

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Catatan prestasi ekonomi yang ditunjukkan pemerintah sepanjang tahun 2007 memang cukup menggembirakan. Produk Domestik Bruto (PDB) mampu tumbuh 6%, inflasi terkendali, dan kurs rupiah bias dipertahankan di level Rp. 9.000-an. Dengan pertumbuhan ekonomi seperti itu, menurut Marie Pangestu, Menteri Perdagangan RI, Indonesia mengungguli Thailand, Malaysia, dan Filipina. Bahkan PDB empat Negara industri baru, yakni Singapura, Hongkong, Korea Selatan dan Taiwan, sebab empat Negara industri baru itu diperkirakan hanya mencapai pertumbuhan PDB rata-rata 4,9%. Dengan pertumbuhan ini pemerintah makin optimis di tahun 2008 karena Indonesia memiliki tumpuan yang lebih kuat untuk mencetak pertumbuhan ekonomi lebih cepat. Pemerintah menargetkan pertumbuhan ekonomi 6,8%, meskipun banyak yang pesimis angka tersebut bisa dicapai. Terlebih, ada sejumlah hal yang bisa menghambat pertumbuhan ekonomi dan bisnis di Indonesia sekarang ini, antara lain harga minyak mentah di pasaran internasional yang terus naik, kemungkinan pemerintah mengurangi subsidi bahan bakar minyak, dan daya beli masyarakat yang belum beranjak naik<sup>1</sup>.

Pada bulan Mei 2008 Toyota Vios membukukan penjualan di atas para pesaingnya di kelas mini sedan dengan penjualan mencapai 472 unit atau 39,2% pangsa pasar. Demikian pula pada data kumulatif Januari-April 2008 dengan Vios memimpin dengan angka 1.882 dan pangsa pasar 30,7%. Hampir seluruh produk Toyota di segmen nonkomersial seperti Corolla Altis, Camry, Yaris, Kijang Innova,

---

<sup>1</sup> Majalah/ Info Karyawan PT. TMMIN & PT. TAM, *Menerapkan Teamwork yang Solid di Segala Bidang Pekerjaan*, hal. 4, Edisi 29, Februari 2008

Avanza, Rush, dan Fortuner 4x4 juga tercatat sebagai *market leader* di kelas masing-masing. Sementara itu, bila dilihat dari total penjualannya, April 2008 Toyota mendominasi 34,7% pasar otomotif nasional dengan angka penjualan bulanan tertinggi selama beberapa tahun ke belakang yaitu mencapai 17.913 unit. Pada bulan ini Toyota berhasil mencatatkan rekor penjualan mendekati 18 ribu unit. Ini bahkan lebih tinggi jika dibandingkan dengan prestasi penjualan pada bulan-bulan sepanjang 2005. Dengan angka tersebut, berarti jika dibandingkan dengan bulan sebelumnya, peningkatan yang dialami Toyota adalah sebesar 2.751 unit atau naik 18% dari Maret lalu. Persentase itu lebih tinggi daripada pencapaian pasar otomotif nasional yang pada April mencatatkan angka 51.639 unit. Bila dilihat dari komposisi *market*, Toyota stabil pada peringkat pertama disusul Mitsubishi (15,6%) dan Daihatsu (13,5%)<sup>2</sup>.

Untuk mencapai hasil tersebut tentulah tidak mudah, selain harus terus mengembangkan teknologi yang ada, juga diperlukan sumber daya manusia yang mampu terus bersaing. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia berarti mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan. Didalam manajemen sumber daya manusia ada aktivitas evaluasi kinerja pegawai yang rutin dilakukan

---

<sup>2</sup> Media Indonesia Online, Kilas Otomotif, *Optra Magnum Ramaikan Pasar Sedan*, 27 Mei 2008

setiap setahun sekali atau dua kali, tergantung dari kebijakan perusahaan, yang berperan penting untuk menilai kinerja pegawai selama setahun mereka bekerja apakah menurun atau meningkat.

Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan kegiatan tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif. Pentingnya penilaian kinerja juga dapat dilihat dari kaca mata pendidikan dan pengembangan pegawai atau karyawan. Artinya, suatu organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai alat untuk menentukan apakah karyawan tertentu membutuhkan suatu keterampilan atau keahlian baru atau tidak. Juga dapat dilihat apakah keterampilan yang dimilikinya masih mengikuti perkembangan yang ada, dan apakah organisasi secara keseluruhan membutuhkan *skill* baru agar dapat eksis dalam kompetisi.

