

## BAB IV

### PEMBAHASAN MASALAH

#### 4.1. Profil PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.

##### 4.1.1. Visi dan Misi

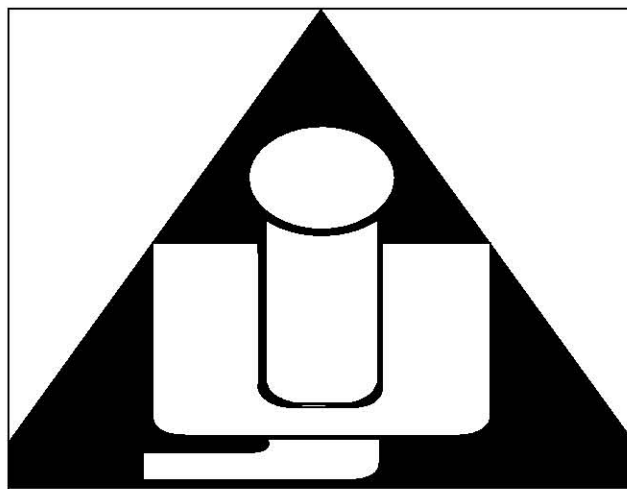
- **Visi**

Menjadi perusahaan industri makanan dan minuman yang terbaik dan terbesar di Indonesia, dengan senantiasa mengutamakan kepuasan konsumen, serta menjunjung tinggi kepercayaan para pemegang saham dan mitra kerja perusahaan

- **Misi**

Menjalankan usaha dengan dilandasi kepekaan yang tinggi untuk senantiasa berorientasi kepada pasar/konsumen, dan kepekaan serta kepedulian untuk senantiasa memperhatikan lingkungan, yang dilakukan secara optimal agar dapat memberikan nilai tambah sebagai wujud pertanggung-jawaban kepada para pemegang saham.

##### 4.1.2. Logo PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.



**Gambar 4.1** Logo PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.

#### 4.1.3. Strategi Bisnis

Perusahaan ini berbentuk Perseroan yang bergerak dibidang makanan dan minuman. Dibidang makanan perusahaan ini memproduksi mentega (*butter*), susu bubuk (*powdwer milk*), dan susu kental manis (*sweetened condensed milk*). Dibidang minuman perusahaan ini memproduksi minuman aseptik yang diproses dengan teknologi UHT (*Ultra High Temperature*) dan dikemas dalam kemasan karton seperti minuman susu, sari buah, teh, minuman tradisional dan minuman untuk kesehatan. Perusahaan ini juga memproduksi teh celup (*tea bags*) dan konsentrat buah-buahan tropis (*tropical fruit juice concentrate*). Dalam melakukan kegiatan usahanya perusahaan ini juga melakukan kerjasama dengan beberapa perusahaan yang memiliki reputasi internasional antara lain dengan Morinaga - Jepang untuk memproduksi susu formula. Selain itu perusahaan menjalin kerjasama dengan Kraft Foods International Inc., USA, dengan mendirikan perusahaan patungan PT. Kraft Ultrajaya Indonesia, perusahaan yang bergerak dalam bidang industri keju.

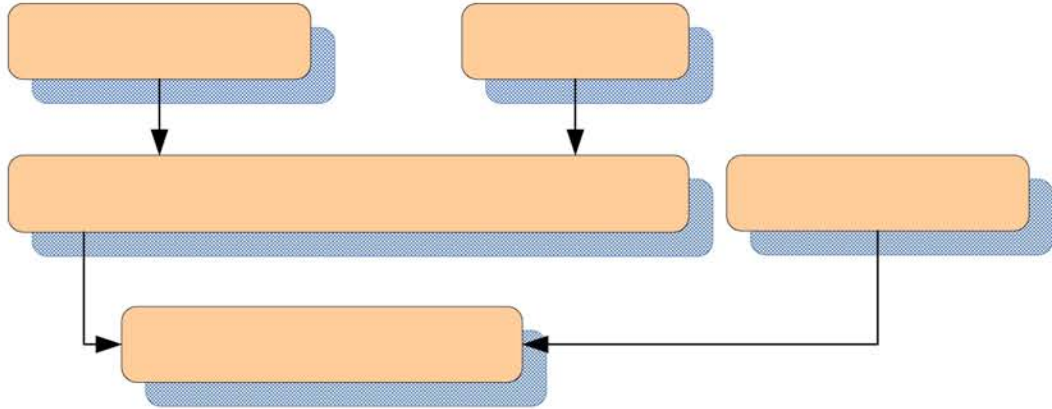
#### 4.1.4. Organisasi Perusahaan dan Departemen Produksi.

##### Pengurus Perusahaan (Perseroan )

Adapun susunan Perseroan untuk masa jabatan 2004 sampai dengan 2009 adalah sebagai berikut :

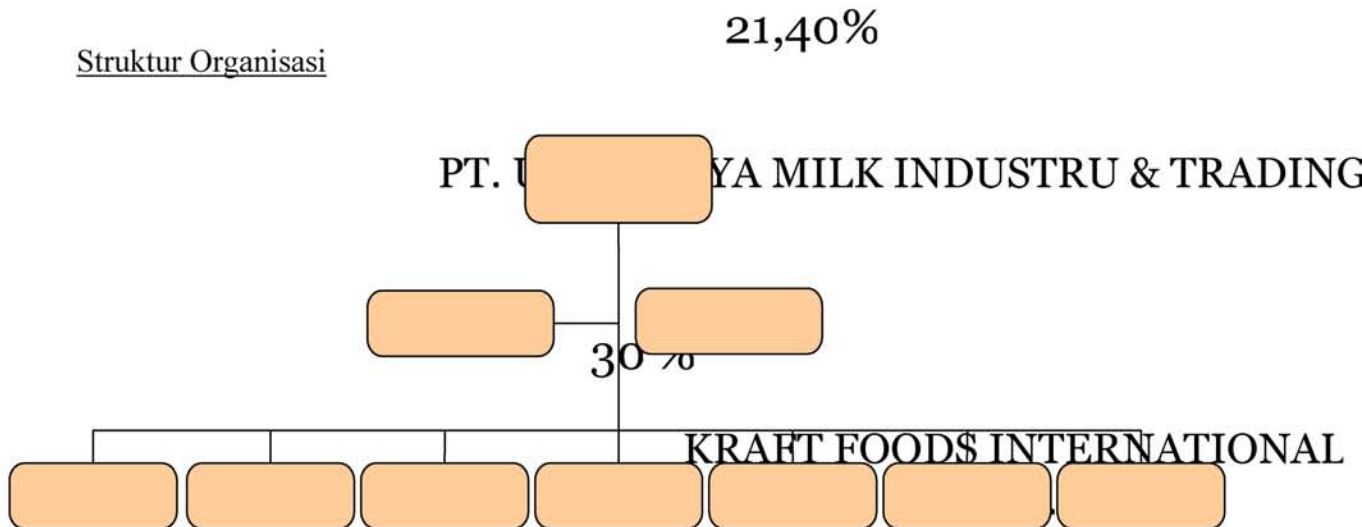
- a. Dewan Komisaris :
  - Presiden Komisaris
  - Komisaris Independen
  - Komisaris
- b. Direksi :
  - Presiden Direktur
  - 2 Direktur

Struktur Kepemilikan Saham



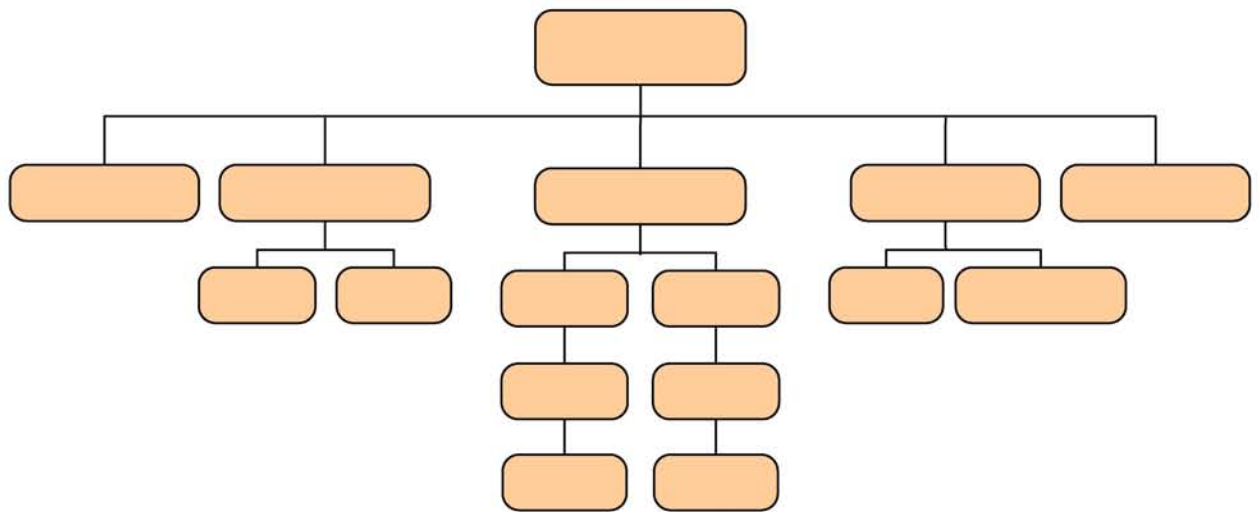
**Gambar 4.2** Diagram Kepemilikan Saham  
**PT. PRAWIRADJAYA**  
PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.  
**PRAKARSA**

Struktur Organisasi



**Gambar 4.3** Diagram Organisasi  
PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.

Struktur Organisasi Departemen Produksi



**Gambar 4.4** Diagram Organisasi Departemen Produksi PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.

**4.1.5. Sejarah PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.**

PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. (“Perseroan”) didirikan berdasarkan Akta no. 8 tanggal 2 November 1971, juncto Akta Perubahan no. 71 tanggal 29 Desember 1971. Kedua Akta tersebut memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Keputusan no. Y.A.5/34/21 tanggal 30 Januari 1973 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia no. 34 tanggal 27 April 1973, Tambahan no. 313. Anggaran Dasar Perseroan telah mengalami beberapa perubahan. Perubahan terakhir dilakukan dengan Akta Risalah Rapat no. 7 tanggal 4 Agustus 2000, jjs Akta Pernyataan Keputusan Rapat Perubahan Anggaran Dasar no. 31 tanggal 30 Agustus 2000, dan Akta Perbaikan no. 1 tanggal 3 Oktober 2000. Ketiga Akta tersebut memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Indonesia dengan keputusan no. C-22050 HT.01.04.-TH.2000 tanggal 6 Oktober 2000, didaftarkan dalam Daftar Perusahaan di Kantor Wilayah Departemen Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Barat dengan TDP no. 10.24.1.15.00112 tanggal 26 Oktober 2000 di bawah Agenda pendaftaran no.

115/BH.10.24/X/2000, dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia no. 5 tanggal 16 Januari 2001, Tambahan no. 356.

#### 4.2. Pengukuran Kinerja Departemen Produksi PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.

Saat ini metode penilaian kinerja yang digunakan PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. terutama di Departemen Produksi sudah cukup baik. Penilaian kinerja terhadap Departemen terkait disajikan dalam laporan Form yang diberikan saat penelitian berlangsung. Laporan Form data dari Departemen terkait dari awal tahun 2003 sampai dengan bulan September 2005 selengkapnya dapat dilihat pada bagian lampiran.

#### 4.3. Penilaian Kinerja dengan Pendekatan Perspektif *Learning and Growth* dalam *Balanced Scorecard*

Tahapan proses atau langkah-langkah untuk pembangunan Perspektif *Learning and Growth* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1** Langkah pembangunan Perspektif *Learning and Growth*

Langkah	Deskripsi	Keterangan
1	Mendefinisikan keadaan	• Memaparkan keadaan perusahaan pada umumnya
		• Analisis Organisasi pada Departemen Produksi
2	Membangun Perspektif	• Indikator yang dipilih disesuaikan dengan keadaan yang diharapkan oleh Departemen Produksi (data & survey)
3	Mengidentifikasi indikator dalam Perspektif <i>Learning and Growth</i>	• Kriteria pengukuran data

4	Mengidentifikasi data indikator hasil penelitian antara aktual dan target Departemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian dan Pengukuran</li> </ul>
5	Mengembangkan formulasi pengukuran, penskalaan dan pembobotan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis pengukuran pada data indikator</li> </ul>
6	Membangun rencana aksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana kegiatan (inisiatif)</li> </ul>
7	Implementasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan Perspektif Learning and Growth secara komprehensif</li> </ul>

(Langkah setiap perspektif ini dimodifikasi dari pembangunan metode *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dalam buku "*Performance Driver*", Jils Goran Olve, Jan Roy, and Magnus Wetter, *A Practical Guide to using The Balanced Scorecard*, Wiley, 1999)

Penjabaran langkah-langkah di atas adalah sebagai berikut:

### A. Langkah 1

#### *Defining Situation*

(Mendefinisikan Keadaan)

Perusahaan ini memiliki kantor perwakilan pemasaran yang terletak di beberapa kota besar seperti Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta dan Surabaya. Masing-masing kantor perwakilan pemasaran memiliki depo-depo pemasaran yang terletak di beberapa kota lainnya di Pulau Jawa dan dari depo-depo inilah Perseroan memasarkan hasil produksinya ke toko-toko P&D, supermarket, hypermarket grosir, hotel, institusi, bakery, dan konsumen lainnya yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Selain itu perusahaan ini menjalin mitra usaha dengan beberapa perusahaan di Indonesia dan Perusahaan dari luar negeri, baik sebagai pemasok bahan baku ataupun sebagai kerjasama dagang. Perusahaan yang diantaranya melakukan mitra usaha dengan Milk Industry & Trading Company Tbk. terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2** Mitra Usaha PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.

Pemasok Bahan Baku	
1.	Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS ), Pangalengan.
2.	Koperasi Peternak Bandung Utara (KPBSU), Lembang.
3.	Koperasi Unit Desa (KUD) dari Jawa Barat, DKI, Jawa Tengah dan Jawa Timur.
4.	Koperasi Unit Desa lainnya.
Kerjasama Dagang	
1.	Morinaga – Jepang.
2.	Kraft Foods International Inc, USA.

Sumber : Annual Report PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk., 2004.

Struktur organisasi Departemen Produksi PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. adalah seperti tergambar pada struktur organisasi di atas (Gambar 4.4 Diagram Organisasi Departemen Produksi, PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk).

## B. Langkah 2

### *Developing Perspective*

(Membangun Perspektif)

Pada langkah ini dilakukan penentuan indikator dengan cara memberikan Form indikator kepada Departemen Produksi secara questioner dan interview secara langsung dengan manajemen. Dari indikator-indikator yang diusulkan merupakan dasar dalam peningkatan perspektif yang lain, hasilnya beberapa indikator dipilih oleh Departemen Produksi yang berhubungan dengan permasalahan yang diharapkan peningkatan kinerjanya untuk mendukung optimalisasi kinerja Departemen terkait secara komprehensif. Indikator ini yang akan dipakai dalam pengukuran kinerja Departemen Produksi (PPIC) dalam Perspektif *Learning and Growth*, yaitu :

1. *Absenteeism* (ketidakhadiran)
2. *Employees Composition* (Komposisi Karyawan)

3. *Turn Over* (Retensi Karyawan)
4. *Promotion Bases* (Dasar-dasar Promosi)
5. *Training* (Pelatihan)
6. *Professional Assoc.Membership* (Keanggotaan Asosiasi Profesi)

### C. Langkah 3

#### *Identifying Indicator in Learning and Growth Perspective*

(Mengidentifikasi indikator dalam Perspektif *Learning and Growth*)

Beberapa kriteria pengukuran dan pengolahan data indikator yang dilakukan dalam Perspektif Belajar dan Tumbuh (*learning and Growth Perspective*).

#### 1. Absensi

##### a) Definisi

Ketidakhadiran (*Absenteeism*) adalah jumlah karyawan yang tidak masuk kantor dengan izin dan tanpa alasan dalam periode tertentu.

##### b) Tujuan

Untuk mengetahui efektivitas penggunaan waktu kerja.

##### c) Sasaran Pengukuran

Meminimalkan jumlah ketidakhadiran karyawan sebesar 0 hari kerja per bulan.

##### d) Data yang Dibutuhkan

Data absensi

##### e) Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran

- Mengumpulkan data ketidakhadiran karyawan dari absensi melalui Form dari bagian HRD.
- Pengukuran dilakukan dengan persentase perbandingan jumlah hari ketidakhadiran karyawan per periode terhadap jumlah hari kerja per periode.

## f) Piranti yang Digunakan

- Form LG-1.1 : *Absenteeism* (Ketidakhadiran)
- MS Excel

## g) Periode Pengamatan

Pengumpulan data dan perhitungan jumlah dilakukan per bulan. Namun, laporan pengukuran akan disusun pada akhir tahun berjalan.

## 2. Komposisi Karyawan

## a) Definisi

Komposisi pegawai adalah komposisi berdasarkan keahlian serta *job stream*.

## b) Tujuan

Untuk dapat memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

## c) Sasaran Pengukuran

Untuk memenuhi kebutuhan karyawan secara keseluruhan (100%), berdasarkan spesifikasi keahlian dari tiap komposisi di lini departemen produksi.

## d) Data yang Dibutuhkan

- Data komposisi karyawan di departemen produksi :
- Jumlah karyawan operator
- Jumlah staf di Manajemen

## e) Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran

- Mengumpulkan data komposisi karyawan departemen produksi.
- Menghitung jumlah karyawan berdasarkan komposisi yang tersedia di departemen produksi.

- Perhitungan dilakukan dengan mempresentasikan pemenuhan jumlah komposisi tersedia dengan kebutuhan aktual departemen dalam periode tertentu.

f) Piranti yang Digunakan

- Data dari departemen HRD
- Form LG-1.2 : Komposisi Karyawan
- MS Excel

g) Periode Pengamatan

Pengumpulan data dan perhitungan jumlah dilakukan per bulan. Namun, laporan pengukuran akan disusun pada akhir tahun berjalan.

3. Retensi karyawan (*Turn Over*)

a) Definisi

Pemutusan kerja yang terjadi dalam perusahaan yang disebabkan oleh berbagai alasan, hingga mengakibatkan munculnya aktifitas penempatan dan pemenuhan pegawai. Retensi/perputaran karyawan adalah perbandingan antara jumlah pegawai yang keluar terhadap jumlah seluruh pegawai dari suatu perusahaan.

b) Tujuan

- Untuk mengetahui jumlah perputaran karyawan dalam suatu perusahaan.
- Loyalitas karyawan dalam perusahaan.

c) Sasaran Pengukuran

Meminimasi jumlah *Turn Over* karyawan dalam periode tertentu, dengan penilaian jangka panjang untuk menahan karyawan yang mempunyai nilai tinggi bagi perusahaan.

d) Data yang Dibutuhkan

- Jumlah keseluruhan karyawan.
- Jumlah karyawan yang keluar dalam periode tertentu.

## e) Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran

- Mengumpulkan data jumlah karyawan yang ada, dan karyawan yang keluar melalui Form ke bagian HRD.
- Menghitung jumlah rata-rata karyawan yang ada dan jumlah rata-rata karyawan yang keluar dalam periode tertentu.
- Pengukuran dilakukan dengan cara presentase perbandingan masuk dan berhentinya karyawan dari suatu perusahaan.

## f) Piranti yang Digunakan

- Form LG-1.3 : *Turn Over* (Retensi Karyawan)
- MS Excel

## g) Periode Pengamatan

Pengumpulan data dan perhitungan jumlah dilakukan per bulan. Namun, laporan pengukuran akan disusun pada akhir tahun berjalan.

## 4. Promosi

## a) Definisi

Promosi merupakan yang memperbesar otoritas dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status, dan penghasilannya lebih besar.

## b) Tujuan

- Untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dan kecakapan karyawan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.
- Untuk mengoptimalkan sasaran perusahaan melalui dasar-dasar promosi.

## c) Sasaran Pengukuran

Mengetahui beberapa kemungkinan terjadinya promosi dengan melihat pedoman dasar yang diantaranya :

- 1) Pengalaman (*senioritas*).
- 2) Kecakapan (*ability*).
- 3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

## d) Data yang Dibutuhkan

- Jumlah karyawan.
- Tingkat senioritas standard senior perusahaan.
- Komposisi dasar pendidikan karyawan dari beberapa variabel pedoman dasar (pengalaman, kecakapan, dan kombinasi pengalaman).

## e) Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran

- Mengumpulkan data yang meliputi pengalaman, kecakapan, dan kombinasi pengalaman dan kecakapan melalui HRD.
- Memantau secara periodik karyawan dengan melihat variabel-variabel dasar promosi.

## f) Piranti yang Digunakan

- Form LG-1.4 : *Promotion Bases*
- Data Interview
- MS Excel

## g) Periode Pengamatan

Pengumpulan data dan perhitungan jumlah dilakukan per bulan. Namun, laporan pengukuran akan disusun pada akhir tahun berjalan.

5. Pelatihan (*Training*)

## a) Definisi

Jumlah karyawan pelatihan adalah besar rata-rata peserta pelatihan baik internal maupun eksternal yang diikuti oleh karyawan baik manajemen maupun staf teknis dalam periode tertentu.

## b) Tujuan

- Untuk mengetahui jam keikutsertaan karyawan dalam kegiatan pelatihan baik internal maupun eksternal.
- Untuk meningkatkan pengetahuan karyawan khususnya dan perusahaan umumnya.

## c) Sasaran Pengukuran

Mencapai rata-rata 24 peserta pelatihan atau sama dengan 14% dari total karyawan, pelatihan internal atau eksternal, yang diikuti oleh karyawan baik manajemen maupun staf teknis dalam periode tertentu.

## d) Data yang Dibutuhkan

- Daftar pelatihan.
- Daftar hadir karyawan (pelatihan internal).
- Catatan keikutsertaan karyawan (pelatihan eksternal).

## e) Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran

- Mengumpulkan daftar pelatihan dan daftar hadir pelatihan.
- Menghitung jumlah peserta karyawan dari daftar hadir pelatihan dan catatan keikutsertaan pelatihan.
- Perhitungan dilakukan dengan membagi jumlah total keikutsertaan karyawan dalam kegiatan pelatihan baik internal maupun eksternal dengan jumlah karyawan perusahaan dalam periode tahunan.

## f) Piranti yang Digunakan

- Form LG-2.1 : *Internal & External Training*
- MS Excel

## g) Periode Pengamatan

Pengumpulan data dan perhitungan jumlah jam dilakukan per bulan. Namun, laporan pengukuran akan disusun pada akhir tahun berjalan.

6. *Professional Association Membership*

## a) Definisi

Keanggotaan dalam Asosiasi Profesi adalah keikutsertaan karyawan perusahaan dalam suatu asosiasi profesi/perhimpunan/ikatan/perkumpulan yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik sebagai calon anggota, anggota biasa, pengurus maupun sebagai anggota dewan kehormatan.

## b) Tujuan

Untuk meningkatkan pengetahuan karyawan khususnya dan kaderisasi perusahaan pada umumnya.

## c) Sasaran Pengukuran

Seluruh karyawan inti (staf inti) perusahaan terlibat/ikut serta dalam asosiasi profesi.

## d) Data yang Dibutuhkan

- Daftar karyawan inti
- Sertifikat keanggotaan asosiasi profesi

## e) Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran

Memantau secara periodik karyawan inti yang tergabung dalam asosiasi profesi.

## f) Piranti yang Digunakan

- Form LG-2.2 : *Professional Association Membership*
- MS Excel

## g) Periode Pengamatan

Pengumpulan data dan perhitungan jumlah jam dilakukan per bulan. Namun, laporan pengukuran akan disusun pada akhir tahun berjalan.

**D. Langkah 4***Identifying Indicator Data Result of Research*

(Mengidentifikasi data indikator hasil penelitian antara aktual dan target Departemen)

Data didapatkan dari hasil wawancara (*interview*) dan questioner berupa Form tahun 2005 (Form selengkapnya dibagian lampiran).

Tabel 4.3 Parameter pengukuran

Kode	Parameter yang Diukur	Target	Aktual
<b>LG</b>	<b><i>Learning &amp; Growth</i></b>		<b><i>Month 9</i></b>
LG.1.1	<i>Absenteeism</i> (kehadiran)	0 % (100%)	9.9 % (90.1%)
LG.1.2	<i>Employees Composition</i>	100 %	96 %
LG.1.3	<i>Turn Over</i> (Retensi Karyawan)	100 % (0 <i>turn over</i> )	95,5 %
LG.1.4	<i>Promotion Bases</i> (Dasar-dasar Promosi)	43 orang (100% pemenuhan)	40 orang (94%)
LG.2.1	<i>Training</i> (Pelatihan)	24 Karyawan (14% dari total karayawan)	20 Karyawan
LG.2.2	<i>Professional Assoc.Membership</i>	Semua staff senior/inti 20 orang (100%)	1 orang staff senior (5 %)

### E. Langkah 5

*Developing Measurement Formulasi, Wight And Scale*

(Mengembangkan formulasi pengukuran, penskalaan dan pembobotan/*scoring*)

Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan perhitungan indeks tertimbang karena mempertimbangkan aspek-aspek pembobotan.

Tabel 4.4 Data Pengukuran

Parameter yang Diukur	Target	Aktual
<i>Absenteeism</i> (ketidakhadiran)	0 % (100%)	9.9 % (90.1%)
<i>Employees Composition</i> (Komposisi Karyawan)		
<i>Operator</i>	165 org = 92 %	157 org = 88 %
<i>Supervisor</i>	9 org = 5 %	9 org = 5 %
<i>Coor.Supervisor</i>	2 org = 1 %	2 org = 1 %
<i>Manager</i>	1 org = 1 %	1 org = 1 %
<i>Plant Manager</i>	<u>1 org = 1 %</u>	<u>1 org = 1 %</u>
<b>TOTAL</b>	100 %	96 %
<i>Turn Over</i> (Retensi Karyawan)	100 % (0 <i>turn over</i> )	95,5 %
<i>Promotion Bases</i> (Dasar-dasar Promosi)	25 % dari total karyawan = 43 orang (100% pemenuhan)	24 % dari total karyawan = 40 orang (94%)
<i>Training</i> (Pelatihan)	24 Karyawan (14% dari total karayanan)	20 Karyawan
<i>Professional</i> <i>Assoc.Membership</i>	Semua staff senior/inti 20 orang (100%)	1 orang staff senior (5 %)

Sumber: Form Indikator – lampiran 1.

Tabel 4.5 Data skala target perusahaan tahun 2005

Parameter	Target (n)	Pengukuran (n / $\sum n$ )	Skala
<i>Absenteeism</i>	100%	100 / 600 x 100	16,6
<i>Employees Composition</i>	100%	100 / 600 x 100	16,6
<i>Turn Over</i>	100%	100 / 600 x 100	16,6
<i>Promotion Bases</i>	100%	100 / 600 x 100	16,6
<i>Training (Pelatihan)</i>	100%	100 / 600 x 100	16,6
<i>Professional Assoc.Membership</i>	100%	100 / 600 x 100	16,6
<b>TOTAL (<math>\sum n</math>)</b>	<b>600%</b>		<b>100</b>

Tabel 4.6 Data skala aktual (September 2005)

Parameter	Aktual (a)	Pengukuran (a x s <sub>1</sub> )	Skala
<i>Absenteeism</i>	90.1%	90.1% x 16,6	14,95
<i>Employees Composition</i>	96%	96 % x 16,6	15,93
<i>Turn Over</i>	95,5 %	95,5 % x 16,6	15,85
<i>Promotion Bases</i>	94%	94 % x 16,6	15,6
<i>Training (Pelatihan)</i>	84 %	84 % x 16,6	13,94
<i>Professional Assoc.Membership</i>	5 %	5 % x 16,6	0,83

**Scoring (Pembobotan)**

$$\begin{aligned} \text{Scoring} &= 14,95 + 15,93 + 15,85 + 15,6 + 13,94 + 0,83 \\ &= 77,1 \end{aligned}$$

## F. Langkah 6

### *Developing Action Plan*

(Membangun Rencana Aksi)

Dari hasil perhitungan indeks tersebut, dapat disimpulkan ke dalam table *Scorecard* berikut :

**Tabel 4.7** *Scorecard* Perspektif *Learning and Growth* di Departemen Produksi

<b>Perspektif <i>Learning &amp; Growth</i></b>	<b>Bobot</b>	<b>Target</b>	<b>Aktual</b>	<b>Bobot</b>	<b>Score</b>
<b>Indikator</b>					
<i>Absenteeism</i>	1.66	100% (kehadiran-org)	90.1%	10	14.96
<i>Employees Composition</i>	1.66	100% (penempatan komposisi-org)	96%		15.93
<i>Turn Over</i>	1.66	100% (tidak ada Turn Over-org)	95.5%		15.85
<i>Promotion Bases</i>	1.66	100% (pemenuhan-org)	94%		15.6
<i>Training</i>	1.66	100% (pencapaian-org)	84%		13.94
<i>Professional Assoc.Membership</i>	1.66	100% (staf inti-org)	5%		0.83
<b>Total Score</b>					<b>77.1</b>

Berdasarkan *Scorecard* tersebut, rencana kegiatan yang bisa dikembangkan dalam mewujudkan target yang telah ditetapkan oleh Departemen Produksi (PPIC) adalah :

1. Indikator *Absenteeism*

a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan masih perlunya pemantauan tentang kepersonaliaian.

b) Inisiatif

- Penerapan kedisiplinan lebih diperketat lagi. Diperlukan *Reward and Punishment* untuk meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya semua peraturan perusahaan dapat dimengerti dan tersampaikan sepenuhnya.
- Kebijakan manajemen dalam kedisiplinan perlu diperhatikan lebih lanjut, dalam upaya peningkatan gairah dan semangat kerja yang akan meningkatkan kedisiplinan karyawan secara keseluruhan.
- Sasaran untuk tahun berikutnya diusulkan tetap pada 0% ketidakhadiran, untuk meminimasi jumlah absent dari periode sebelumnya.

2. Indikator *Employees Composition*

a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan kurangnya komposisi karyawan terutama pada bagian operator (lampiran 1, Form 1.2) dan masih perlunya pemantauan tentang pengadaan ketenagakerjaan.

b) Inisiatif

- Pemenuhan komposisi dengan pengambilan karyawan baru yang berkualitas, cocok dengan kemampuan yang diharapkan, dan tepat pada posisi kerjanya.

- Pemenuhan komposisi dengan melihat dan meninjau karyawan kontrak yang berkualitas, untuk ditempatkan pada posisi yang tepat dengan keahlian dan kemampuannya.
- Sasaran pemenuhan komposisi pada akhir tahun 2005 segera terpenuhi 100% supaya proses produksi dapat optimal, dan ditinjau ulang untuk tahun berikutnya.

