

Putri Sinta Arum
28/1/2022

LAPORAN KERJA PRAKTEK
STUDI IMPLEMENTASI SISTEM BERBASIS BALANCED
SCORECARD DALAM UPAYA PENINGKATKAN KINERJA
KANTOR WILAYAH BADAN PERTANAHAN NASIONAL
PROV.SUMATRA UTARA

DISUSUN OLEH:
PUTRI SINTA ARUM
198150065



PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/1/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)31/1/23

LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN KERJA PRAKTEK
STUDI IMPLEMENTASI SISTEM BERBASIS BALANCED SCORECARD
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA KANTOR WILAYAH
BADAN PERTANAHAN NASIONAL PROVINSI SUMATRA UTARA

DISUSUN OLEH

PUTRI SINTA ARUM

NPM : 198150065



Disetujui Oleh:

Koordinator Kerja Praktek

(Nukhe Andri Silviana, ST, MT)

Dosen Pembimbing I

(Yudi Daeng Polewangi, S.T, M.T)

Dosen Pembimbing II

(Nukhe Andri Silviana, ST, MT)

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2022

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/1/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)31/1/23

KATA PENGANTAR

Puji Dan Syukur Saya Selaku Penulis Panjatkan Kepada Tuhan Yang Maha Esa, Yang Telah Melimpahkan Rahmat-Nya Kepada Saya Selaku Penulis, Sehingga Saya Selaku Penulis Dapat Menyelesaikan Laporan Kerja Praktek Di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara. Tanpa Pertolongan Tertentu Saya Selaku Penulis Tidak Dapat Menyelesaikan Laporan Ini Dengan Baik.

Banyak Tantangan Dalam Proses Penulisan Tidak Mematahkan Semangat, Kesabaran, Keiklasan Sehingga Saya Selaku Penulis Sampailah Pada Akhir Penulisan. Adapun Laporan Kerja Praktek Ini Merupakan Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Program Sarjana Pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Medan Area. Laporan Kerja Praktek Ini Berjudul “**Studi Implementasi Sistem Berbasis Balanced Scorecard dalam Upaya Peningkatkan Kinerja Kantor Wilayah Badan pertanahan Provinsi Sumatra Utara**”

Dalam Kesempatan Ini saya selaku penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas bantuan tenaga, pikiran, serta bimbingan yang telah di berikan sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan ini, kepada yang terhormat:

1. Tuhan yang maha esa
2. Ayah dan ibu tercinta yang telah memberikan dukungan baik secara moral maupun materi dan doa yang tidak henti-hentinya,serta seluruh keluarga yang saya sayangi.
3. Dr. Rahmad Syah, S.Kom, M.Kom. Selaku dekan fakultas teknik universitas medan area.

4. Ibu Nukhe Andri Silviana, ST, MT, Selaku ketua program studi teknik industri
5. Bapak Yudi Daeng Polewangi, ST, MT Selaku dosen pembimbing I
6. Ibu Nukhe Andri Silviana, ST, MT, Selaku dosen pembimbing II
7. Bapak M. Ridwan, S.H, M.Kn, selaku Kepala Bagian Tata Usaha kantor Wilayah Badan Pertanahan nasional provinsi Sumatra Utara.
8. Ibu Rafikha Ramadhani Selaku pembimbing lapangan saya di Kanwil BPN Prov Sumut, yang telah memberikan masukan-masukan dan pengarahan selama melakukan kerja praktek.
9. Seluruh dosen dan staff fakultas teknik yang telah memberikan banyak bantuan kepada penulis.
10. Kakanda syahniar lubis, S.T yang saya sayangi yang selalu membantu dan memberikan dukungan kepada saya.
11. Rekan dan teman-teman seperjuangan yang telah bekerja sama dalam hal dalam menyelesaikan kerja praktek.

Dengan rasa sukacita penulis mengucapkan banyak terimakasih dari semua pihak dari mana pun yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan laporan kerja praktek ini. Akhir kata, penulis berharap semoga laporan ini dapat bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan bagi mahasiswa/i yang akan kerja praktek nantinya.

Medan, 17 Januari 2022

Putri Sinta Arum

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Kerja Praktek	1
1.2. Tujuan Kerja Praktek	3
1.3. Manfaat Kerja Praktek	3
1.4. Ruang Lingkup Kerja Praktek	5
1.5. Metodologi Kerja Praktek	5
1.6. Metode Pengumpulan Data.....	7
1.7. Waktu Dan Tempat Pelaksanaan	8
1.8. Jam Kerja Praktek	8
1.9. Sistematika Penulisan Laporan Kerja Praktek	8
BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	10
2.1. Sejarah Perusahaan	10
2.2. Visi Dan Misi Perusahaan.....	14
2.2.1. Visi Perusahaan	14
2.2.2. Misi Perusahaan	14
2.3. Ruang Lingkup Bidang Perusahaan	15
2.3.1. Makna Logo Badan Pertanahan Nasional	18

2.3.1.1. Lambang Kementerian Atr/Bpn	18
2.4. Lokasi Perusahaan.....	19
2.5. Struktur Organisasi	20
2.6. Deskripsi Dan Uraian Tugas	21
2.7. Sistem Pengupahan Dan Fasilitas Dari Perusahaan	38
2.7.1. Pengertian Gaji	38
2.7.2. Unsur – Unsur Gaji	38
2.7.3. Prosedur Perhitungan Gaji.....	43
2.7.4. Dokumen Yang Digunakan	46
2.7.5. Catatan Akuntansi Dan Laporan Yang Digunakan	48
BAB III PROSES PENGADAAN BARANG MILIK NEGARA	50
3.1. Pengadaan barang/jasa pemerintah	50
3.2. Pengadaan barang dan jasa bagi institusi pemerintah	50
3.2.1. Penggolongan barang dan jasa	51
3.2.2. Unit layanan pengadaan (ULP)	52
3.2.2.1. Kelompok kerja ULP	53
3.2.3. Aparat pelaksana pengadaan barang dan jasa	53
3.2.4. Prinsip dan Kebijakan dalam Pengadaan Barang/Jasa	54
3.2.5. Etika dalam pengadaan barang/jasa	54
3.2.6. Kebijakan dalam Pengadaan Barang/Jasa	55
BAB IV TUGAS KHUSUS.....	58
4.1. Pendahuluan	58
4.2. Latar Belakang Masalah.....	58
4.3. Rumusan Masalah	61

4.4.	Batasan Masalah	62
4.5.	Asumsi – Asumsi Yang Digunakan	62
4.6.	Tujuan Penelitian.....	62
4.7.	Manfaat Penelitian	63
4.8.	Landasan Teori.....	64
	4.8.1.1. Pengertian Sistem	64
	4.8.1.2. Karakteristik Sistem	65
	4.8.1.3. Klasifikasi Sistem	67
4.8.2.	Implementasi.....	68
	4.8.2.1. Pengertian Implementasi	68
	4.8.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi	69
4.8.3.	Balanced Scorecard (BSC).....	71
	4.8.3.1. Pengukuran Umum Dan Unik	72
	4.8.3.2. Pengukuran BSC & Alokasi Kompensasi	73
4.8.4.	Pengertian Kinerja	75
	4.8.4.1. Evaluasi Kinerja.....	76
	4.8.4.2. Pengertian Evaluasi	79
	4.8.4.3. Fungsi Evaluasi.....	83
	4.8.4.4. Sasaran Evaluasi Kinerja	86
	4.8.4.5. Tujuan Evaluasi Kinerja	87
	4.8.4.6. Aspek-Aspek Kinerja.....	88
	4.8.4.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	89
4.8.5.	Metode Pengumpulan Data	91
	4.8.5.1. Data Primer.....	91

4.8.5.2. Data Sekunder	91
4.8.5.3. Populasi Dan Sampel	92
4.8.5.3.1. Populasi	91
4.8.5.3.2. Sampel	92
4.8.5.4. Pengujian Instrumen Penelitian	93
4.8.5.4.1. Uji Validitas	93
4.8.5.4.2. Uji Reliabilitas	95
4.8.6. Metode Analisis	96
4.8.6.1. Analisis Kualitatif.....	96
4.8.6.2. Analisis Kuantitatif.....	96
4.8.7. Metode Pengolahan Data	99
4.8.7.1. Kuisioner.....	99
4.8.7.1.1. Uji Validitas	100
4.8.7.1.2. Uji Reliabilitas	109
4.8.7.2. Analisis Kuantitatif.....	110
4.8.7.2.1. Prespektif Keuangan.....	110
4.8.7.2.2. Prespektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	112
4.8.7.2.3. Prespektif Pelanggan	113
4.8.7.2.4. Prespektif internal dan bisnis	114
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN.....	118
4.1. Kesimpulan	118
4.2. Saran	119

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Kriteria Evaluasi	82
Tabel 3.2. Uji Validitas Hasil Kuisisioner	101
Tabel 3.3. Uji Validitas Lanjutan Hasil Kuisisioner	106
Tabel 3.4. Uji Reliabilitas Hasil Kuisisioner	110
Tabel 3.5. Ukuran Hasil Dari Kinerja Prespektif Keuangan Secara Menyeluruh	112
Tabel 3.6. Ukuran Hasil Dari Kinerja Prespektif Internal Dan Bisnis Secara Menyeluruh	114
Tabel 3.7. Ukuran Hasil Dari Kinerja Prespektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Secara Menyeluruh	114
Tabel 3.8. Ukuran Hasil Dari Kinerja Prespektif Pelanggan Secara Menyeluruh	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Peta Lokasi Perusahaan Dari Geogle Maps	20
Gambar 2.2. Struktur Organisasi Perusahaan	21
Gambar 3.1 Garis Besar proses Pengadaan barang/jasa (PBJ)	57



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Kerja Praktek

Program Studi Teknik Industri merupakan wawasan ilmu pengetahuan yang luas dan dapat mencakup ke segala bidang pekerjaan. Program Studi Teknik Industri mempelajari banyak hal di mulai dari faktor manusia yang bekerja (sumber daya manusia) beserta faktor-faktor pendukung seperti mesin yang di gunakan, proses, pekerjaan, serta meninjaunya dari segi ekonomi, sosiologi, keergonomisan alat (fasilitas) maupun lingkungan yang ada. Teknik Industri juga memperhatikan segi sistem keselamatan dan kesehatan kerja yang wajib di miliki, bagaimana pengendalian suatu sistem produksi, pengendalian (*control*) kualitas, dan sebagainya. Mahasiswa Program Studi Teknik Industri diwajibkan untuk mampu menguasai ilmu pengetahuan yang telah di ajarkan kemudian mengaplikasikannya ke dalam kehidupan sehari-hari antara lain dalam kehidupan (*realita*) dunia kerja yang sesungguhnya. Mahasiswa Teknik Industri di harapkan mampu bersaing dalam dunia kerja maupun luas nya wawasan ilmu pengetahuan yang di milikinya.

Praktek kerja lapangan merupakan suatu bentuk kegiatan yang di laksanakan dalam rangka merelevankan antara kurikulum perkuliahan dengan penerapannya di dunia kerja, di mana mahasiswa/i dapat terjun langsung melihat ke lapangan, mempelajari, mengidentifikasi, dan menangani masalah-masalah yang di hadapi dengan menerapkan teori dan konsep ilmu yang telah di pelajari di bangku perkuliahan.

Praktek kerja lapangan merupakan suatu bentuk kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka merelevankan antara kurikulum perkuliahan dengan penerapan di dunia kerja, di mana mahasiswa/i dapat terjun langsung melihat ke lapangan, mempelajari, mengidentifikasi, dan menangani masalah-masalah yang di hadapi dengan menerapkan teori dan konsep ilmu yang telah di pelajari di bangku perkuliahan. Kegiatan praktek kerja lapangan ini nantinya di harapkan dapat membuka dan menambah wawasan berfikir tentang permasalahan-permasalahan yang timbul di industri dan cara menanganinya.

Setiap peserta praktek kerja lapangan ini membuat laporan yang memuat sejarah singkat perusahaan, kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi sumatra utara dan judul tugas kusus yang akan di buat. Dengan adanya tugas ini semua peserta praktek kerja lapangan tentunya sudah mengetahui sebagian kecil gambaran perusahaan. selain itu, mahasiswa tentunya harus sudah menguasai materi-matari penunjang yang di peroleh di bangku kuliah dengan kemauan kerasdan ke sungguhan agar di peroleh hasil yang maksimum.

Kompetisi global yang tajam mendorong perusahaan mendorong perusahaan untuk melakukan perubahan di dalam teknologi, guna mendukung manajemen industri, sistem industri dan teknolodi industri dalam mencapai efesiensi dan efektivitas yang optimal. Dunia Industri mengalami perubahan besar akibat dari meningkatnya kemajuan teknologi di bidang manajemen, serta merupakan hal yang sangat menentukan suksesnya suatu perusahaan.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Sumatra Utara adalah lembaga pemerintah *non* kementerian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada

presiden dan dipimpin oleh kepala (sesuai dengan perpres no.63 tahun 2013). badan pertanahan nasional mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan dibidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan. yang alamat kantornya yang terletak Pada Jl. Brigjend Katamso No.45, A U R, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara 20218.

1.2. Tujuan Kerja Praktek

Pelaksanaan kerja praktek pada Program Studi Teknik Industri , Fakultas Teknik, Universitas Medan Area, memiliki tujuan :

1. Mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan ke realita dunia pekerjaan.
2. Mengetahui perbedaan antara penerapan teori dan pengalaman kerja nyata yang sesungguhnya.
3. Untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik agar dapat menyelesaikan pendidikan S1 pada Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area.
4. Mengenal dan memahami keadaan di lapangan secara langsung, khususnya di bagian kinerja karyawan.
5. Sebagai dasar bagi penyusunan laporan kerja praktek.

1.3. Manfaat Kerja Praktek

Adapun manfaat kerja praktek adalah:

1. Bagi mahasiswa

Manfaat yang dapat diperoleh dari Kerja Praktik bagi mahasiswa adalah sebagai berikut:

1. Agar dapat membandingkan teori-teori yang diperoleh pada perkuliahan dengan praktek dilapangan.
2. Memperoleh kesempatan untuk melatih kedisiplinan, keterampilan dalam melakukan pekerjaan dan pengaturan di lapangan.
3. Memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Medan Area.