Bagi yang dinilai, pandangan skeptis mengenai evaluasi kinerja umumnya disebabkan kurangnya pemahaman mengenai kegiatan dan manfaat evaluasi kinerja, disamping kekhawatiran akan penilaian yang tidak adil. Sedangkan bagi mereka yang menilai, pandangan skeptis disebabkan oleh kurangnya keterampilan untuk melaksanakan evaluasi kinerja pada karyawannya sehingga tanggung jawab ini dirasakan berat. Hal yang paling penting tidak disukai oleh para penilai yaitu umpan balik mengenai hasil penilaian kepada yang bersangkutan. Penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil karyawan dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik pada level makro organisasional, maupun level mikro individual.

Penilaian kinerja kerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia mempunyai arti yang penting. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang dalam sebagai sumber daya manusia ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan. Dalam kehidupan suatu organisasi, ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya evaluasi kinerja kerja, diantaranya adalah bahwa setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal, ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik, ingin mengetahui secara pasti tentang karier yang akan diraihinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya, bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar, dan pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

Berdasarkan beberapa asumsi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja kerja penting dalam suatu organisasi guna pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kegiatan yang telah mereka lakukan dalam kurun waktu tertentu. Masalah atau kesulitan yang timbul dalam penerapan sebuah sistem penilaian kinerja kerja justru banyak disebabkan oleh kurangnya pemahaman para pimpinan organisasi tentang apa sebenarnya arti, maksud dan manfaat "Sistem Penilaian Kinerja Karyawan", maka dari itu perlu adanya pemahaman yang mendalam mengenai penilaian kinerja.

Pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia, penilaian kinerja karyawan sangat penting, karena dengan penilaian kinerja karyawan antara lain akan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan,

pengambilan keputusan dalam hal promosi, mutasi, ataupun pemberhentian kerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan ini dilakukan dua kali setiap tahunnya.

## **B. Pokok Permasalahan**

Penilaian kinerja sangat penting artinya. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing karyawan dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan umpan balik.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan perusahaan secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Untuk keperluan penilaian kinerja diperlukan adanya informasi yang relevan reliabel tentang prestasi kerja masing-masing karyawan. Di samping informasi yang lengkap, informasi juga diharapkan berkualitas dan valid, artinya mampu menggambarkan kinerja karyawan secara baik.

Penilaian kinerja bermanfaat untuk penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja karyawan, mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, pengambilan keputusan dalam hal promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja dan membantu diagnosis terhadap kesalahan desain karyawan<sup>3</sup>.

Dengan penilaian kinerja maka karyawan akan mengetahui peningkatan prestasi kerja mereka dan akan memberikan pandangan apakah mereka telah

---

<sup>3</sup> Sulistiyani, Ambar T, dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusi: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hal.225

mendapatkan kesempatan kerja yang adil, telah mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja mereka, apakah pantas mendapatkan promosi atau bahkan demosi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis ingin mengetahui :

1. Bagaimana pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan pada Divisi Finance PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.
2. Hambatan dan kendala apa yang dihadapi dalam penilaian kinerja karyawan pada Divisi Finance PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan pada Divisi Finance PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.
2. Untuk mengetahui hambatan dan kendala apa yang dihadapi dalam penilaian kinerja karyawan pada Divisi Finance PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

### **D. Signifikansi Penelitian**

1. Akademis, penelitian ini memberikan informasi mengenai sistem penilaian kinerja karyawan, sebagai referensi bacaan untuk penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan selanjutnya
2. Praktis, hasil penelitian ini digunakan sebagai suatu bahan masukan tentang pelaksanaan penilaian kinerja pada PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

## **E. Sistematika Penulisan**

### **Bab I : Pendahuluan**

Pada bab ini berisikan mengenai latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan keterbatasan penelitian

### **Bab II : Kerangka Teori**

Bab ini berisikan mengenai teori dan konsep dari penilaian kinerja karyawan.

### **Bab III : Gambaran Umum Perusahaan**

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, serta menguraikan penilaian kinerja yang ada pada PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

### **Bab IV : Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Finance Pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia**

Bab ini menyajikan analisis penelitian sistem penilaian kinerja karyawan pada Divisi Finance PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

### **Bab V : Simpulan dan saran**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari analisa pembahasan dan juga saran yang diberikan penulis yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan