Asing menempati posisi management atau yang lebih dikenal dengan *Top Level Management*. Posisi sebagai pembuat keputusan (decision maker) dengan level terendah adalah *Executive Coordinator*. Para ekspatriat ini berhubungan langsung dengan kegiatan manajemen yang dilakukan oleh PT. TMMIN.

Selain Tenaga Kerja Asing yang bekerja selama 2 sampai dengan 3 tahun, TMC juga mengirimkan atau menugaskan karyawannya untuk bekerja di PT. TMMIN selama empat bulan sebagai *technical Assistance*. Program pengiriman *technical Assistance* ini diadakan dalam rangka penyelenggaraan suatu kegiatan atau proyek khusus, contohnya proyek pembuatan model mobil baru.

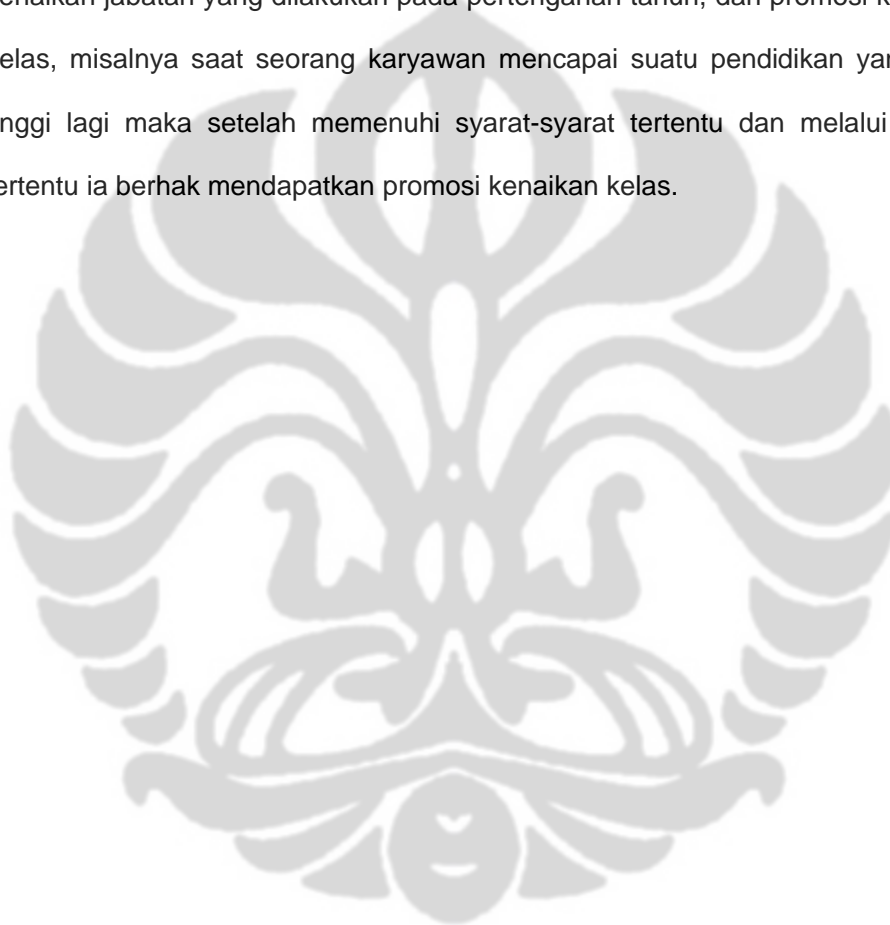
F. Kebijakan SDM Pada PT. TMMIN

Sumber Daya Manusia adalah salah satu faktor penting bagi PT. TMMIN, karena itu PT. TMMIN sangat memperhatikan karyawannya, antara lain dengan memberikan pelatihan dan pendidikan kepada setiap karyawannya. Pelatihan dan pendidikan diberikan secara merata kepada setiap karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar target kerja yang sudah ditetapkan bisa tercapai.

Sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan atas kinerjanya, perusahaan memberikan bonus pada akhir tahun yang besarnya sesuai dengan nilai *performance appraisal* yang didapat masing-masing karyawan. Dan pada

awal tahun, perusahaan memberikan kenaikan gaji yang besarnya juga sesuai dengan nilai *performance appraisal* yang didapat masing-masing karyawan dan juga disesuaikan dengan inflasi. Perusahaan juga akan menyesuaikan tunjangan transport karyawan saat pemerintah menaikkan harga BBM. Saat hari Raya, perusahaan memberikan 2x gaji sebagai THR (Tunjangan Hari Raya).

Perusahaan juga memberikan promosi kepada karyawan, yaitu promosi kenaikan jabatan yang dilakukan pada pertengahan tahun, dan promosi kenaikan kelas, misalnya saat seorang karyawan mencapai suatu pendidikan yang lebih tinggi lagi maka setelah memenuhi syarat-syarat tertentu dan melalui seleksi tertentu ia berhak mendapatkan promosi kenaikan kelas.



BAB IV

ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA

PADA DIVISI FINANCE PT. TOYOTA MOTOR MANUFACTURING INDONESIA

A. Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Pada Divisi Finance PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Berdasarkan data-data tertulis dari perusahaan dan dari hasil wawancara yang dilakukan dengan *Human Resource Division Head* dan *Department Head* pada Divisi *Finance* PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (PT. TMMIN), berikut ini gambaran mengenai sistem penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) pada PT. TMMIN.

1. Prosedur Penilaian Kinerja

Berdasarkan data yang diperoleh dari *Human Resource Division* PT. TMMIN, prosedur penilaian kinerja karyawan di PT. TMMIN adalah sebagai berikut :

- a. Sebelum ditetapkan waktu penilaian terhadap kinerja karyawan, manajemen melakukan evaluasi atas sistem penilaian yang lalu, hal ini dilakukan agar pada pelaksanaan penilaian selanjutnya dapat berjalan lebih baik dari pelaksanaan selanjutnya. Manajemen merumuskan tanggung jawab dan prestasi kerja yang harus dicapai. Para manajer bersama dengan kepala divisi menentukan target kerja yang harus dicapai karyawan untuk mempermudah melakukan penilaian.
- b. Sebelum atasan melakukan penilaian dan menyerahkan penilaian tersebut ke *Human Resource Division*, selama satu bulan penuh atasan memonitor kinerja bawahannya secara intens, jika kinerja karyawan kurang baik maka atasan akan mengkomunikasikannya dengan bawahan dengan memberikan umpan balik dan membimbing

karyawan agar karyawan dapat memperbaiki kinerjanya sebelum penilaian akhir dilakukan.

- c. Mengevaluasi kinerja karyawan apakah mencapai target yang sudah ditentukan. Cara penilaiannya adalah dengan memperhatikan langsung kinerja bawahannya, kemudian atasan akan mengisi *appraisal form* yang diberikan oleh *Human Resource Division*. Setelah atasan selesai melakukan penilaian maka hasilnya akan disampaikan kepada bawahan yang bersangkutan agar bawahan dapat bekerja lebih baik lagi.

2. Waktu Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dilakukan dua kali setiap tahunnya, yaitu pada bulan Mei dan bulan November, penilaian kinerja ini dilakukan oleh masing-masing atasan. Penilaian kinerja pada bulan Mei dilakukan untuk menentukan promosi atau mutasi karyawan. Sedangkan penilaian kinerja pada bulan November dilakukan untuk menentukan kenaikan gaji dan pemberian bonus.

Untuk melakukan penilaian kinerja karyawan ini *Human Resources Division* membagikan *performance appraisal form* kepada masing-masing *Division Head*. *Division Head* yang telah menerima *performance appraisal form* kemudian mengisi setiap kriteria penilaian yang ada di *performance appraisal form* untuk bawahan yang langsung berada dibawahnya seperti para *Deputy Division Head*, *Executive Coordinator* dan *Department Head*, namun untuk staf-staf lainnya yang berada dibawah pengawasan para *Department Head*, maka yang menilai dan mengisi *performance appraisal form* adalah *Department Head* yang bersangkutan.

Hal-hal yang dinilai antara lain menyangkut kualitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif kerja, hubungan kerja, serta disiplin kerja, dengan hasil penilaian terdiri dari 5 kriteria, yaitu : 5 (AA), 4 (A), 3 (B), 2 (C), dan 1 (D).

Performance appraisal form yang telah diisi kemudian dikumpulkan kepada setiap *Division Head* untuk didiskusikan dan dikembalikan ke *Human Resource Division* paling lambat dalam waktu satu bulan. Dalam jangka waktu satu bulan tersebut para *Division Head* dan *Department Head* secara berkala melakukan penilaian kepada setiap bawahannya. Dalam rangka pembinaan sumber daya manusia, atasan wajib memberitahukan hasil penilaian prestasi kerja dan kinerja bawahannya.

Setelah *Human Resource Division* menerima appraisal form dari masing-masing *Division Head* maka *HR Division* akan mengolah data tersebut, kemudian akan menggabungkan dengan data-data yang berhubungan dengan HR Division, seperti absensi, setelah menggabungkan data tersebut maka akan didapat nilai akhir dari masing-masing karyawan. Formula penghitungan nilai tersebut telah ditentukan oleh perusahaan dan menjadi rahasia perusahaan, karyawan tidak diberitahukan bagaimana detail penghitungannya.

Untuk karyawan dengan status kontrak, penilaian dilakukan oleh atasannya langsung. Status kontrak biasanya hanya selama setahun. Penilaian dilakukan dua bulan sebelum masa kontrak berakhir, dan akan diinformasikan kepada karyawan tersebut apakah akan diangkat menjadi karyawan tetap atau akan diakhiri kontraknya. Untuk kriteria penilaian yang tidak bisa dilatih, jika karyawan dengan status kontrak mendapatkan satu saja nilai kurang dari 3 (B), maka karyawan tersebut tidak akan diangkat menjadi karyawan tetap.

3. Tujuan Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan *Division Head Human Resource Division*, peneliti dapat mengetahui bahwa tujuan pelaksanaan penilaian kinerja adalah untuk :

a) Review salary

Dari hasil evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan selama satu bulan dapat diketahui apakah prestasi kerja karyawan telah memuaskan. Karyawan dengan prestasi kerja yang memuaskan akan mendapatkan nilai yang juga memuaskan, dan begitu pula sebaliknya, karyawan dengan prestasi kerja yang kurang memuaskan akan mendapatkan nilai yang juga kurang memuaskan, dan nilai tersebut akan menentukan besarnya kenaikan gaji yang akan diterima karyawan. Besarnya kenaikan untuk setiap tingkatan prestasi kerja secara lebih terperinci ditetapkan oleh perusahaan. Pelaksanaan kenaikan gaji ini dilakukan setiap bulan Januari.

b) Review bonus

Selain untuk review kenaikan gaji, penilaian kinerja ini juga bertujuan untuk mengevaluasi bonus yang akan diberikan oleh karyawan. Bonus ini merupakan pembagian keuntungan perusahaan untuk tahun berjalan. Dengan kinerja karyawan yang baik maka diharapkan akan akan mendatangkan keuntungan yang besar bagi perusahaan.

Besarnya bonus ini dirundingkan antara perusahaan dengan serikat pekerja pada bulan Desember dan pembayarannya dilakukan paling lambat bersamaan dengan pembayaran gaji bulan Desember. Perundingan antara perusahaan dengan serikat pekerja akan

menentukan besarnya bonus yang akan diterima karyawan dengan melihat keuntungan yang dihasilkan karyawan, perundingan ini akan menentukan batas atas besarnya bonus. Misalnya dari hasil perundingan tersebut ditentukan batas atas bonus yang diberikan perusahaan adalah 5x gaji, maka bonus yang akan diterima oleh karyawan disesuaikan dengan hasil penilaian yang didapatkannya, jika nilai yang didapat adalah AA (5) maka bonus yang didapat adalah 5x gajinya, dan seterusnya, ditetapkan oleh perusahaan. Untuk kelas VII keatas, besarnya bonus tetap berdasarkan nilai yang didapat dari penilaian kinerja, hanya saja untuk perkaliannya akan ditentukan oleh perusahaan dan nilainya lebih besar dari batas atas yang telah ditetapkan. Karyawan yang mempunyai masa kerja kurang dari setahun pada tanggal 31 Desember akan menerima bonus secara proporsional sesuai dengan jumlah bulan masa kerjanya.

c) Promosi dan mutasi

Seperti telah dijelaskan diatas bahwa penilaian potensi karyawan untuk promosi dilakukan pada bulan Mei. Perusahaan mempromosikan karyawan ke kelas yang lebih tinggi berdasarkan masa kerja pada satu kelas dan hasil penilaian prestasi kerja serta keahlian menurut ketentuan sebagai berikut :

- Masa kerja minimal dan maksimal dalam satu kelas ditetapkan perusahaan.
- Prestasi kerja dalam dua tahun terakhir minimal adalah B,B (3,3).
- Apabila setelah masa kerja maksimal dalam kelasnya ternyata karyawan tidak mencapai prestasi minimal tersebut maka karyawan tidak dapat dipromosikan.

Setelah penilaian kinerja karyawan dilakukan pada bulan Mei, maka pelaksanaan promosi kelas secara umum dilakukan pada bulan Juli setiap tahunnya, dan yang bersifat istimewa dilakukan sewaktu-waktu. Promosi kelas tidak selalu harus mempengaruhi jabatan, akan tetapi berpengaruh terhadap gaji karyawan.

Untuk karyawan dengan status kontrak, maka penilaian yang dilakukan adalah untuk mempromosikan karyawan tersebut apakah akan diangkat menjadi karyawan tetap atau diputus kontraknya.

Karyawan digolongkan dalam 12 kelas (I - XII) dan pengaturan dalam struktur jabatan adalah sebagai berikut⁵⁶ :

Tabel 4.1
Penggolongan Karyawan
Pada PT.Toyota Motor Manufacturing Indonesia

JABATAN	KELAS
Division Head	XII
	XI
Department Head	X
	IX
Section Head	VIII
	VII
Line Head	VI
	V
Group Head	V
	IV

Penetapan kelas awal didasarkan atas pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki pada waktu penerimaan sesuai tuntutan pekerjaan, dengan ketentuan sebagai berikut :

⁵⁶ Perjanjian Kerja Bersama 2007 – 2009 PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Tabel 4.2
Pembagian Kelas berdasarkan Jenjang Pendidikan
Pada PT.Toyota Motor Manufacturing Indonesia

PENDIDIKAN	MINIMUM KELAS
SD	I
SLTP	II
SLTA	III
SARJANA MUDA (D-III)	V
SARJANA	VII

Apabila dikemudian hari ternyata seorang karyawan mencapai pada suatu tingkat pendidikan yang lebih tinggi lagi, maka setelah memenuhi syarat-syarat tertentu dan melalui seleksi tertentu kepadanya dapat diberikan penyesuaian sesuai dengan tingkat pendidikan tersebut.

Untuk karyawan yang dianggap tidak mampu menduduki posisi tertentu karena hasil penilaiannya tidak memuaskan, perusahaan akan melakukan mutasi ke departemen lain untuk menghindari kejenuhan.

d) Peningkatan prestasi kerja

Selain untuk mengevaluasi pencapaian prestasi kerja setiap karyawan, perusahaan menggunakan penilaian kinerja untuk mengidentifikasi karyawan mana yang memiliki potensi kerja yang bagus dan masih bisa dikembangkan, mengidentifikasi karyawan mana yang memiliki potensi kerja kurang dan secara bersama berusaha menemukan dimana letak kekurangannya. Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan akan dinilai baik oleh perusahaan dan tentu akan diberikan penghargaan yang baik juga oleh perusahaan.