2. Bagi universitas

Manfaat yang dapat diperoleh dari Kerja Praktik bagi Fakultas adalah sebagai berikut:

1. Mempererat kerjasama antara perusahaan dengan Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Medan area.
2. Memperluas Pengenalan Akan Jurusan Teknik Industri.

3. Bagi perusahaan

Manfaat yang dapat diperoleh dari Kerja Praktik bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Dapat menerapkan teori-teori ilmiah yang baru dilakukan oleh mahasiswa.
2. Sebagai bahan masukan untuk pimpinan perusahaan dalam rangka memajukan pembangunan dibidang pendidikan dan dalam upaya peningkatan efisiensi kinerja perusahaan.

1.4. Ruang Lingkup Kerja Praktek

Adapun ruang lingkup kerja praktek adalah sebagai berikut:

1. Setiap mahasiswa yang telah memenuhi persyaratan harus melakukan kerja praktek pada perusahaan, pemerintah atau swasta.
2. Kerja praktek dilakukan pada kementrian dinas kantor wilayah badan pertanahan nasional Provinsi Sumatera Utara, yang bergerak dalam bidang pertanahan.
3. Kerja praktek ini meliputi bidang-bidang yang berkaitan dengan disiplin ilmu Teknik Industri, antara lain:
 - a. Organisasi dan manajemen
 - b. Teknologi
4. Kerja praktek ini harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut:
 - a. Latihan yang kerja yang disiplin dan bertanggungjawab terhadap pekerjaan, serta dengan para pekerja dalam perusahaan yang bersangkutan.
 - b. Mengajukan usulan-usulan perbaikan seperlunya dari sistem kerja atau proses kerja selanjutnya yang dimuat dalam berupa laporan.

1.5. Metodologi kerja praktek

Prosedur yang dilaksanakan dalam kerja praktek meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Tahap persiapan

Yaitu mempersiapkan hal-hal yang penting untuk kegiatan penelitian antara lain :

- a. Pemilihan perusahaan tempat kerja praktek.

- b. Pengenalan perusahaan baik melalui secara langsung ketempat perusahaan ataupun melalui internet.
 - c. Permohonan kerja praktek kepada program studi teknik industri dan perusahaan.
 - d. Konsultasi dengan dengan koordinator kerja praktek dan dosen pembimbing.
 - e. Penyusunan laporan
2. Tahap orientasi
- Mempelajari buku-buku karya ilmiah jurnal, majalah dan referensi lainnya yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi perusahaan.
3. Peninjauan lapangan
- Melihat cara ini dan metode kerja dari persoalan perusaha sekaligus mempelajari aliran bahan dan wawancara langsung dengan karyawan dan pimpinan perusahaan. Melihat cara dan metode kerja dari perusahaan sekaligus mempelajari aliran bahan dan wawancara langsung dengan kasyawan dan pimpinan perusahaan.
4. Pengumpulan data
- Pengumpulan data untuk tugas khusus dan data-data yang berhubungan dengan judul proposal.
5. Analisis dan Evaluasi
- Data yang diperoleh/dikumpulkan, dianalisis dan dievaluasi dengan menggunakan metode yang telah ditetapkan.
6. Membuat draft laporan kerja praktek
- Penulisan draft kerja praktek dibuat sehubungan dengan data yang diperoleh

dari perusahaan.

7. Asistensi

Draft laporan kerja praktek diasistensi pada dosen pembimbing.

8. Penulisan kerja praktek

Draft laporan kerja praktek yang telah diasistensi diketik rapi dan di jilid rapi.

1.6. Metode pengumpulan data

Untuk kelancaran kerja praktek di perusaha, maka perlu dilakukan pengumpulan data yang telah diperoleh sesuai dengan yang di inginkan dan kerja praktek sesuai yang diinginkan dan kerja praktek selesai tepat waktunya. data-data yang telah diperoleh dari perusahaan dapat dikumpulkan dengan cara sebagai berikut:

1. Melakukan pengamatan langsung dilapangan bertujuan agar dapat melihat secara langsung proses-proses yang ada dilapangan serta mencari permasalahan yang ada dilapangan.
2. Melihat laporan administrasi serta catatan-catatan perusahaan yang berhubungan dengan data-data yang dibutuhkan.
3. Wawancara dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan/kementrian mengenai kinerja, organisasi dan manajemen, adminitrasi dan semua yang berkenan dengan perusahaan/kementrian

Melakukan diskusi dengan pembimbing dan para karyawan untuk mencari jawaban terkait masalah-masalah yang ada dilapangan.

1.7. Waktu dan tempat pelaksanaan

Adapun waktu dan tempat pelaksanaan kerja praktek adalah sebagai berikut:

1. Waktu pelaksanaan

Pelaksanaan kerja praktek (KP) dilaksanakan dari tanggal 13 desember 2021 sampai dengan 14 januari 2022. Dengan pembagian jadwal setiap kegiatan ditentukan oleh pembimbing lapangan selama kerja praktik berlangsung.

2. Tempat

Pada kementerian kantor wilayah badan pertanahan nasioanal provinsi Sumatra utara jl. Brigjend katamso No.45, A ,U, R, kec. Medan maimun, kota medan, provinsi Sumatra utara di bagian keuangan.

1.8. Jam kerja praktek

Jam kerja praktik disesuaikan dengan jam kerja karyawan *kementrian* kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi sumatara utara. Adapun jam kerja praktik dilakukan pada hari Senin s/d Jum'at pukul 08.00 s/d 17.00 WIB.

1.9. Sistematika Penulisan Laporan Kerja Praktik

Adapun sistematika penulisan laporan kerja praktik disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang kerja praktik, tujuan kerja praktik, manfaat kerja praktik, ruang lingkup kerja praktik, tempat kerja praktik, lokasi kerja praktik, waktu pelaksanaan kerja praktik, jam kerja praktik, serta sistematika penulisan laporan.

BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini memuat secara ringkas dan padat sejarah perusahaan, ruang lingkup perusahaan, visi dan misi, lokasi perusahaan, sarana dan fasilitas perusahaan, logo perusahaan, struktur organisasi, serta pembagian tugas dan tanggungjawab, jumlah tenaga kerja dan jam kerja di kementria kantor wilayah badan pertanahan provinsi Sumatra utara.

BAB III PROSEDUR PENGADAAN BARANG MILIK NEGARA

Bab ini berisikan pembahasan tentang bagaimana prosedur pengadaan barang milik Negara/ BMN yang dilakukan oleh kantor wilayah badan pertanahan nasional Provinsi Sumatra Utara.

BAB I V TUGAS KHUSUS

Bab ini berisikan pembahasan tentang kondisi atau fenomena yang terjadi diperusahaan. Adapun yang menjadi fokus kajian adalah “studi implementasi sistem berbasis balanced scorecard dalam upaya peningkatan kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara”

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Menguraikan tentang kesimpulan dari pembahan laporan kerja praktek di kementrian kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1. Sejarah Perusahaan

Kementerian Agraria dan Tata Ruang Republik Indonesia pertama kali dibentuk pada tahun 1955 melalui Keputusan Presiden Nomor 55 Tahun 1955. Sebelum menjadi kementerian pada tahun 1955, urusan agraria diselenggarakan oleh Departemen Dalam Negeri. Hal ini dikarenakan awalnya pemerintah pada waktu itu menganggap bahwa urusan agraria belum merupakan urusan strategis sehingga cukup diselenggarakan oleh suatu lembaga di bawah kementerian.

Titik tolak reformasi hukum pertanahan nasional terjadi pada 24 September 1960. Pada hari itu, rancangan Undang-Undang Pokok Agraria disetujui dan disahkan menjadi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960. Dengan berlakunya UUD tersebut, untuk pertama kalinya pengaturan tanah di Indonesia menggunakan produk hukum nasional yang bersumber dari hukum adat. Dengan ini pula *Agrarische Wet* dinyatakan dicabut dan tidak berlaku. Tahun 1960 ini menandai berakhirnya dualisme hukum agraria di Indonesia.

Pada 1964, melalui Peraturan Menteri Agraria Nomor 1 Tahun 1964, ditetapkan tugas, susunan, dan pimpinan Departemen Agraria. Peraturan tersebut nantinya disempurnakan dengan Peraturan Menteri Agraria Nomor 1 Tahun 1965 yang mengurai tugas Departemen Agraria serta menambahkan Direktorat Transmigrasi dan Kehutanan ke dalam organisasi. Pada periode ini, terjadi penggabungan antara Kantor Inspeksi Agraria-Departemen Dalam Negeri,

Direktorat Tata Bumi-Departemen Pertanian, Kantor Pendaftaran Tanah-Departemen Kehakiman.

Pada 1965, Departemen Agraria kembali diciutkan secara kelembagaan menjadi Direktorat Jenderal. Hanya saja, cakupannya ditambah dengan Direktorat bidang Transmigrasi sehingga namanya menjadi Direktorat Jenderal Agraria dan Transmigrasi, di bawah Departemen Dalam Negeri. Penciutan ini dilakukan oleh Pemerintah Orde Baru dengan alasan efisiensi dan penyederhanaan organisasi. Namun struktur ini tidak bertahan lama karena pada tahun yang sama terjadi perubahan organisasi yang mendasar. Direktorat Jenderal Agraria tetap menjadi salah satu bagian dari Departemen Dalam Negeri dan berstatus Direktorat Jenderal, sedangkan permasalahan transmigrasi ditarik ke dalam Departemen Veteran, Transmigrasi, dan Koperasi.

Pada 1972, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 145 Tahun 1969 dicabut dan diganti dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 88 Tahun 1972, yang menyebutkan penyatuan instansi Agraria di daerah. Di tingkat provinsi, dibentuk Kantor Direktorat Agraria Provinsi, sedangkan di tingkat kabupaten/kota dibentuk Kantor Sub Direktorat Agraria Kabupaten/Kotamadya.

Tahun 1988 merupakan tonggak bersejarah karena saat itu terbit Keputusan Presiden Nomor 26 Tahun 1988 tentang Badan Pertanahan Nasional. Sejalan dengan meningkatnya pembangunan nasional yang menjadi tema sentral proyek ekonomi -politik Orde Baru, kebutuhan akan tanah juga makin meningkat. Persoalan yang dihadapi Direktorat Jenderal Agraria bertambah berat dan rumit. Untuk mengatasi hal tersebut, status Direktorat Jenderal Agraria ditingkatkan menjadi Lembaga Pemerintah Non Departemen dengan nama Badan Pertanahan

Nasional. Dengan lahirnya Keputusan Presiden Nomor 26 Tahun 1988 tersebut, Badan Pertanahan Nasional bertanggung jawab langsung kepada Presiden.

Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 96 Tahun 1993, tugas Kepala Badan Pertanahan Nasional kini dirangkap oleh Menteri Negara Agraria. Kedua lembaga tersebut dipimpin oleh satu orang sebagai Menteri Negara Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional. Dalam pelaksanaan tugasnya, Kantor Menteri Negara Agraria berkonsentrasi merumuskan kebijakan yang bersifat koordinasi, sedangkan Badan Pertanahan Nasional lebih berkonsentrasi pada hal-hal yang bersifat operasional.

Pada masa kepemimpinan Presiden Abdurrahman Wahid pada tahun 1999, Kementerian Negara Agraria dibubarkan melalui Keputusan Presiden Nomor 154 Tahun 1999 tentang Perubahan Keputusan Presiden Nomor 26 Tahun 1988. Kepala Badan Pertanahan Nasional dirangkap oleh Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. Pelaksanaan pengelolaan pertanahan sehari-harinya dilaksanakan Wakil Kepala Badan Pertanahan Nasional.

Presiden Megawati menerbitkan Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, Dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 2003 tentang Kebijakan Nasional Di Bidang Pertanahan memosisikan BPN sebagai lembaga yang menangani kebijakan nasional di bidang pertanahan. Kedudukan BPN kemudian diperkuat pada masa Presiden Susilo Bambang Yudhoyono dengan menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional dan menempatkan BPN RI di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden.

Penguatan lembaga agraria kembali diperkuat pada masa kepemimpinan Presiden Jokowi yakni dengan menggabungkan Badan Pertanahan Nasional dengan unit pemerintah yang mengurus penataan ruang, planologi dan perencanaan kehutanan, serta informasi geospasial. Penggabungan struktur ini diikuti dengan uraian tugas dan fungsi kelembagaan Kementerian Agraria yang sejatinya amanat Undang-Undang Pokok Agraria Nomor 5 Tahun 1960, sesuai semangat Pasal 33 Ayat 3 Konstitusi UUD 1945.

Selain itu, badan pertanahan nasional (BPN) juga mempunyai tugas dari pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan antara lain yaitu :

1. Penyusunan dan penetapan kebijakan di bidang pertanahan;
2. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang survei, pengukuran, dan pemetaan;
3. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penetapan hak tanah, pendaftaran tanah, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengaturan, penataan dan pengendalian kebijakan pertanahan;
5. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengadaan tanah;
6. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengendalian dan penanganan sengketa dan perkara pertanahan;
7. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan BPN;
8. Pelaksanaan koordinasi tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BPN;

9. Pelaksanaan pengelolaan data informasi lahan pertanian pangan berkelanjutan dan informasi di bidang pertanahan;
10. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertanahan; dan
11. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pertanahan.

2.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi ini adalah hal dasar di segala organisasi termasuk perusahaan untuk menetapkan tujuan dan kesuksesan, baik untuk jangka waktu yang pendek, maupun untuk jangka waktu yang panjang. Visi dan Misi merupakan sebuah tolak ukur untuk mencapai kesuksesan dan kemajuan perusahaan, sehingga memiliki dasar dalam membuat kebijakan dan aturan untuk kepentingan perusahaan maupun karyawan. Dibawah ini merupakan visi dan misi dari kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara:

2.2.1. Visi Perusahaan

“Terwujudnya Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Terpercaya dan Berstandar Dunia dalam Melayani Masyarakat untuk Mendukung Tercapainya: “Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”

2.2.2. Misi Perusahaan

Adapun misi perusahaan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Produktif, Berkelanjutan dan Berkeadilan;
2. Menyelenggarakan Pelayanan Pertanahan dan Penataan Ruang yang Berstandar Dunia.

2.3. Ruang Lingkup Bidang Perusahaan

Kantor wilayah badan pertanahan provinsi Sumatra utara bergerak dalam bidang pertanahan, penataan ruang, planologi dan perencanaan kehutanan, serta informasi geospasial. Penggabungan struktur ini diikuti dengan uraian tugas dan fungsi kelembagaan Kementerian Agraria dan tata ruang.

Sesuai dengan peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2015 tentang kementerian agraria dan tata ruang, kementerian (ATR) mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agrarian/pertanahan dan tata ruang untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan Negara.

Dalam melaksanakan tugasnya kementerian agraria dan tata ruang (ATR) menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang tata ruang, infrastruktur keagrariaan/pertanahan, hubungan hukum, penataan agrarian/pertanahan, pengadaan tanah, pengendalian pemanfaatan ruang dan penguasaan tanah, serta penanganan masalah agraria/pertanahan, pemanfaatan ruang dan tanah.

2. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukunga administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan kementerian agraria dan tata ruang.
3. Pengelolaan barang milik/kekayaan Negara yang menjadi tanggung jawab kementria agraria dan tata ruang.
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan kementerian agraria dan tata ruang.
5. Pelaksanaan bimbingan teknis dan survepisi atas pelaksanaan urusan kementerian agraria dan tata ruang di daerah.
6. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substansif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan kementerian agrarian dan tata ruang.

Kementerian agraria dan tata ruang terdiri atas :

1. Secretariat jendral
2. Direktorat jendral tata ruang
3. Direktorat jendral infrastruktur keagrarian
4. Direktorat jendral hubungan hokum keagrarian
5. Direktorat jendral penataan agrarian
6. Direktorat jendral pengadaan tanah
7. Direktorat jendral pengendalian pemanfaatan ruang dan penguasaan tanah
8. Direktorat jendral penanganan masalah agraria, pemanfaatan ruang dan tanah
9. Inspektorat jendral
10. Staf ahli bidang landreform dan hak masyarakat atas tanah
11. Staf ahli bidang masyarakat adat dan kemasyarakatan, dan
12. Staf ahli bidang ekonomi pertanahan

Sedangkan sesuai dengan peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2015 tentang badan pertanahan nasional, BPN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugasnya, BPN menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan dan penetapan kebijakan di bidang pertanahan
2. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang survey, pengukuran, dan pemetaan
3. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penetapan hak tanah, pendaftaran tanah, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengaturan, penataan dan pengendalian kebijakan pertanahan.
5. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengadaan tanah
6. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengendalian dan penanganan sengketa dan perkara pertanahan
7. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan BPN
8. Pelaksanaan koordinasi tugas, pembinaan , dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BPN
9. Pelaksanaan pengolahan data informasi lahan pertanian pangan berkelamnjutan dan informasi di bidang pertanahan
10. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertanahan
11. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pertanahan

Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi BPN di daerah, dibentuk kantor wilayah badan pertanahan nasional di provinsi dan kantor pertanahan di kabupaten dan kota.

2.3.1. Makna Logo Badan Pertanahan Nasional

Lambang dan Makna Lambang Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/
Badan Pertanahan Nasional

2.3.1.1. Lambang Kementerian ATR/BPN

a. 4 (empat) Butir Padi

Melambangkan kemakmuran dan kesejahteraan Memaknai atau melambangkan 4 (empat) tujuan Penataan Pertanahan yang akan dan telah dilakukan Kementerian Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yaitu:

1. Kemakmuran
2. Keadilan
3. Keberlanjutan
4. Harmoni Sosial

b. Lingkaran Bumi

Melambangkan sumber penghidupan manusia. Memaknai atau melambangkan wadah atau untuk berkarya bagi Kementerian Agraria Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional yang berhubungan langsung dengan unsur-unsur yang ada di dalam bumi yang meliputi tanah dan udara.

c. Gelombang Hijau dan Biru Hijau

Melambangkan lingkungan yang terjaga Biru melambangkan warna air
Memaknai tugas Kementerian Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yang berhubungan langsung dengan pemanfaatan ruang, tanah dan air.

d. Sumbu

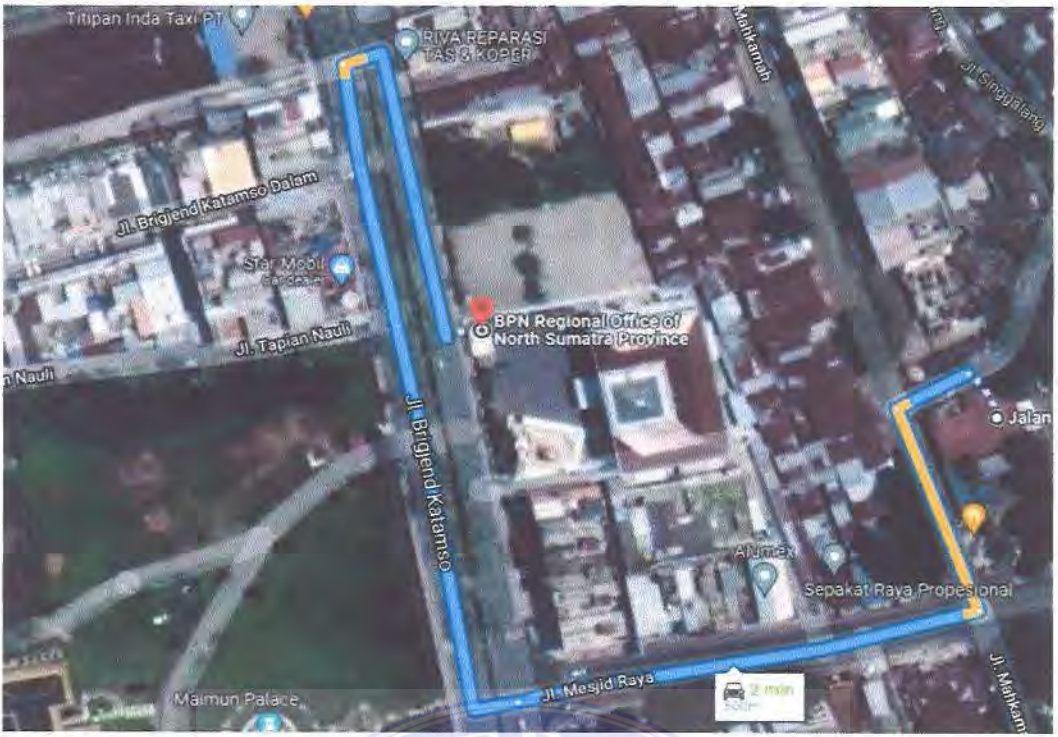
Melambangkan poros keseimbangan 3 (tiga) garis lintang 3 (tiga) garis bujur
Memaknai atau melambangkan Pasal 33 ayat 3 UUD 1945 mendasari lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria.

e. Bangunan Gedung dan Pohon

Sebagai simbol kekuatan, tekad yang bulat, keberlanjutan, dan sinergitas
Memaknai pelaksanaan secara konsisten dalam menangani, menyelesaikan dan mengutamakan hak serta menuntaskan kewajiban dengan penuh konsistensi, tertib, disiplin sesuai kebijakan yang berlaku. Lambang ini juga bermakna penggunaan dan pemanfaatan tanah yang selaras sesuai dengan tata ruang

2.4. Lokasi Perusahaan

Lokasi kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara terletak di jl. Brigjrd katamso No.45, A U R, Kec. Medan maimun, Kota Medan, Sumatra Utara 20218. Lokasi tersebut di nilai cukup baik dan dekat dengan pusat kota sehingga mudah di jangkau oleh khalayak umum / masyarakat sekitar.

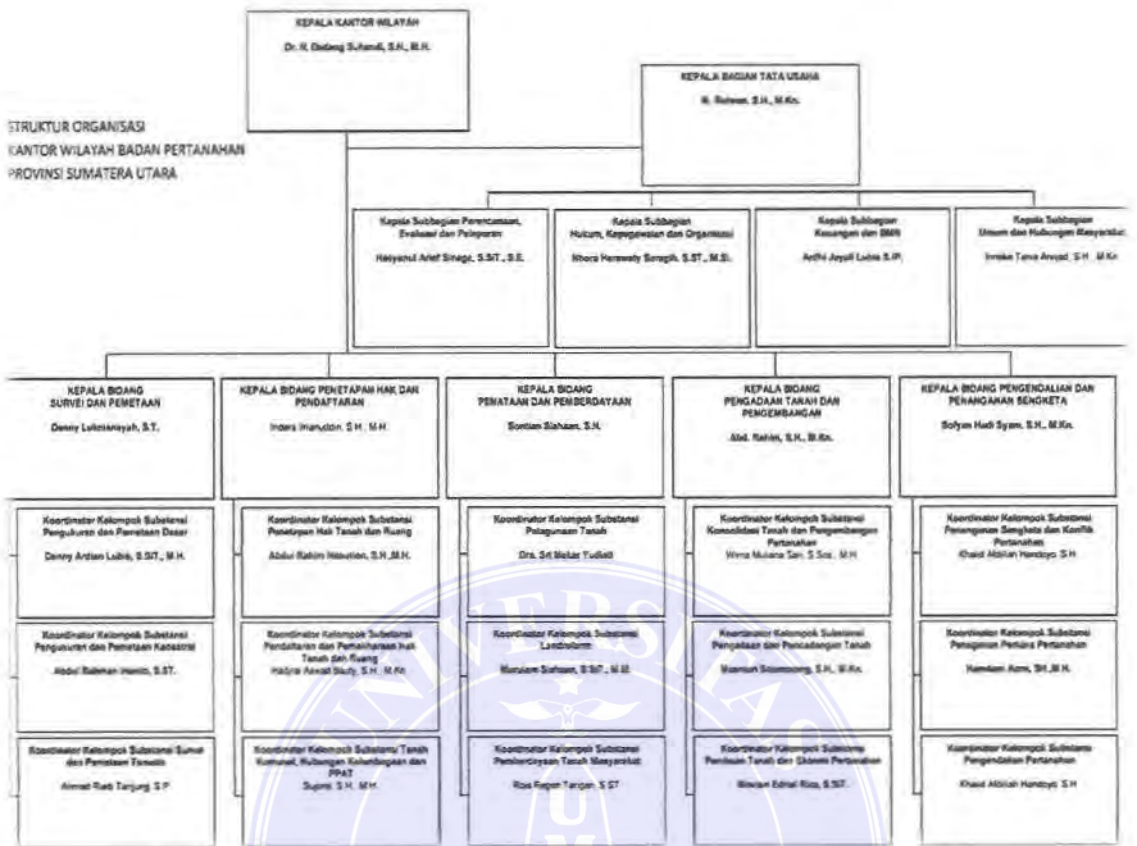


Gambar 2.1. Peta Lokasi Perusahaan Dari Google Maps

2.5. Struktur organisasi

Susunan organisasi perusahaan dipersiapkan seefisien mungkin dan didasarkan pada fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Untuk memudahkan pembagian tugas suatu organisasi maka dibuatlah suatu struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi maka setiap karyawan dan pemimpin mengetahui batas-batas kewajiban, wewenang maupun tanggung jawab yang akan dilaksanakan, struktur organisasi merupakan dasar dari setiap aktifitas yang akan dilaksanakan oleh organisasi. Suatu struktur organisasi dapat menjelaskan pembagian kerja, wewenang tanggungjawab.

Adapun struktur organisasi perusahaan kantor wilayah badan pertanahan nasional Provinsi Sumatra Utara



Gambar 2.2. Struktur Organisasi Perusahaan

2.6. Deskripsi dan Uraian Tugas

Adapun deskripsi dan uraian tugas pada kantor wilayah badan pertanahan nasional Provinsi Sumatra Utara. Berdasarkan Gambar 2.2 pembagian tugas dan wewenang masing-masing bagian dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kepala kantor wilayah

Tugas :

1. Pengoordinasian, pembinaan, dan pelaksanaan penyusunan rencana, program, dan anggaran Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan di

wilayahnya

2. Pengoordinasian, pembinaan, dan pelaksanaan survei, pengukuran dan pemetaan, penetapan hak tanah, pendaftaran tanah dan pemberdayaan masyarakat, penataan pertanahan, pengadaan tanah, pengendalian pertanahan dan penanganan sengketa dan perkara.
3. Pengoordinasian penyelesaian tindak lanjut temuan hasil pengawasan.
4. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan pertanahan di Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi Kantor Wilayah dan pengoordinasian tugas dan pembinaan administrasi pada Kantor Pertanahan.

2. Kepala bagian tata usaha

Tugas:

1. Melaksanakan pembinaan dan pemberian dukungan administrasi di lingkungan Kantor Wilayah.
2. Pelaksanaan penyusunan rencana, program dan anggaran, serta pelaporan;
3. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan program strategis pertanahan
4. Pelaksanaan urusan organisasi, ketatalaksanaan, analisis jabatan, dan pengelolaan urusan kepegawaian
5. Pengoordinasian dan fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan
6. Pengelolaan urusan keuangan dan administrasi barang milik Negara

7. Pelaksanaan urusan ketatausahaan, rumah tangga, protokol, perlengkapan, dan penyelenggaraan layanan pengadaan
8. Pengoordinasian dan fasilitasi pengelolaan pelayanan pertanahan
9. Pelaksanaan urusan hubungan masyarakat dan pelayanan informasi, advokasi hukum, peraturan perundang-undangan, dan penanganan pengaduan masyarakat; dan
10. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan pertanahan serta pengoordinasian penyelesaian tindak lanjut temuan hasil pengawasan di Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan.

3. Kepala subbagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan

Tugas:

Melakukan penyiapan penyusunan rencana, program, anggaran dan pelaporan, pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan program strategis pertanahan, dan kegiatan pertanahan serta pengoordinasian penyelesaian tindak lanjut temuan hasil pengawasan di Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan.

4. Kepala subbagian hukum, kepegawaian dan organisasi

Tugas :

Melakukan penyiapan pelaksanaan urusan organisasi, ketatalaksanaan, analisis jabatan, dan pengelolaan urusan kepegawaian serta pengoordinasian dan fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan

5. Kepala subbagian keuangan dan BMN

Tugas :

1. Melakukan penyiapan pengelolaan urusan keuangan dan administrasi barang milik Negara.
2. Melaksanakan penyusunan program kerja Subbagian Keuangan dan *Asset*
3. Melaksanakan koordinasi, menghimpun dan penyusunan bahan kebijakan teknis keuangan dan *asset*.
4. Melaksanakan pengelolaan sistem akuntansi.
5. Melaksanakan perencanaan anggaran dan penyusunan dokumen anggaran.
6. Melaksanakan pelayanan perbendaharaan serta penyusunan *neraca asset*.
7. Melaksanakan verifikasi dan pertanggungjawaban keuangan dan aset;
8. Melaksanakan penyiapan bahan pembinaan administrasi keuangan dan *neraca asset* Badan.
9. PPPD dan PLOPD.
10. Melaksanakan penyusunan bahan laporan keuangan dan aset kegiatan anggaran pendapatan dan belanja Badan.
11. Melaksanakan penyusunan Standar Operasional Prosedur lingkup Subbagian Keuangan dan Aset.
12. Melaksanakan koordinasi dan penyusunan bahan tindak lanjut Laporan Hasil Pemeriksaan lingkup Badan.
13. Melaksanakan koordinasi dan penyusunan bahan tindak lanjut Laporan Hasil Pemeriksaan lingkup Subbagian Keuangan dan Aset.
14. Melaksanakan penyusunan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan Sekretaris Badan.

15. Melaksanakan penyusunan bahan saran pertimbangan mengenai keuangan dan aset sebagai bahan penetapan kebijakan Pemerintahan Daerah Provinsi.
16. Melaksanakan pengendalian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Subbagian Keuangan dan Aset.
17. Melaksanakan koordinasi pelaksanaan administrasi keuangan dan neraca aset Badan, PPPD, dan PLOPD.
18. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan Subbagian Keuangan dan Aset.
19. Melaksanakan tugas lain sesuai tugas pokok dan fungsinya.
20. Pelaksanaan koordinasi, menghimpun dan penyusunan bahan kebijakan teknis di bidang keuangan dan aset.
21. Pelaksanaan pengadministrasian keuangan dan aset.
22. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan Subbagian Keuangan dan Aset.
23. Pelaksanaan fungsi lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

6. Kepala subbagian umum dan hubungan masyarakat

Tugas:

Melakukan penyiapan pelaksanaan urusan ketatausahaan, rumah tangga, protokol, perlengkapan, dan penyelenggaraan layanan pengadaan, pengoordinasian dan fasilitasi pengelolaan pelayanan pertanahan, pelaksanaan urusan hubungan masyarakat dan pelayanan informasi, advokasi hukum, peraturan perundang-undangan, dan penanganan pengaduan masyarakat.

7. Kepala bidang survei dan pemetaan

Tugas :

1. Pelaksanaan pengukuran dan pemetaan dasar.
2. pelaksanaan pengukuran batas administrasi, kawasan dan wilayah tertentu.
3. pelaksanaan, koordinasi dan pembinaan tenaga teknis, surveyor, dan petugas survei dan pemetaan tematik pada kantor pertanahan di wilayahny.
4. pelaksanaan pengelolaan dan pemutakhiran peralatan teknis serta teknologi pengukuran dan pemetan.
5. pelaksanaan pemeliharaan kerangka dasar kadastral nasional di wilayahnya.
6. pelaksanaan, koordinasi dan pengelolaan basis data geospasial pertanahan dan komputerisasi kegiatan pertanahan berbasis data spasia.
7. pelaksanaan pengukuran dan pemetaan kadastral, pembukuan serta pengelolaan basis data dan informasi batas bidang tanah, ruang dan perairan.
8. pelaksanaan survei dan pemetaan tematik pertanahan, perbatasan, dan wilayah tertentu; dan.
9. pelaksanaan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang infrastruktur pertanahan.

8. Koordinator kelompok substansi pengukuran dan pemetaan dasar

Tugas :

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan pengukuran dan pemetaan dasar, pelaksanaan pengukuran batas

administrasi, kawasan dan wilayah tertentu, pelaksanaan, koordinasi dan pembinaan tenaga teknis dan surveyor pada Kantor Pertanahan di wilayahnya, pelaksanaan pengelolaan dan pemutakhiran peralatan teknis serta teknologi pengukuran dan pemetaan, pelaksanaan pemeliharaan kerangka dasar kadastral nasional di wilayahnya, pelaksanaan, koordinasi dan pengelolaan basis data geospasial pertanahan dan Komputerisasi Kegiatan Pertanahan berbasis data spasial, serta evaluasi dan pelaporan.

9. Koordinator kelompok substansi pengukuran dan pemetaan Kadastral

Tugas :

melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan pengukuran dan pemetaan kadastral, pembukuan serta pengelolaan basis data dan informasi batas bidang tanah, ruang dan perairan, serta evaluasi dan pelaporan.

10. Koordinator kelompok substansi survei dan pemetaan tematik

Tugas :

melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan survei dan pemetaan tematik pertanahan, perbatasan dan wilayah tertentu, dan pelaksanaan, koordinasi dan pembinaan tenaga teknis dan petugas survei dan pemetaan tematik pada Kantor Pertanahan di wilayahnya, serta evaluasi dan pelaporan.

11. Kepala bidang penetapan hak dan pendaftaran

Tugas :

1. Pelaksanaan pemberian penetapan, perpanjangan, dan penetapan kembali hak perseorangan dan badan hukum swasta, serta hak atas ruang dan hak komunal.
2. Penyiapan bahan pemberian izin dan penetapan hak atas tanah badan sosial/keagamaan serta penegasan sebagai tanah wakaf, tanah bekas milik Belanda, dan bekas tanah asing lainnya.
3. Penyiapan bahan penunjukan badan hukum tertentu yang dapat mempunyai hak milik.
4. Pelaksanaan inventarisasi dan identifikasi tanah hak perseorangan dan badan hukum swasta, serta hak atas ruang.
5. Pelaksanaan pemberdayaan hak atas tanah masyarakat.
6. Penyiapan kerjasama dengan lembaga pemerintah dan lembaga non pemerintah dalam rangka pemberdayaan hak atas tanah masyarakat.
7. Pelaksanaan pengembangan dan diseminasi model pemberdayaan hak atas tanah masyarakat.
8. Pelaksanaan pendaftaran hak atas tanah, hak atas ruang, hak milik atas satuan rumah susun, hak pengelolaan, hak tanggungan, tanah wakaf, hak atas tanah badan sosial/keagamaan dan pencatatan pembatalan hak serta hapusnya hak.
9. Pemeliharaan data pendaftaran tanah dan ruang, hak milik atas satuan rumah susun, hak pengelolaan, tanah wakaf, dan pemberian izin peralihan

hak, pelepasan hak, perubahan penggunaan dan perubahan pemanfaatan/
komoditas, peralihan saham, pengembangan dan pembinaan PPAT

10. Pelaksanaan dan pengelolaan informasi dan Komputerisasi Kegiatan Pertanahan berbasis data yuridis; dan
11. Pelaksanaan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang hubungan hukum pertanahan

12. Koordinator kelompok substansi penetapan hak tanah dan ruang

Tugas :

1. Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan pemberian penetapan, perpanjangan, dan penetapan kembali hak perseorangan dan badan hukum swasta, serta hak atas ruang dan hak komunal, penyiapan bahan pemberian izin dan penetapan hak atas tanah badan sosial/keagamaan serta penegasan sebagai tanah wakaf, tanah bekas milik Belanda, dan bekas tanah asing lainnya,
2. penyiapan bahan penunjukan badan hukum tertentu yang dapat mempunyai hak milik, pelaksanaan inventarisasi dan identifikasi tanah hak perseorangan dan badan hukum swasta, serta hak atas ruang, pelaksanaan pemberdayaan hak atas tanah masyarakat,
3. penyiapan kerjasama dengan lembaga pemerintah dan lembaga non pemerintah dalam rangka pemberdayaan hak atas tanah masyarakat, pelaksanaan pengembangan dan diseminasi model pemberdayaan hak atas tanah masyarakat, serta evaluasi dan pelaporan.

13. Koordinator kelompok substansi pendaftaran dan pemeliharaan hak tanah dan ruang

Tugas:

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan pendaftaran hak atas tanah, hak atas ruang, hak milik atas satuan rumah susun, hak pengelolaan, hak tanggungan, tanah wakaf, hak atas tanah badan sosial/keagamaan dan pencatatan pembatalan hak serta hapusnya hak, serta evaluasi dan pelaporan.

14. Koordinator kelompok substansi tanah komunal, hubungan kelembagaan dan PPAT

Tugas :

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pemeliharaan data pendaftaran tanah dan ruang, hak milik atas satuan rumah susun, hak pengelolaan, tanah wakaf, dan pemberian izin peralihan hak, pelepasan hak, perubahan penggunaan dan perubahan pemanfaatan/komoditas, peralihan saham, pengembangan dan pembinaan PPAT, pelaksanaan dan pengelolaan informasi dan Komputerisasi Kegiatan Pertanahan berbasis data yuridis, serta evaluasi dan pelaporan.

15. Kepala bidang penataan dan pemberdayaan

Tugas :

1. Pelaksanaan penyusunan persediaan tanah, penetapan penggunaan dan pemanfaatan tanah, neraca penatagunaan tanah, bimbingan dan penerbitan pertimbangan teknis pertanahan dan penatagunaan tanah,

- pemantauan dan evaluasi perubahan penggunaan tanah, pengelolaan basis data dan sistem informasi geografi.
2. Pelaksanaan inventarisasi dan pengelolaan basis data potensi dan data lahan pertanian pangan berkelanjutan.
 3. Pelaksanaan inventarisasi dan pengelolaan basis data tanah obyek *landreform*, pengusulan penetapan/penegasan tanah obyek *landreform*, pengeluaran tanah dari obyek *landreform*, pendayagunaan tanah obyek *landreform* dan ganti kerugian tanah obyek *landreform*.
 4. Pelaksanaan redistribusi tanah dan pemanfaatan bersama atas tanah.
 5. Pelaksanaan penyusunan potensi obyek konsolidasi tanah, pelaksanaan sosialisasi, perencanaan, pengembangan desain, promosi, koordinasi dan kerja sama konsolidasi tanah serta bimbingan partisipasi masyarakat.
 6. Pelaksanaan pemantauan dan pengelolaan data, evaluasi, penanganan permasalahan dan pelaporan potensi obyek konsolidasi tanah dan konsolidasi tanah.
 7. Pelaksanaan penataan pemanfaatan kawasan, melaksanakan inventarisasi, penyesuaian, penataan, pengendalian, zonasi, kerjasama dengan lembaga pemerintah dan lembaga nonpemerintah, penyusunan pertimbangan teknis pertanahan, pemantauan dan evaluasi, serta pengelolaan basis data pemanfaatan kawasan di wilayah pesisir, pulau kecil, perbatasan dan kawasan tertentu.
 8. Pelaksanaan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan kegiatan di bidang penataan pertanahan.

16. Koordinator Kelompok substansi petagunaan tanah

Tugas:

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan penyusunan persediaan tanah, penetapan penggunaan dan pemanfaatan tanah, neraca penatagunaan tanah, bimbingan dan penerbitan pertimbangan teknis pertanahan dan penatagunaan tanah, pemantauan dan evaluasi perubahan penggunaan tanah, pengelolaan basis data dan sistem informasi geografi, pelaksanaan inventarisasi dan pengelolaan basis data potensi dan data lahan pertanian pangan berkelanjutan, serta evaluasi dan pelaporan.

17. Koordinator kelompok substansi *landreform*

Tugas :

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan inventarisasi dan pengelolaan basis data tanah obyek *landreform*, pengusulan penetapan/penegasan tanah obyek *landreform*, pengeluaran tanah dari obyek *landreform*, pendayagunaan tanah obyek *landreform* dan ganti kerugian tanah obyek *landreform*, pelaksanaan redistribusi tanah dan pemanfaatan bersama atas tanah, pelaksanaan penyusunan potensi obyek konsolidasi tanah, pelaksanaan sosialisasi, perencanaan, pengembangan desain, promosi, koordinasi dan kerja sama konsolidasi tanah serta bimbingan partisipasi masyarakat, pelaksanaan pemantauan dan pengelolaan data, evaluasi, penanganan permasalahan dan pelaporan potensi obyek konsolidasi tanah dan konsolidasi tanah, serta evaluasi dan pelaporan.

18. Koordinator kelompok substansi Pemberdayaan tanah masyarakat

Tugas :

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan penataan pemanfaatan kawasan, melaksanakan inventarisasi, penyesuaian, penataan, pengendalian, zonasi, kerjasama dengan lembaga pemerintah dan lembaga non pemerintah, penyusunan pertimbangan teknis pertanahan, pemantauan dan evaluasi, serta pengelolaan basis data pemanfaatan kawasan di wilayah pesisir, pulau kecil, perbatasan dan kawasan tertentu, serta evaluasi dan pelaporan.

19. Kepala bidang pengadaan tanah dan pengembangan

Tugas:

1. pelaksanaan pemberian perizinan kerjasama pemanfaatan tanah pemerintah, perpanjangan perizinan kerjasama pemanfaatan tanah pemerintah, pemberian rekomendasi pencatatan peralihan dan penghapusan tanah pemerintah serta pemberian rekomendasi penertiban pelanggaran perjanjian kerjasama pemanfaatan tanah pemerintah.
2. pembinaan perencanaan dan persiapan pengadaan tanah, pelaksanaan pengadaan tanah pemerintah, dan penyerahan hasil pengadaan tanah.
3. pelaksanaan penetapan hak atas tanah, izin peralihan hak atau izin pelepasan hak dan kerjasama pemanfaatan aset instansi pemerintah, badan hukum pemerintah, dan badan usaha pemerintah
4. pelaksanaan penilaian tanah, bidang tanah dan property.

5. pelaksanaan pengadaan, pemutakhiran, dan kerjasama pembuatan peta zona nilai tanah kabupaten/kota, peta zona nilai ekonomi kawasan dan potensi sumberdaya agrarian.
6. pelaksanaan dan pengelolaan informasi dan Komputerisasi Kegiatan Pertanahan berbasis data zona nilai tanah dan zona nilai ekonomi kawasan, dan
7. pelaksanaan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengadaan tanah.

20. Koordinator kelompok substansi konsolidasi tanah dan pengembangan pertanahan

Tugas :

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan pemberian perizinan kerjasama pemanfaatan tanah pemerintah, perpanjangan perizinan kerjasama pemanfaatan tanah pemerintah, pemberian rekomendasi pencatatan peralihan dan penghapusan tanah pemerintah serta pemberian rekomendasi penertiban pelanggaran perjanjian kerjasama pemanfaatan tanah pemerintah, serta evaluasi dan pelaporan.

21. Koordinator kelompok substansi pengadaan dan pencadangan tanah

Tugas:

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pembinaan perencanaan dan persiapan pengadaan tanah, pelaksanaan pengadaan tanah pemerintah, dan penyerahan hasil pengadaan tanah,

pelaksanaan penetapan hak atas tanah, izin peralihan hak atau izin pelepasan hak dan kerjasama pemanfaatan aset instansi pemerintah, badan hukum pemerintah, dan badan usaha pemerintah, serta evaluasi dan pelaporan.

22. Koordinator kelompok substansi penilaian tanah dan ekonomi pertanahan

Tugas:

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan penilaian tanah, bidang tanah dan properti, pelaksanaan pengadaan, pemutakhiran, dan kerjasama pembuatan peta zona nilai tanah kabupaten/kota, peta zona nilai ekonomi kawasan dan potensi sumber daya agraria, pelaksanaan dan pengelolaan informasi dan Komputersisasi Kegiatan Pertanahan berbasis data zona nilai tanah dan zona nilai ekonomi kawasan, serta evaluasi dan pelaporan.

23. Kepala bidang pengendalian dan penanganan sengketa

Tugas :

1. Pelaksanaan pencegahan, penanganan, dan penyelesaian sengketa/konflik pertanahan, serta analisis dan penyiapan usulan pembatalan hak atas tanah.
2. Pelaksanaan penanganan dan penyelesaian perkara pertanahan, analisis dan penyiapan usulan pembatalan hak atas tanah berdasarkan putusan pengadilan atau hasil perdamaian.
3. Pelaksanaan pengendalian dan pemantauan pemanfaatan pertanahan.

4. Pelaksanaan penelitian data dan penyiapan usulan serta rekomendasi penertiban dan pendayagunaan tanah terlantar, dan
5. Pelaksanaan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang penanganan masalah dan pengendalian pertanahan.

24. Koordiantor kelompok substansi penanganan sengketa dan konflik pertanahan

Tugas :

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan pencegahan, penanganan, dan penyelesaian sengketa/konflik pertanahan, serta analisis dan penyiapan usulan pembatalan hak atas tanah, serta evaluasi dan pelaporan.

25. Koordiantor kelompok substansi penanganan perkara pertanahan

Tugas:

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan penanganan dan penyelesaian perkara pertanahan, analisis dan penyiapan usulan pembatalan hak atas tanah berdasarkan putusan pengadilan atau hasil perdamaian, serta evaluasi dan pelaporan.

26. Koordiantor kelompok substansi pengendalian Pertanahan

Tugas :

Melakukan penyiapan bahan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, pelaksanaan pengendalian dan pemantauan pemanfaatan pertanahan,

pelaksanaan penelitian data dan penyiapan usulan serta rekomendasi penertiban dan pendayagunaan tanah terlantar, serta evaluasi dan pelaporan.

27. Subbagian tata usaha

Tugas :

1. Melakukan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi Kantor Pertanahan.
2. Penyusunan rencana, program dan anggaran, serta pelaporan.
3. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan program strategis pertanahan.
4. Pelaksanaan urusan organisasi, ketatalaksanaan, analisis jabatan, dan pengelolaan urusan kepegawaian.
5. Pengoordinasian dan fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Pertanahan.
6. Pelaksanaan urusan keuangan dan administrasi barang milik negara.
7. Pelaksanaan urusan ketatausahaan, rumah tangga, protokol, perlengkapan, dan penyelenggaraan layanan pengadaan.
8. Pengoordinasian dan fasilitasi pengelolaan pelayanan pertanahan dan.
9. Pelaksanaan urusan hubungan masyarakat dan pelayanan informasi, advokasi hukum, peraturan perundang-undangan, dan penanganan pengaduan masyarakat.

2.7. Sistem Pengupahan dan Fasilitas Dari Perusahaan

2.7.1. Pengertian gaji

Gaji biasanya digunakan sebagai alat balas jasa atas perkerjaan yang telah diselesaikan oleh pekerja. Pada umumnya, jumlah gaji umumnya akan ditetapkan secara rutin setiap bulanya dan akan dibayar secara tetap. Disamping gaji pegawai di Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara mendapatkan manfaat lain yang diberikan dalam bentuk tunjangan jabatan, tunjangan umum, potongan-potongan dan lain-lain oleh pemerintah.

Mulyadi (2001 : 373) menyatakan bahwa : “Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer.

Malthis dan Jakson (2002 : 378) menyatakan bahwa :”gaji merupakan yang konsisten dari satu periode ke periode lainnya dengan tidak mengandung jumlah jam kerja”.

Dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa gaji adalah merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai yang telah memberikan jasanya kepada perusahaan atau instansi tersebut dan jumlahnya bergantung pada jam kerja itu sendiri.

2.7.2. Unsur-Unsur gaji

Didalam sistem gaji dalam organisasi saling berhubungan dengan tujuan strategi organisasi itu sendiri. Penggajian juga memerlukan keseimbangan antara keuntungan biaya perusahaan /instansi tersebut dengan harapan dari para pegawai.

Seharusnya biaya gaji pada tingkat yang memastikan adanya efektivitas maupun pemberian imbalan yang layak bagi seluruh pegawai sesuai dengan kemampuan, target dan kinerja mereka. Penggajian merupakan faktor yang penting karena mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang berkerja di suatu perusahaan/instansi tersebut.

Malthis dan Jakson (2002 : 118) menyatakan bahwa unsur-unsur gaji adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung, terdiri dari:

1. Gaji pokok yaitu kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah. Gaji pokok terdiri atas :
 - a. Gaji yaitu bayaran yang konsisten dari satu periode-periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja.
 - b. Upah yaitu bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu jam kerja.
2. Gaji variabel yaitu kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual, kelompok atau organisasi. Gaji variabel terdiri dari :
 - a. Bonus yaitu tambahan atas upah biasa dimana dalam pemberian tidak diperhatikan tingkat produktivitas masing-masing karyawan.
 - b. Insentif yaitu upah tambahan yang diberikan kepada karyawan karena prestasi kerja yang baik atau kinerja yang baik.
 - c. Kepemilikan saham yaitu tambahan atas upah yang diberikan kepada pemilik saham

2. Kompensasi tidak langsung :

1. Asuransi kesehatan

2. Dana pensiun
3. Libur pengganti.
4. Kompensasi kerja

Pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara, gaji penting bagi pegawai karena merupakan nilai karya atau prestasi mereka sebagai motivasi dalam berkerja. Gaji merupakan komponen biaya yang besar dan membutuhkan tenaga ekstra untuk mengawasi agar tidak terjadi penyelewengan.

Adapun unsur-unsur gaji pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut :

1. Gaji pokok

Gaji pokok adalah landasan dasar dalam menghitung besarnya gaji seseorang pegawai. Hal ini disebabkan sebagian komponen perhitungan gaji seperti tunjangan isteri, tunjangan anak, dan tunjangan perbaikan penghasilan dihitung atas dasar persentase tertentu atau terkait dengan gaji pokok. Besarnya gaji pokok seseorang pegawai tergantung atas golongan ruang penggajian yang ditetapkan untuk pangkat yang dimilikinya. Karena itu pangkat berfungsi pula sebagai dasar penggajian.

2. Tunjangan-Tunjangan

Tunjangan-tunjangan yang melekat pada gaji terdiri atas tunjangan istri/suami, tunjangan anak, tunjangan jabatan struktural/fungsional, tunjangan yang dipersamakan dengan tunjangan jabatan, tunjangan kompensasi kerja, tunjangan beras, tunjangan khusus PPh.

a. Tunjangan Istri/Suami

Yang dimaksud dengan tunjangan istri/suami adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang beristeri/suami. Ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan tunjangan istri/suami adalah :

- 1) diberikan untuk 1 (satu) istri/suami pegawai negeri yang sah.
- 2) besarnya tunjangan isteri/suami adalah 10 % dari gaji pokok
- 3) tunjangan isteri/suami diberhentikan pada bulan berikutnya setelah terjadi perceraian atau meninggal dunia
- 4) untuk memperoleh tunjangan isteri/suami harus dibuktikan dengan surat nikah/akta nikah dari Kantor Urusan Agama atau Kantor Catatan Sipil.

b. Tunjangan anak

Yang dimaksud dengan tunjangan anak adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri yang mempunyai anak (anak kandung, anak tiri dan anak angkat) dengan ketentuan :

- 1) belum melampaui batas usia 21 tahun
- 2) tidak atau belum pernah menikah
- 3) tidak mempunyai penghasilan sendiri
- 4) nyata menjadi tanggungan pegawai negeri yang bersangkutan.

c. Tunjangan jabatan struktural

Tunjangan Jabatan Struktural adalah tunjangan jabatan yang diberikan kepada pegawai negeri yang menduduki jabatan struktural sesuai dengan peraturan perundangan dan ditetapkan dengan surat keputusan dari pejabat yang berwenang.

d. Tunjangan jabatan fungsional

Tunjangan jabatan fungsional adalah tunjangan jabatan yang diberikan kepada pegawai negeri yang menduduki jabatan fungsional sesuai dengan peraturan perundangan dan ditetapkan dengan surat keputusan dari pejabat yang berwenang menurut peraturan perundang-undangan.

e. Tunjangan yang dipersamakan dengan tunjangan jabatan

Ketentuan tentang tunjangan yang dipersamakan dengan tunjangan jabatan pada dasarnya sama dengan tunjangan jabatan fungsional. Namun karena tunjangan ini memiliki karakteristik tersendiri sehingga tidak dapat dimasukkan sebagai tunjangan jabatan fungsional.

f. Tunjangan Kompensasi Kerja (Risiko Bahaya atas Pekerjaan)

Tunjangan Risiko tidak dapat digolongkan ke dalam Tunjangan Struktural maupun Fungsional. Tunjangan ini diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang dalam melaksanakan tugasnya tidak hanya dituntut tanggungjawab yang tinggi namun senantiasa dihadapkan dengan dampak resiko bahaya kesehatan atas dirinya sehingga kepada pegawai tersebut diberikan kompensasi.

g. Tunjangan beras

Yang dimaksud dengan tunjangan beras adalah tunjangan beras yang diberikan kepada pegawai negeri dan anggota keluarganya dalam bentuk natura (beras) atau dalam bentuk inatura (uang) dengan besaran sesuai ketentuan yang berlaku.

h. Tunjangan Khusus pph

Yang dimaksud dengan tunjangan khusus PPh adalah tunjangan khusus pajak yang diberikan oleh pemerintah dalam rangka membantu pegawai negeri yang dikenakan pajak penghasilan.

Dengan demikian tidak ada alasan bagi pegawai untuk menyatakan bahwa perusahaan tidak memperhatikan kesejahteraan mereka. Karena dari pihak perusahaan tidak hanya memperhatikan kebutuhan dari karyawan tersebut tetapi juga memperhatikan kebutuhan keluarganya. Maka dari itu pegawai harusnya berkeja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan/instansi agar tujuan dapat terlaksanakan dengan baik.

2.7.3. Prosedur Perhitungan Gaji

Pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara sistem perhitungan gaji dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui besar gaji yang kepada pegawai berdasarkan kegiatan yang telah dikerjakan. Gaji pegawai dibayar bulanan dengan jumlah yang telah sesuai dengan ketentuan yang ditentukan oleh instansi. Gaji pokok yang diterima oleh seluruh pegawai berbeda jumlahnya karena tergantung dari tingkat jabatan/golongan tertentu dari instansi tersebut.

Rumus secara sistematis pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara yaitu sebagai berikut :

PENDAPATAN BERSIH = GAJI + TUNJANGAN KINERJA

Gaji = Gaji pokok + Tunjangan – Potongan

Tunjangan kinerja = Tunjangan sesuai peringkat jabatan-Potongan absensi
Ketetapan jam kerja yang berlaku pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

1. Hari kerja

Hari kerja administrasi adalah lima hari dalam seminggu, yaitu Senin- Jum'at.

1. Hari Senin-Jum'at : 08.00 – 17:00 WIB
2. Waktu istirahat (Senin – Kamis) : 12: 15 – 13:00 WIB
3. Waktu istirahat (Jum'at) : 11: 30 – 13:15 WIB
4. Hari istirahat

Istirahat mingguan jatuh pada hari Minggu dan untuk hari libur nasional, semua pegawai berhak untuk libur dengan pembayaran gaji penuh.

2. Kerja Lembur

Setiap pegawai yang melakukan kerja lembur selama paling sedikit satu jam penuh dapat diberikan uang lembur. Besaran uang lembur diatur dalam peraturan Menteri Keuangan tentang standar biaya umum.

3. Cuti

Cuti yang diberikan kepada pegawai dari instansi adalah sebagai berikut:

a. Cuti tahunan

Diberikan kepada pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun. Masa cuti yang diberikan instansi yaitu 12 hari dalam satu tahun.

b. Cuti Besar

Diberikan instansi kepada pegawai 5 (lima) tahun sekali yaitu sebanyak 90 (sembilan puluh) hari kalender, biasanya dipergunakan untuk pegawai yang akan menunaikan ibadah haji.

c. Cuti Sakit

Diberikan instansi kepada pegawai dengan ketentuan harus ada surat dari dokter yang menyatakan bahwa pegawai yang bersangkutan sakit dan harus beristirahat.

d. Cuti Bersalin

Pegawai yang hamil berhak memperoleh istirahat 1 bulan sebelum persalinan 2 bulan setelah persalinan sesuai keterangan dokter kandungan.

e. Cuti Alasan Penting

Diberikan instansi kepada pegawai apabila ada anggota keluarga yang meninggal, pernikahan pertama dan alasan penting lainnya.

f. Cuti di Luar Tanggungan Negara

Cuti yang mengakibatkan pegawai yang bersangkutan dibebaskan pekerjaan jabatan dan tidak diberikan penghasilan.