### 3. Indikator *Turn Over*

#### a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan adanya karyawan keluar dan mengakibatkan kurangnya pemenuhan komposisi karyawan untuk Dep. Produksi. Beberapa hal terjadinya *Turn Over* di Departemen Produksi :

1. umur masa kerja karyawan (masa pensiun),
2. kedisiplinan karyawan kurang (pemecatan/phk),
3. habis masa kontrak,
4. peningkatan status pendidikan yang menyebabkan keluar dari tempat bekerja,
5. kejenuhan karyawan.

#### b) Inisiatif

- Peningkatan kedisiplinan karyawan, untuk menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas.
- Peningkatan tingkat kualitas training, untuk meningkatkan kesadaran dan keahlian karyawan.
- Pemenuhan tunjangan pendidikan untuk mendapatkan *feedback* dalam menghasilkan karyawan yang berkualitas.
- Pertimbangan *Turn Over* tahun 2006 diusulkan disesuaikan dengan kebutuhan dan kebijakan departemen secara menyeluruh (dalam ukuran tenaga kerja).

#### 4. Indikator *Promotion Bases*

##### a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan adanya pertimbangan internal perusahaan secara umum, dari hasil *interview* promosi disini bersifat *workplace reposition* dengan peningkatan golongan (*grade*) karyawan dalam lingkup Departemen Produksi saja. *Workplace reposition* merupakan kenaikan status dari klasifikasi golongan (*grade*) karyawan yang dihasilkan pada variabel matrix yang dimiliki internal Departemen. Variabel matrix berisikan kategori-kategori penilaian yang menjadi pertimbangan terjadinya promosi, seperti lama kerja karyawan, prestasi kerja karyawan, dll.

##### b) Inisiatif

- Perlunya kebijakan secara vertikal dari *Top Management* dalam pemutusan promosi secara menyeluruh, yakni dengan melakukan pendekatan proses, karena dengan pendekatan proses tersebut akan meningkatkan hubungan komunikasi dan informasi antara karyawan dengan *Top Management*. Jadi bisa disimpulkan, kebijakan ini menekankan keterlibatan *Top Management* secara langsung dalam promosi karyawan, seperti memantau kinerja karyawan secara langsung dan memberi masukan kepada kepersonaliaan tentang penilaian karyawan.
- Promosi lebih ditekankan pada peninjauan prestasi kerja, loyalitas, kecakapan, disiplin, kejujuran, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan yang dilakukan melalui pengidentifikasian oleh kepersonaliaan lebih diutamakan, sebagai bahan pertimbangan pengembangan karyawan berkualitas.
- Sasaran untuk akhir tahun 2005 diharapkan dapat memenuhi 25 % (target Dept. Produksi) dari total karyawan, dan untuk tahun 2006 *workplace reposition* tetap dilakukan untuk memotivasi kinerja karyawan.

## 5. Indikator *Training*

### a) Evaluasi

Sasaran belum tercapai, mengindikasikan kurangnya kesempatan untuk kegiatan training. Beberapa faktor yang menjadi hambatan utama di Departemen Produksi adalah : 1. kesibukan proyek, 2. besarnya biaya training.

### b) Inisiatif

- Perbaiki pengetahuan dan keterampilan disemua level internal organisasi Departemen dengan pelatihan yang berkualitas dan lebih spesifik.
- Pengalokasian biaya pelatihan ditinjau ulang, dengan menekankan pelatihan yang berkualitas dan disesuaikan dengan kebutuhan Departemen Produksi.
- Sasaran training untuk tahun kedepannya perlu ditinjau ulang, misalnya jumlah peserta training disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yang menangani alat/teknologi baru.

## 6. Indikator *Professional Assoc.Membership*

### a) Evaluasi

Sasaran tidak tercapai, mengindikasikan penyertaan staff inti untuk mengikuti pelatihan yang lebih berkualitas dan lebih spesifik dengan pendidikannya perlu ditingkatkan secara bertahap.

### b) Inisiatif

- Analisa staf inti berkompeten hanya disertakan mengikuti Asosiasi Profesi, sehingga target Departemen lebih terjangkau/spesifik (jangka pendek).
- Selanjutnya adalah dengan memberkan kesempatan seluruh staf inti di Departemen Produksi untuk mengikuti kegiatan Profesi baik yang

diselenggarakan oleh internal perusahaan atau eksternal perusahaan (jangka panjang).

- Untuk tahun berikutnya penerapan Keanggotaan asosiasi Profesi pada staf inti/senior dilakukan secara bertahap, untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan, meningkatkan produktifitas, dan kualitas kerja.