Semakin baik prestasi kerjanya maka penghargaan dari perusahaan akan semakin baik. Kondisi seperti ini akan mendorong karyawan untuk senantiasa memberikan yang terbaik kepada perusahaan melalui pencapaian hasil kerja yang memuaskan. Kondisi ini juga akan memacu karyawan yang memiliki prestasi kerja yang kurang memuaskan, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan memberikan prestasi kerja lebih memuaskan kepada perusahaan.

Setelah penilaian selesai dilakukan, perusahaan juga akan memberi nilai untuk masing-masing Divisi. Selama 5 tahun terakhir ini, yaitu tahun 2003 – 2007, Divisi Finance mendapat nilai B. Nilai ini nantinya akan digunakan sebagai dasar untuk pemberian kenaikan gaji dan bonus. Misalnya nilai B mendapat 5x gaji, maka total bonus yang akan didapat oleh Divisi Finance adalah 5×30 (staf Divisi Finance) = 150x. Jumlah total 150x itu yang nantinya akan dibagi kepada 30 staf Divisi Finance sesuai dengan nilai yang didapat masing-masing karyawan sesuai dengan *performance appraisal* yang dilakukan oleh atasan.

4. Kriteria yang Dinilai Dalam Penilaian Kinerja

Kriteria yang dinilai dalam penilaian kinerja pada PT. TMMIN adalah sebagai berikut:

a) Disiplin

Meliputi sikap-sikap :

- Tepat waktu, jarang sekali karyawan di Divisi Finance yang datang terlambat karena telah dibiasakan untuk datang tepat waktu, dan juga karena setiap dua minggu sekali masing-masing karyawan akan diberikan laporan absensinya, jadi karyawan bisa melihat

berapa kali dia datang terlambat, atau tidak masuk, jadi bisa diperbaiki karena absensi juga bisa mengurangi nilai.

- Mentaati setiap peraturan perusahaan secara sadar dan tanpa paksaan.
- Memiliki kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tata tertib dan peraturan yang berlaku.
- Mentaati setiap perintah atasan dan melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.
- Tidak menggunakan waktu dan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi secara berlebihan.

b) Prestasi kerja

Dalam penilaian kinerja, prestasi kerja adalah faktor yang paling berpengaruh dan memberikan bobot nilai paling tinggi. Prestasi kerja ini dapat terlihat dari hasil kerja karyawan, apakah telah mencapai target yang telah ditentukan. Prestasi kerja ini juga dilihat dari apakah karyawan dapat menganalisa dan menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam lingkup kerjanya.

Prestasi kerja juga mencakup kemampuan karyawan dalam merencanakan dan mengorganisir pekerjaannya, apa saja pekerjaan yang harus dikerjakan, kapan rencananya pekerjaan itu akan diselesaikan, bagaimana karyawan dapat mengatur waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya dan juga dengan pekerjaannya juga menjadi salah satu hal yang dinilai. Kemampuan untuk beradaptasi ini sangat penting karena

jika karyawan tidak dapat beradaptasi maka hasil kerjanya akan kurang bagus dan nantinya akan tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan.

c) Prakarsa

Meliputi sikap-sikap :

- Berperan secara aktif (bahkan pro-aktif) di perusahaan.
- Menemukan, mengembangkan gagasan atau memberi saran-saran yang berguna bagi perusahaan.
- Memiliki inisiatif yang tinggi

d) Absensi

Disiplin kerja dan kerajinan karyawan juga dapat dilihat dari absensi. Karyawan dengan tingkat kehadiran yang baik menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi yang tinggi kepada perusahaan.

Kehadiran = hari kerja - tidak hadir*

- tidak hadir meliputi :

- Sakit = 1

Jika seorang karyawan tidak masuk karena sakit dan tanpa disertai surat istirahat dari dokter, maka akan mengurangi poin kehadirannya sebesar 1 poin sehari sakit tanpa surat dokter

- Surat Dokter = 0,5

Jika seorang karyawan tidak masuk karena sakit dan membawa surat istirahat dari dokter, maka akan mengurangi poin kehadirannya sebesar 0,5 poin sehari sakit dengan surat dokter.

- Pulang Cepat = 0,5

Jika seorang karyawan izin pulang cepat sebelum jam pulang kantor pukul 16.45 WIB bukan untuk dinas kantor, maka nilai kehadirannya akan dikurangi sebesar 0,5 poin per sekali pulang cepat.

- Datang Telat = 0,5

Jika seorang karyawan datang telat dari jam masuk kantor pukul 08.00 WIB, maka nilai kehadirannya akan dikurangi 0,5 poin per sekali datang telat.

- Cuti Khusus = 0,5

Cuti khusus diberikan kepada karyawan karena hal-hal sebagai berikut :

Tabel 4.3
Ijin Kebutuhan/Keperluan Pribadi dan Keluarga

Kebutuhan/Keperluan	Ijin Yang Diberikan
• Pernikahan yang bersangkutan	3 hari
• Pernikahan anak	2 hari
• Orang tua / mertua sakit keras (opname)	2 hari
• Khitanan / membaptis anak	2 hari
• Istri melahirkan / keguguran	2 hari
• Istri / suami / anak sakit keras (opname)	2 hari
• Istri / suami / anak meninggal dunia	3 hari
• Orang tua / mertua / menantu meninggal dunia	2 hari
• Saudara kandung meninggal dunia	2 hari
• Kakek / nenek / cucu / ipar / orang serumah meninggal dunia	2 hari

e) Pengabdian dan tanggung jawab

Meliputi sikap-sikap :

- Mentaati peraturan perusahaan dan perintah atasan.
- Mampu menjaga nama baik perusahaan.
- Mementingkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi.
- Memelihara dan mengembangkan perusahaan.
- Melaksanakan pekerjaan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- Mampu menjaga rahasia perusahaan dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan.

f) Kepemimpinan (untuk level *Division Head* dan *Department Head*)

Meliputi sikap-sikap :

- Mampu mengatur bawahan
- Menjadi teladan yang baik bagi bawahan
- Mau menerima masukan dari bawahan
- Memiliki tanggung jawab kepada bawahan
- Tidak mementingkan kepentingan pribadi diatas kepentingan bawahan
- Tidak menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi
- Bersikap adil kepada bawahan.

5. Tim Penilai

Tim penilai adalah berdasarkan level masing-masing karyawan yang dinilai sebagai berikut :

Karyawan yang Dinilai	Penilai
Tingkat Manajerial	Direksi
Tingkat Supervisor	Division Head
Tingkat Operative	Department Head

Sumber : Human Resource Division

- Karyawan pada level manajerial, yaitu *Division Head*, yang menjadi tim penilai pada penilaian kinerja adalah Direktur dan *Senior General Manager*.
- Karyawan pada level supervisor, yaitu *Department Head*, yang menjadi penilai pada penilaian kinerja adalah *Division Head*.
- Karyawan pada level *operative*, akan dinilai oleh *Department Head* pada saat penilaian kinerja.

6. Respon Karyawan Atas Penilaian Kinerja

Dari wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan yang dinilai, ada karyawan yang mendapatkan umpan balik dari atasannya, tetapi masih ada juga karyawan yang tidak mendapatkan *feedback* atas hasil penilaian kerjanya. Setelah pelaksanaan penilaian, atasan memberikan masukan dan saran terutama untuk poin-poin penilaian yang masih kurang baik. Saran yang diberikan atasan dijadikan dasar untuk memperbaiki kualitas kerja karyawan pada periode penilaian selanjutnya.

Atasan yang baik adalah atasan yang dapat memberikan masukan untuk perbaikan, bukan hanya sekedar melakukan penilaian. Keinginan untuk memperbaiki diri sebenarnya tidak hanya terletak pada dorongan dari atasan tetapi lebih utama terletak pada kemauan karyawan itu sendiri untuk memperbaiki kerjanya.

Penilaian kinerja tidak dijadikan dasar dalam memberikan pendidikan dan pelatihan karena pendidikan dan pelatihan diberikan secara merata dan tidak

melihat baik buruknya hasil penilaian kinerja, karyawan tetap diberikan pelatihan dan pendidikan untuk memperlancar kegiatan operasional. Perusahaan telah menetapkan pelatihan dan pendidikan apa saja yang akan diberikan kepada karyawan, dan telah menetapkan waktu-waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk masing-masing karyawan.

Hasil penilaian kinerja dijadikan dasar dalam perhitungan kompensasi atas *salary* dan bonus, promosi dan juga *permanency* untuk karyawan kontrak. Kontrak yang berlaku selama setahun akan *direview* pada masa sebelum berakhirnya kontrak, penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung akan menentukan apakah karyawan tersebut akan diputus kontraknya atau diangkat menjadi karyawan tetap.

B. Hambatan / Kendala yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Seperti telah diterangkan diatas, bahwa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah untuk *review salary*, *review bonus*, promosi dan mutasi, dan peningkatan prestasi kerja. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, hambatan dan kendala yang dihadapi hanya dalam *review bonus* dan *review salary*, yang kurang lebih sama, yaitu saat perusahaan memutuskan memberikan bonus, maka perusahaan akan menetapkan nilai untuk satu divisi, misalnya perusahaan memberikan nilai B untuk Divisi Finance, dan untuk nilai B bonus yang diberikan adalah 5x gaji, jika dalam satu divisi terdapat 10 orang karyawan, maka total bonus yang akan diberikan oleh perusahaan untuk satu divisi adalah $5 \times 10 = 50x$ gaji. Masalahnya adalah, jika dalam satu divisi yang terdiri dari 10 orang itu terdapat 4 orang dengan nilai A, 3 orang dengan nilai B, dan 3 orang dengan nilai C, maka bonus yang seharusnya diberikan adalah :

$$A = 6 \times 4 \text{ orang} = 24x$$

$$B = 5 \times 3 \text{ orang} = 15x$$

$$C = 4 \times 3 \text{ orang} = 12x$$

Maka total bonus yang seharusnya harus diberikan perusahaan adalah 51x gaji. Tetapi dengan kebijakan perusahaan yang hanya akan memberikan 50x gaji untuk satu divisi maka nantinya Division Head dan Department Head akan merundingkan penyesuaian nilai karyawan di divisinya agar jika di total jumlahnya adalah 50x, maka nanti akan ada karyawan yang nilainya diturunkan atau akan ada karyawan yang nilainya dinaikkan. Misalnya, setelah dirundingkan, maka pembagiannya adalah sebagai berikut :

$$A = 6 \times 3 \text{ orang} = 18x$$

$$B = 5 \times 4 \text{ orang} = 20x$$

$$C = 4 \times 3 \text{ orang} = 12x$$

Jika dijumlah menjadi 50x gaji. Maka ada 1 orang yang nilainya diturunkan agar total bonus yang diberikan sesuai dengan yang diberikan perusahaan.

Kendala lain yaitu karyawan tidak diberitahukan detail penghitungan nilai yang mereka dapat, jadi karyawan hanya diberitahu nilai akhirnya saja. Hal ini akan menjadi pertanyaan bagi karyawan saat mereka mendapat nilai kurang baik. Tetapi sebenarnya mereka bisa melihat kira-kira apa nilai yang akan didapat dari *performance appraisal* yang dilakukan oleh atasan mereka.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pihak yang dinilai, pihak yang dinilai ada yang merasa bahwa penilaian yang dilakukan kadang bersifat subyektif. Kepuasan atas kebijakan yang diambil berdasarkan pada hasil penelitian kinerja yang obyektif. Penilaian yang obyektif akan mampu memberikan dorongan semangat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Penilaian yang obyektif memungkinkan pihak manajemen

mendapatkan hasil yang nyata dilapangan, sehingga dapat menentukan keputusan manajerial yang tepat bagi setiap karyawan.