Adapun potongan-potongan yang ada pada daftar gaji Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara:

1. Potongan Beras Bulog adalah potongan yang dikenakan bagi pegawai negeri yang menerima tunjangan beras dalam bentuk natura yang jumlah potongannya sebesar tunjangan beras tersebut
2. Iuran Wajib Pegawai Negeri (IWP) dikenakan sebesar 10 %, sedangkan untuk gaji terusan sebesar 2% dari penghasilan (Gaji Pokok ditambah tunjangan keluarga)

3. PPh pasal 21 adalah potongan pajak yang dikenakan terhadap penghasilan pegawai negeri yang melampaui batas Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP)
4. Tabungan Perumahan adalah potongan yang dikenakan kepada pegawai negeri sipil untuk membiayai usaha-usaha peningkatan kesejahteraan pegawai negeri sipil dalam bidang perumahan yang besarannya diatur menurut perundangundangan yang berlaku
5. Potongan lainnya (sewa rumah, angsuran utang pada negara, angsuran pengembalian persekot gaji, kelebihan pembayaran gaji dan tunjangan).

2.7.4. Dokumen yang digunakan

Dokumen-dokumen yang digunakan dalam sistem akuntansi penggajian menurut Mulyadi (2001 : 374) sebagai berikut:

- a. Dokumen pendukung perubahan gaji dan upah Dokumen-dokumen ini umumnya dikeluarkan oleh fungsi kepegawaian berupa surat-surat keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti misalnya surat keputusan pengangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat perubahan tarif upah, penurunan pangkat, pemberhentian sementara dari pekerjaan (skorsing), pemindahan dan lain-lain.
- b. Kartu jam hadir Dokumen ini digunakan oleh fungsi pencatatan waktu untuk mencatat jam hadir setiap karyawan di perusahaan. Catatan jam hadir karyawan ini dapat berupa daftar biasa, dapat pula berbentuk kartu hadir yang diisi mesin pencatat waktu.
- c. Kartu jam kerja Dokumen ini digunakan untuk mencatat waktu yang dikonsumsi oleh tenaga kerja langsung pabrik guna mengerjakan pesanan

tertentu. Dokumen ini diisi oleh mandor pabrik dan diserahkan ke fungsi pembuat daftar gaji dan upah untuk dibandingkan dengan kartu jam hadir, sebelum digunakan untuk distribusi biaya dan upah langsung kepada setiap jenis produk atau pesanan.

- d. Daftar gaji dan upah Dokumen ini berisi jumlah gaji dan upah bruto setiap karyawan, dikurangi potongan-potongan berupa pph 21, utang karyawan, iuran untuk organisasi karyawan, dan lain sebagainya.
- e. Rekap daftar gaji dan rekap daftar upah Dokumen ini merupakan ringkasan gaji dan upah per-departemen, yang dibuat berdasarkan daftar gaji dan upah.
- f. Surat pernyataan gaji dan upah Dokumen ini dibuat oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah bersamaan dengan pembuat daftar gaji dan upah atau dalam kegiatan yang terpisah dari pembuat daftar gaji dan upah.
- g. Amplop gaji dan upah Uang gaji dan upah karyawan diserahkan kepada setiap karyawan dalam amplop gaji dan upah. Dihalaman muka amplop gaji dan upah setiap karyawan berisi informasi mengenai nama karyawan, nomer indentifikasi karyawan dan jumlah gaji bersih yang diterima karyawan dalam bulan tertentu.
- h. Bukti kas keluar Dokumen ini merupakan perintah pengeluaran uang yang dibuat oleh fungsi akuntansi kepada fungsi keuangan, berdasarkan informasi dalam daftar gaji dan upah yang diterima dari fungsi pembuat daftar gaji dan upah.

Dokumen yang digunakan dalam sistem akuntansi penggajian pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara, sudah efektif karena semua pernyataan dari teori (Mulyadi, 2001 : 378). Di

Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara sudah menggunakan mesin, misalnya dalam mencatat kartu jam hadir dan kartu jam kerja sudah memakai finger print yaitu mesin pencatat waktu kerja.

2.7.5. Catatan Akuntansi dan Laporan yang Digunakan

Catatan akuntansi yang digunakan dalam sistem penggajian pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

1. Buku Kas Umum

Catatan akuntansi ini digunakan untuk mencatat transaksi keuangan yang berhubungan dengan pembayaran gaji karyawan pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara.

2. Kartu penghasilan karyawan

Kartu ini merupakan catatan mengenai penghasilan karyawan atau pegawai dan berbagai potongan yang diterima oleh pegawai. Potongan-potongan yang diterima oleh pegawai, termasuk potongan PPh Pasal 21 karena pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara. Kartu ini digunakan sebagai tanda terima gaji bersamaan dengan ditandatanganinya kartu tersebut oleh karyawan.

3. Catatan mengenai penghasilan karyawan dan berbagai potongan

yang diterima karyawan ada didalam kartu gaji. Kartu ini mempunyai fungsi yang hampir sama dengan kartu penghasilan. Laporan yang dihasilkan oleh sistem akuntansi penggajian pada Kantor Wilayah Agraria Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

1. Laporan daftar gaji

Laporan ini yang dipakai sebagian dasar pembuatan daftar gaji serta surat-surat keputusan mengenai perubahan data pegawai.

2. Laporan bukti pegawai

Laporan ini digunakan sebagai bukti pembayaran yang dikeluarkan oleh fungsi keuangan diatas dasar gaji yang telah diterima dari fungsi personalia dan umum.

3. Laporan pembayaran gaji

Laporan yang digunakan sebagai bukti pembayaran gaji yang telah diserahkan oleh bendahara kepada pegawai. Laporan pembayaran gaji ini akan dibawa pada saat pembayaran gaji dan pengambil uang.

Kesejahteraan umum bagi pegawai dan karyawan perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Produktivitas kerja seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kesejahtraannya. kementerian agraria dan tata ruang kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara memikirkan hal ini dengan memberikan beberapa fasilitas yaitu:

1. 3 rumah Negara yang diberikan kepada pegawai/karyawan dan keluarganya yang memiliki jabatan tinggi di agraria dan tata ruang badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.
2. Rumah ibadah yaitu masjid yang dibangun di lokasi lingkungan kementerian agraria dan tata ruang badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.
3. Sarana transportasi yang seluruh biaya seperti pajak dll seperti modil dinas dan motor ditanggung oleh kementerian agraria dan tata ruang badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.

BAB III

PROSEDUR PENGADAAN BARANG MILIK NEGARA

3.1. Pengadaan barang / jasa Pemerintah

Pengadaan barang/jasa adalah kegiatan pengadaan barang/jasa oleh kementerian/lembaga/perangkat/daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.

3.2. Pengadaan barang dan jasa bagi institusi pemerintah

Definisi tentang pengadaan barang/jasa pemerintah terdapat dalam pasal 1 angka 1 Peraturan Presiden nomor 4 tahun 2015 yang Barang/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disebut LKPP adalah lembaga Pemerintah yang bertugas mengembangkan dan merumuskan kebijakan Pengadaan Barang/Jasa sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 157 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 106 tahun 2007 tentang Lembaga Pengadaan barang dan jasa pemerintah sesungguhnya merupakan bagian yang sangat penting dalam proses pelaksanaan pembangunan. Bagi pemerintah, ketersediaan barang dan jasa pada setiap instansi pemerintah akan menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja. Tanpa sarana dan prasarana yang memadai tentu saja jalannya pelaksanaan tugas pemerintah akan terganggu dan tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Efisiensi dalam pengadaan barang dan jasa dicapai dengan cara menggunakan dana anggaran yang

terbatas untuk memperoleh barang dan jasa dalam jumlah maksimal atau untuk memperoleh seluruh barang dan jasa yang sudah ditetapkan sebagai sasaran yang hendak dicapai atau kegiatan yang hendak dilaksanakan menggunakan dana anggaran seminimal mungkin.

3.2.1. Penggolongan barang dan jasa

Jenis barang dan jasa yang dibutuhkan oleh instansi pemerintah digolongkan dalam 4 macam barang/jasa yaitu:

1. Barang adalah setiap benda baik maupun tidak berwujud, bergerak maupun tidak bergerak, yang dapat diperdagangkan, dipakai, dipergunakan atau dimanfaatkan oleh pengguna barang.
2. Pekerjaan Kontruksi adalah seluruh pekerjaan yang berhubungan dengan pelaksanaan kontruksi bangunan atau pembuatan wujud fisik lainnya.
3. Jasa Konsultasi adalah jasa layanan profesional yang membutuhkan keahlian tertentu di berbagai bidang keilmuan yang mengutamakan adanya olah pikir (brainware).
4. Jasa lainnya adalah jasa yang membutuhkan kemampuan tertentu yang mengutamakan keterampilan (skillware) dalam satu sistem tata kelola yang telah dikenal luas di dunia usaha untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau segala pekerjaan dan/atau penyediaan jasa selain jasa Konsultasi, Pelaksanaan Pekerjaan Konstruksi dan Pengadaan Barang.

Pengadaan barang/jasa pemerintah dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: pengadaan barang/jasa dengan cara swakelola dan pengadaan barang/jasa melalui penyedia.

1. Pengadaan barang/jasa dengan cara swakelola sebagaimana diatur dalam pasal 26 Perpres nomor 54 tahun 2010 adalah merupakan kegiatan pengadaan barang/jasa dimana pekerjaannya direncanakan, dikerjakan dan /atau diawasi sendiri oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah/Institusi (K/L/D/I) sebagai penanggung jawab anggaran, instansi pemerintah lain dan/atau kelompok masyarakat.
2. Pengadaan barang/jasa melalui penyedia adalah pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan oleh penyedia barang/jasa. Penyedia barang/jasa adalah badan usaha atau orang perseorangan yang menyediakan barang/pekerjaan konstruksi/jasa konsultasi/jasa lainnya.

3.2.2. Unit layanan pengadaan (ULP)

Dalam pasal 14 Perpres nomor 70 tahun 2012 telah ditetapkan bahwa setiap Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah/Institusi (K/L/D/I) paling lambat tahun anggaran 2014 harus mempunyai Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang dapat memberikan pelayanan dan pembinaan di bidang pengadaan barang/jasa. Unit ini merupakan suatu unit kerja yang berfungsi memberikan pelayanan di bidang pengadaan barang/jasa pada K/L/D/I bersangkutan. Menurut pasal 7 ayat 4 Perpres 70 tahun 2012 perangkat organisasi ULP ditetapkan sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan. Peraturan Perundang-undangan yang dimaksud adalah perundang-undangan di bidang kelembagaan dan pendayagunaan aparatur negara. Sampai dengan saat ini peraturan di bidang kepegawaian tersebut terutama yang menyangkut struktur organisasi dan peraturan tentang tunjangan dan penggajian bagi pegawai unit ULP belum ada. Karena itu sementara peraturan

perundang-undangan dimaksud belum ada, maka perangkat organisasi ULP masih mengacu pada Perpres nomor 54 tahun 2010 yaitu terdiri dari:

1. Kepala
2. Sekretariat
3. Staf Pendukung
4. Kelompok Kerja.

3.2.2.1. Kelompok kerja ULP

Unit layanan pengadaan merupakan suatu organisasi atau satuan kerja yang bersifat permanen dalam suatu Kementerian/Lembaga/Daerah/Institusi yang berfungsi melaksanakan pengadaan barang/jasa. Menurut pasal 15 ayat 1 Perpres nomor 70 tahun 2012 pemilihan penyedia barang/jasa dalam ULP dilakukan oleh kelompok kerja ULP. Pemilihan penyedia barang/pekerja konstruksi/jasa lainnya yang bernilai di atas Rp 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah) dan pemilihan penyedia jasa konsultasi yang bernilai di atas Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) dilaksanakan oleh Kelompok Kerja ULP. Anggota kelompok kerja ULP berjumlah gasal beranggotakan paling kurang 3 (tiga) orang dan dapat ditambah sesuai dengan kompleksitas pekerjaan.

3.2.3. Aparat Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa

Aparat pelaksana pengadaan barang/jasa pemerintah yang terdiri dari:

1. Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran
2. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)
3. Pejabat Pengadaan
4. Panitia /Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan
5. Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK)

3.2.4. Prinsip dan Kebijakan dalam Pengadaan Barang/Jasa

Menurut pasal 5 Peraturan Presiden nomor 54 tahun 2010 pengadaan barang dan jasa pemerintah (PBJ) dilaksanakan berdasarkan pada prinsip dasar sebagai berikut:

1. Efisien
2. Efektif
3. Transparan
4. Terbuka
5. Bersaing
6. Adil/tidak diskriminatif
7. Akuntabel

3.2.5. Etika dalam pengadaan barang/jasa

Etika dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah telah dituangkan dalam pasal Perpres nomor 54 tahun 2010 yang berbunyi:

1. Melaksanakan tugas secara tertib, disertai rasa tanggung jawab untuk mencapai sasaran kelancaran dan ketetapan tercapainya tujuan pengadaan barang/jasa.
2. Bekerja secara profesional dan mandiri atas dasar kejujuran, serta menjaga kerahasiaan dokumen pengadaan barang dan jasa yang seharusnya dirahasiakan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengadaan barang/jasa.
3. Tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung yang berakibat terjadinya persaingan yang tidak seha

4. Menerima dan bertanggung jawab atas segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kesepakatan para pihak
5. Menghindari dan mencegah terjadinya pertentangan kepentingan (*conflict of interest*) diantara para pihak yang terkait baik langsung maupun tidak langsung dalam proses pengadaan barang/jasa
6. Menghindari dan mencegah terjadinya pemborosan dan kebocoran keuangan negara dalam pengadaan barang/jasa
7. Menghindari dan mencegah penyalahgunaan wewenang dan/atau kolusi dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara; Tidak menerima, tidak menawarkan atau tidak menjanjikan untuk memberikan atau menerima hadiah, imbalan, komisi, rabat dan berupa apa saja dari atau kepada siapapun yang diketahui atau patut dapat diduga berkaitan dengan pengadaan barang/jasa.

3.2.6. Kebijakan dalam Pengadaan Barang/Jasa

Kebijakan hanya boleh diambil oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan kewenangannya. Karena kebijakan harus dituangkan dalam peraturan perundang-undangan maka kewenangan untuk menentukan suatu kebijakan pemerintah berada pada pejabat yang berwenang untuk membuat perundang-undangan. Setiap perubahan terhadap kebijakan yang telah diatur dalam suatu perundang-undangan harus dilakukan dengan merubah peraturan yang telah ada lebih dahulu. Kebijakan pemerintah tentang tersebut dituangkan dalam Peraturan Presiden nomor 54 tahun 2010 dan nomor 70 tahun 2012 adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan penggunaan produksi Barang/Jasa dalam negeri
2. Kemandirian industri pertahanan, industri Alat Utama Sistem Senjata (*Alutsista*), industri Alat Material Khusus (*Almatsus*) dalam negeri.
3. Peningkatan peran serta Usaha Mikro, Usaha Kecil, Koperasi kecil, dan kelompok masyarakat.
4. Perhatian terhadap aspek pemanfaatan sumber daya alam dan pelestarian fungsi lingkungan hidup.
5. Peningkatan penggunaan teknologi informasi dan transaksi elektronik.
6. Penyederhanaan ketentuan dan tata cara untuk mempercepat proses pengambilan keputusan.
7. Peningkatan profesionalismes, kemandirian, dan tanggung jawab para pihak.
8. Peningkatan penerimaan negara melalui sektor perpajakan.
9. Menumbuhkembangkan peran usaha nasional.
10. Menumbuhkembangkan industri kreatif inovatif, budaya dan hasil penelitian laboratorium atau industri pendidikan dalam negeri.
11. Memanfaatkan sarana/prsarana penelitian dan pengembangan dalam negeri.
12. Pelaksanaan pengadaan barang/jasa di dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, termasuk di Kantor Perwakilan Republik Indonesia dan Mengumumkan secara terbuka rencana dan pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa.

Berikut gambar Proses pengadaan barang dan jasa

Garis Besar Proses PBJ



Gambar 3.1 Garis Besar proses Pengadaan barang/jasa (PBJ)

BAB IV

TUGAS KHUSUS

4.1. Pendahuluan

Tugas Khusus Ini Merupakan Bagian Dari Laporan Kerja Praktek Yang Menjelaskan Gambaran Dasar Mengenai Yang Akan Di Susun Oleh Mahasiswa Nantinya, Dengan Judul “**Studi Implementasi sistem berbasis *balanced scorecard* dalam upaya peningkatkan kinerja pegawai kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara**”

4.2. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangibile assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukur kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sector eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuram aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *balanced scorecard* (BSC). Dengan menerapkan metode *balanced scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan – kepentingan masa yang akan datang.

Era globalisasi telah mendorong transparansi dan tuntutan hak asasi manusia. Tidak satupun negara yang luput dari gelombang perubahan tersebut. Seluruh negara, terutama negara-negara berkembang, menghadapi berbagai tantangan baru yang membawa konsekuensi pada perubahan atau pembaharuan yang akan mempengaruhi kehidupan umat manusia. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik (Tielung, 2013).”

Begitu pentingnya peran SDM dalam menentukan keberhasilan perusahaan, maka organisasi harus mampu mewujudkan keinginan dan kebutuhan pegawai melalui pemberian motivasi sehingga dapat mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sebagai mitra usaha yang paling penting di dalam suatu organisasi atau instansi adalah sumber daya manusia atau pegawai. Pegawai

memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. Di dalam memotivasi pegawai, para pimpinan disamping harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikis pegawai agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan instansi, juga perlu memperhatikan dan mempertimbangkan ada yang menjadi kebutuhan para pegawai. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah modal sosial dan identitas organisasi

“Sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi menjadi salah satu bentuk modal yang sekarang ini mulai mendapat perhatian lebih dari para praktisi manajemen dan perusahaan-perusahaan, terutama perusahaan yang menginginkan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensinya yaitu modal sosial. Eksistensi modal sosial pegawai menjadi penting karena mempengaruhi kinerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi (Cendani dan Tjahjaningsih, 2015). Bangunan hubungan sosial yang didasari dengan kepercayaan sehingga membangkitkan semangat kebersamaan (solidaritas sosial) yang tinggi sehingga berdampak positif pada peningkatan kesejahteraan ekonomi dan pembangunan (Parwitaningsih dan Darmayanti, 2010). Keberadaan modal sosial dapat menumbuhkan suatu perilaku positif dalam organisasi yang dapat mendorong individu untuk berperilaku lebih demi tercapainya tujuan perusahaan.”

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah identitas organisasi. Pengembangan identitas organisasi dapat menjadi solusi untuk menjawab tantangan dunia bisnis tanpa harus mengorbankan kesejahteraan pegawai. Sebuah penelitian menyimpulkan bahwa identitas organisasi sebagai

pembeda memegang peranan penting sebagai faktor penentu keberhasilan perusahaan (Javadi & Yavarian, 2011). Identitas organisasi akan menciptakan motivasi yang dibutuhkan untuk membangkitkan rasa kesukarelaan dalam berperilaku organisasi.

“Penelitian ini mengambil obyek pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara. Alasan pemilihan obyek penelitian disebabkan karena masih banyaknya pegawai yang mangkir pada jam-jam kantor dan sering keluar kantor hanya sekedar jalan-jalan yang tidak masuk kedinasan. Fenomena lain yang terjadi di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara dapat dibuktikan dengan melihat masih banyaknya pegawai yang selalu datang terlambat sehingga tidak mengikuti apel pagi yang merupakan kewajiban bagi pegawai di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara. Hal ini merupakan fenomena / masalah pada organisasi yang harus diatasi pemecahan masalahnya. Perilaku pegawai yang kurang baik tersebut dapat disebabkan karena kultur di instansi yang sudah turun temurun sehingga menyebabkan kinerja pegawai kurang maksimal. Di samping itu, upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai kurang maksimal, sehingga pegawai bekerja dengan semangat kerja yang rendah.”

4.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada Latar Belakang Masalah Di Atas, masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini adalah bahwa sistem peningkatan kinerja manajemen kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara masih bersifat parsial, dalam arti perusahaan masih lebih mengutamakan keuntungan kinerja finansial serta penggunaan anggaran, sehingga hasilnya sulit

digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, dipandang perlu peningkatan dan evaluasi yang dalam hal ini ialah konsep *balanced scorecard* karena dinilai dapat digunakan lebih efektif.

4.4. Batasan Masalah

Pembatasan penelitian oleh peneliti dengan maksud agar pembahasan dapat lebih terfokus. Adapun penelitian ini hanya akan membahas mengenai evaluasi teoritis tentang implementasi *balanced scorecard* dalam upaya peningkatan kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara ditinjau dari 4 aspek prespektif yaitu aspek keuangan, pegawai, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan(produktivitis karyawan, retensi karyawan, kepuasan karyawan) tahun 2020 sampai 2021.

4.5. Asumsi-asumsi yang digunakan

Asumsi Yang Di Gunakan Adalah Pengamatan Langsung Dan Wawancara Terhadap Karyawan Di kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.

4.6. Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian yang digunakan yaitu:

1. Mengembangkan model penggunaan *balanced scorecard* dalam upaya peningkatan kinerja pegawai kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.
2. Mengevaluasi sejauh mana implementasi *balanced scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif dan kohoren dapat diimplementasikan pada kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.

4.7. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak – pihak yang membutuhkan sebagai berikut:

1. Menjadi bahan masukan bagi pimpinan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara dalam menyusun kebijakannya sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam upaya peningkatan kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.
2. Hasil penelitian ini juga akan menambah bukti pentingnya implementasi sistem berbasis *balanced scorecard* pada kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.
3. Penelitian ini diharapkan dapat dapat berguna untuk mengetahui pentingnya faktor-faktor *nonfinansial* mempengaruhi kinerja manajemen kantor wilayah badan pertanahan nasional Provinsi Sumatra Utara.
4. Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui dan meningkatkan sumber pendapatan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra Utara.
5. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dan bahan pertimbangan bagi pihak pihak yang mengadakan penelitian menyangkut kinerja manajemen suatu kementrian kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.
6. Memberikan pengalaman akademis didalam memecahkan masalah didunia industrialisasi dan sebagai sarana pengembangan wawasan keilmuan, serta untuk memperluas tambahan literatur akademis.

4.8. Landasan teori

4.8.1. Pengertian Sistem

Pengertian sistem menurut para ahli:

1. Menurut fat dalam hutahean (2014) “ sistem adalah suatu himpunan suatu “benda” nyata atau abstrak (*a set of thing*) yang terdiri dari bagian – bagian atau komponen-komponen yang saling berkaitan, berhubungan, berkertegantunagn, saling mendukung, yang secara keseluruhan bersatu dalam kesatuan (*unity*) untuk mencapai tujuan tertentu secara efesien dan efektif”.
2. Menurut jogianto dalam hutahean (2014) “ sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem ini menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan yang nyata adalah suatu objek nyata, seperti tempat, benda, dan orang – orang yang betul dan terjadi”.
3. Suatu sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur – prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama – sama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasarn yang tertentu.”(Anggadini,2011)
4. Pengertian sistem dari masukan dan keluarannya. Sistem adalah suatu rangkaian yang berfungsi menerima input (masukkan), mengelola input, dan menghasilkan output (keluaran). Sistem yang baik akan mampu bertahan dalam lingkungannya.(surjaweni,2015)
5. Menurut Rosenblatt (2012)

Sistem adalah serangkaian komponen yang saling yang berhubungan yang menghasilkan hasil tertentu.

6. Menurut Hall (2011)

Sistem adalah sebuah kelompok dari dua atau lebih komponen yang saling berhubungan atau subsistem untuk mencapai tujuan bersama. Sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur – prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama – sama untuk melakukan kegiatan atau untuk melakukan sasaran tertentu. Pendekatan sistem merupakan jaringan kerja dari prosedur lebih menekankan urutan – urutan operasi di dalam sistem. (Hutahaean, 2014)

Sesuatu hal dapat dikatakan sebagai sistem apabila memenuhi 2 syarat:

1. Memiliki bagian-bagian yang saling berintegrasi dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan , bagian itu dinamakan subsistem
2. Harus memenuhi 3 unsur *Input, Proses, Output*.

4.8.1.1. Karakteristik sistem

Karakteristik sistem menurut Sutanto (2013), adalah adanya tujuan sistem, batas sistem, subsistem, hubungan sistem, lingkungan sistem, dan *input*, proses, dan *output*. Untuk lebih jelasnya karakteristik sistem akan diuraikan sebagai berikut :

1. Tujuan Sistem

Suatu target atau sasaran terakhir yang ingin dicapai oleh suatu sistem. Untuk mencapai target, maka target atau sasaran tersebut harus diketahui terlebih dahulu ciri-ciri dan kriterianya.

2. Batas Sistem

Merupakan garis abstraksi yang memisahkan antara sistem dan lingkungannya.

3. Subsistem

Merupakan komponen atau bagian dari suatu sistem, bisa fisik atau abstrak. Suatu subsistem akan memiliki subsistem yang lebih kecil atau seterusnya. Istilah yang menggambarkan bagian dari suatu sistem tidak selalu harus subsistem istilah lain mungkin adalah komponen, elemen, atau unsur.

4. Hubungan dan Hierarki Sistem

Hubungan sistem adalah hubungan yang terjadi antara subsistem dengan subsistem lainnya yang setingkat atau antara subsistem dengan sistem yang lebih besar

5. *Input, Proses, Output*

Tiga komponen sistem fungsi/ subsistem adalah *input-proses-output*, fungsi ini juga menunjukkan bahwa sistem sebagai proses tidak bisa berdiri sendiri, harus ada *input* dan *output*.

- a. *Input* merupakan segala sesuatu yang masuk ke dalam suatu sistem, input bervariasi bisa berupa *energy*, manusia, data, modal, dll.
- b. Proses merupakan perubahan dari input menjadi output. Proses mungkin berupa perakitan yang menghasilkan satu macam output dari berbagai macam input yang disusun berdasarkan aturan tertentu.
- c. *Output* adalah hasil dari suatu proses yang merupakan tujuan dari keberadaan sistem.

6. Lingkungan sistem

Faktor-faktor dari luar sistem yang mempengaruhi sistem. Lingkungan sistem ada dua macam yaitu lingkungan eksternal (lingkungan yang

berada diluar sistem) dan lingkungan internal (lingkungan yang berada didalam suatu sistem).

4.8.1.2. Klasifikasi sistem

Klasifikasi sistem menurut Sutanto (2013) terbagi menjadi:

a. Sistem Terbuka dan Tertutup

Suatu sistem dikatakan terbuka menurut *Ludwig Von Bertalanffy* dalam Sutanto (2013) bila aktivitas didalam sistem dipengaruhi oleh lingkungannya, sedangkan suatu sistem dikatakan tertutup bila aktivitas-aktivitas didalam sistem tersebut tidak terpengaruh oleh perubahan yang terjadi di lingkungannya.

b. Sistem Buatan Manusia dan Tuhan

Diklasifikasikan berdasarkan asalnya, sistem tersebut bisa diklasifikasikan sebagai sistem yang ada secara alamiah (buatan Tuhan) atau buatan manusia.

c. Sistem Berjalan dan Konseptual

suatu sistem yang belum diterapkan disebut sebagai sistem konseptual.

d. Sistem Sederhana dan Kompleks

Sistem yang sederhana merupakan sebuah sistem yang terbentuk dari sedikit tingkatan dan komponen atau subsistem serta hubungan antara mereka sangat sederhana, misalnya sistem yang digunakan oleh pengantar koran.

e. Kinerja yang Dapat dan Tidak Dapat Dipastikan

Sebuah sistem yang dapat dipastikan kinerjanya artinya dapat ditentukan pada saat sistem akan dan sedang dibuat. Sedangkan sistem yang tidak

dapat dipastikan kinerjanya artinya tidak dapat ditentukan dari awal tergantung kepada situasi yang dihadapi.

f. Sementara dan Selamanya

Suatu sistem yang mungkin digunakan untuk selamanya mungkin juga digunakan untuk periode waktu tertentu.

g. Secara Fisik dan Abstrak

Sistem dapat dilihat dari wujudnya misalnya kendaraan bermotor, sedangkan yang abstrak seperti organisasi.

h. Sistem, Subsystem, dan Supersistem

Subsystem adalah sistem yang lebih kecil dalam sebuah sistem sedangkan supersistem adalah sistem yang lebih besar.

i. Bisa Beradaptasi dan Tidak Bisa Beradaptasi

Berdasarkan fleksibilitasnya kita dapat membedakan karakteristik suatu sistem apakah sistem tersebut dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya atau tidak.

4.8.2. Implementasi

4.8.2.1. Pengertian implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna. Menurut Nurdin Usman, implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti, Implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (to deliver policy output) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran (target group) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan.

implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap fix. Implementasi juga bisa berarti pelaksanaan yang berasal dari kata bahasa Inggris Implement yang berarti melaksanakan. Guntur Setiawan berpendapat, implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana birokrasi yang efektif. Bahwa dapat disimpulkan implementasi ialah suatu kegiatan yang terencana, bukan hanya suatu aktifitas dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma-norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya yaitu kurikulum. Implementasi kurikulum merupakan proses pelaksanaan ide, program atau aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan terhadap suatu pembelajaran dan memperoleh hasil yang diharapkan.

4.8.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi

Keberhasilan implementasi menurut Merile S. Grindle dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (content of policy) dan lingkungan implementasi (context of implementation). Variabel isi kebijakan ini mencakup:

- 1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan.
- 2) jenis manfaat yang diterima oleh target group, sebagai contoh, masyarakat di wilayah *slumareas* lebih suka menerima program air bersih atau listrik daripada menerima program kredit sepeda motor.
- 3) Sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan.
- 4) Apakah letak sebuah program sudah tepat. Variabel lingkungan kebijakan mencakup:
 - a) Seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para actor yang terlibat dalam implementasi kebijakan.
 - b) Karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa.
 - c) Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran

Van Meter dan van Horn menjelaskan bahwa tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan. Van Meter dan Van Horn (dalam buku Winarno), menggolongkan kebijakan-kebijakan menurut karakteristik yang berbeda yakni, jumlah perubahan yang terjadi dan sejauh mana konsensus menyangkut tujuan antara pemerintah serta dalam proses implementasi berlangsung. Unsur perubahan merupakan karakteristik yang paling penting setidaknya dalam dua (2) hal:

- a. Implementasi akan di pengaruhi oleh sejauh mana kebijakan menyimpang dari kebijakan-kebijakan sebelumnya. Untuk hal ini, perubahan – perubahan inkremental lebih cenderung menimbulkan tanggapan positif daripada perubahan-perubahan drastis (rasional), seperti dikemukakan

sebelumnya perubahan inkremental yang didasarkan pada pembuatan keputusan secara inkremental pada dasarnya merupakan remedial dan diarahkan lebih banyak kepada perbaikan terhadap ketidak sempurnaan sosial yang nyata sekarang ini dari pada mempromosikan tujuan sosial dari masa depan. Hal ini sangat berbeda dengan perubahan yang didasarkan pada keputusan rasional yang lebih berorientasi pada perubahan besar dan mendasar. Akibatnya peluang terjadi konflik maupun ketidak sepakatan antara pelaku pembuat kebijakan akan sangat besar.

- b. Proses implementasi akan dipengaruhi oleh jumlah perubahan organisasi yang diperlukan. Implementasi yang efektif akan sangat mungkin terjadi jika lembaga pelaksana tidak diharuskan melakukan progenisasi secara drastis. Kegagalan program-program sosial banyak berasal dari meningkatnya tuntutan yang dibuat terhadap struktur-struktur dan prosedur-prosedur administratif yang ada.

4.8.3. **Balanced scorecard (BSC)**

BSC merupakan alat pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif dan memiliki karakteristik tertentu. Pertama, mengkombinasikan perspektif keuangan dan non keuangan (Kaplan & Norton, 1992). Kedua, menyelaraskan perspektif keuangan dan non keuangan dengan strategi perusahaan (Kaplan & Norton, 1996; Grevinga, 2013).

Perspektif non keuangan terdiri dari perspektif pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992). Contoh pengukuran untuk setiap perspektif dalam BSC:

- a) Perspektif keuangan : laba operasi atau return on capital employed

(ROCE).

- b) Perspektif pelanggan: kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar serta pelanggan yang profitable.
- c) Perspektif proses internal bisnis : proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual.
- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : kepuasan, retensi & produktifitas pekerja, kapabilitas sistem informasi serta iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi.

Tujuan utama BSC sendiri adalah untuk mengidentifikasi, mengkomunikasikan, serta mengimplementasikan strategi perusahaan diseluruh lapisan perusahaan (Kaplan & Norton, 1992, 1996).

4.8.3.1. Pengukuran Umum dan Unik

Pengukuran BSC selain terdiri dari ukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan & Norton, 1992). Ditinjau dari strategi perusahaan terdapat ukuran umum dan unik (Kaplan & Norton, 1996, 2000, 2001; Lipe & Salterio, 2000; Libby, Salterio & Webb, 2002; Roberts, Albright & Hibbets, 2004; Dilla & Steinbart, 2005). Pengukuran umum adalah pengukuran kinerja perusahaan yang diterapkan diseluruh unit bisnis perusahaan (Kaskey, 2008). Setiap unit bisnis didalam perusahaan merupakan bagian dari perusahaan, maka dari itu beberapa ukuran berlaku secara umum bagi seluruh unit bisnis perusahaan, hal ini diidentifikasi sebagai pengukuran umum (Gagne, Hollister & Tully., 2006; Kaskey, 2008; Bawono, Halim & Lord, 2012). Contoh pengukuran umum pada perspektif keuangan yaitu return on sales & sales growth, pada perspektif pelanggan yaitu repeat sales & customer satisfaction

rating, pada perspektif proses bisnis internal yaitu *returns to suppliers & average markdowns*, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu *hours of employee training per employee & employee suggestion per employee* (Lipe & Salterio, 2000).

Pengukuran unik adalah pengukuran kinerja masing-masing unit bisnis perusahaan (Lipe & Salterio, 2000). Setiap unit bisnis memiliki strategi dan tujuan spesifik yang berbeda-beda sehingga beberapa ukuran BSC akan bervariasi sesuai dengan strategi dan tujuan spesifik unit bisnis (Kaplan & Norton, 1993; Lipe & Salterio, 2000; Gagne, Hollister & Tully, 2006). Menurut Kaplan & Norton (1996) kekuatan penting dari BSC adalah bahwa setiap unit bisnis dalam organisasi akan memiliki scorecard sendiri yang secara khusus dirancang untuk unit tersebut. Contoh pengukuran unik pada perspektif keuangan yaitu *new store sales & revenue per sales visit*, pada perspektif pelanggan yaitu *captured customers & referrals*, pada perspektif proses bisnis internal yaitu *orders filled within one week & catalog orders filled with errors*, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu *average tenure of sales personel & stores computerizing* (Lipe & Salterio, 2000).

4.8.3.2. Pengukuran BSC & Alokasi Kompensasi

BSC pada awalnya diperkenalkan sebagai alat pengukuran kinerja (Kaplan & Norton, 1992), kemudian berkembang bukan hanya sebagai alat pengukuran kinerja namun juga sebagai alat implementasi dan memonitor strategi (Kaplan & Norton, 1996, 2001). Beberapa pendukung BSC

mengatakan bahwa manfaat dari BSC akan meningkat jika dihubungkan dengan keputusan pemberian kompensasi (Kaplan & Norton, 1996, 2001; Frigo & Krumwiede, 2000; Niven, 2006).

Pada penelitian Lipe & Salterio (2000) yang menemukan adanya bias pengukuran umum dimana para partisipan yang bertindak sebagai para manajer hanya fokus pada pengukuran umum dan mengabaikan pengukuran unik ketika mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan adanya bias pengukuran umum hasil keputusan manajer menjadi tidak tepat, sehingga pemberian kompensasi kepada karyawan juga menjadi tidak tepat. Keputusan kompensasi dipengaruhi oleh nilai evaluasi kinerja dari manajer (Grevinga, 2013). Pemberian kompensasi yang tidak tepat akan menyebabkan karyawan merasa tidak adil karena kinerja para karyawan tidak dinilai secara komprehensif (Liedtka, Church & Ray, 2008) dan menciptakan ketidakpuasan terhadap BSC (Dilla & Steinbart, 2005). Ketidakpuasan terhadap BSC dapat menyebabkan perusahaan berhenti menghubungkan BSC dengan keputusan kompensasi (Ittner, Larcker & Meyer, 2003).

Hal tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan, karena karyawan akan mengurangi usaha mereka terhadap aktivitas-aktivitas yang dianggap tidak dievaluasi (Holstrom & Milgrom, 1991; Malina & Selto, 2001). Dampak lainnya adalah mengurangi semangat karyawan untuk berusaha (Gibbs, Merchant, Van der Stede & Vargus, 2004; Liedtka, Church & Ray, 2005). Dengan adanya pengurangan usaha karyawan terhadap aktivitas-aktivitas yang dianggap tidak dievaluasi dimana dalam hal ini adalah pengukuran unik akan menghambat perusahaan mencapai tujuannya, karena

semua ukuran dalam BSC dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan (Kaplan & Norton, 1996)

4.8.4. Pengertian kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Notoatmodjo bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (ability), kemampuan yang dapat dikembangkan (capacity), bantuan untuk terwujudnya performance (help), insentif materi maupun nonmateri (incentive), lingkungan (environment), dan evaluasi (evaluation). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi. Secara umum kinerja (performance) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Robbins (2001) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Bastian (2001) menyatakan bahwa, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) berpendapat bahwa, kinerja

(prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya Seymour (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Byar dan Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

4.8.4.1. Evaluasi Kinerja

Menurut A. A. Prabu Mangkunegara dalam bukunya Evaluasi Kinerja SDM (2005) manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. Selanjutnya A. A. Prabu Mangkunegara mengemukakan tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja, bagi para pimpinan dan manajer adalah :

a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.

- b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.
- c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggungjawab.
- d. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
- e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan atau inefisiensi.

Adapun tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi para pegawai adalah :

- a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- b. Membarikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- c. Membarikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawa kerja mereka (Mangkunegara, 2005).

Berdasarkan definisi dan tujuan-tujuan yang dikemukakan oleh Mangkunegara, maka manajemen kinerja adalah suatu proses perencanaan dan pengendalian kerja para aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam tujuan Mangkunegara berbicara tentang bagaimana adanya pehaman antara pimpinan

dan bawahan dalam menyelesaikan, mengambil keputusan dan mendapatkan pemahaman yang baik tentang pekerjaan dan tanggung jawab.

Evaluasi kinerja yang dikemukakan Payaman J. Simanjuntak adalah “suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.” (Simanjuntak, 2005). Berdasarkan pengertian tersebut maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan prestasi kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut tugas dan tanggung jawabnya.

Evaluasi kinerja kemudian di definisikan oleh Society for Human Resource Management yaitu:

“The process of evaluating how well employees perform their jobs when compared to a set of standards, and then communicating that information to employees. (Proses mengevaluasi sejauh mana kinerja aparatur dalam bekerja ketika dibandingkan dengan serangkaian standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut pada aparatur).” (Dalam Wirawan 2009).

Berdasarkan definisi di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses untuk mengetahui sejauh mana kinerja aparatur bila dibandingkan dengan serangkaian standarisasi yang dilakukan untuk bekerja sesuai komunikasi informasi yang telah diberikan oleh pimpinan. Evaluasi kinerja dilakukan juga untuk menilai seberapa baik aparatur bekerja setelah menerima informasi dan berkomunikasi dengan aparatur yang lain agar pekerjaan sesuai dengan kemauan

pimpinan dan kinerja para aparatur itu sendiri dapat terlihat secara baik oleh pimpinan dan masyarakat selaku penilai.

4.8.4.2. Pengertian evaluasi

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (appraisal), pemberian angka (rating) dan penilaian (assessment). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Pendapat William N. Dunn, istilah evaluasi mempunyai arti yaitu: "Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (appraisal), pemberian angka (rating) dan penilaian (assessment), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan" (Dunn, 2003).

Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

Adapun menurut Taliziduhu Ndraha dalam buku Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha, 1989).

Kesimpulannya adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan.

Menurut Commonwealth of Australia Department of Finance (1989) Evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which:*

1. Program inputs are used to maximise outputs (*efficiency*).
2. Program outcomes achieve stated objectives (*effectiveness*).
3. Program objectives match policies and community needs (*appropriateness*).

Menurut pendapat di atas, evaluasi adalah penilaian secara sistimatis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau afektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.

Sudarwan Danim (2000) mengemukakan definisi penilaian (*evaluating*) adalah: "Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu:

1. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi.

2. Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen
3. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai.

Pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya.

Menurut Dunn, (2002) Evaluasi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari metode-metode analisis kebijakan lainnya yaitu:

1. Fokus nilai. Evaluasi berbeda dengan pemantauan, dipusatkan pada penilaian menyangkut keperluan atau nilai dari sesuatu kebijakan dan program.
2. Interdependensi Fakta-Nilai. Tuntutan evaluasi tergantung baik "fakta" maupun "nilai".
3. Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau. Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan-tuntutan advokat, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan.
4. Dualitas nilai. Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara.

Berdasarkan penjelasan di atas, karakteristik evaluasi terdiri dari empat karakter. Yang pertama yaitu fokus nilai, karena evaluasi adalah penilaian dari suatu kebijakan dalam ketepatan pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan. Kedua

yaitu interdependensi fakta nilai, karena untuk menentukan nilai dari suatu kebijakan bukan hanya dilihat dari tingkat kinerja tetapi juga dilihat dari bukti atau fakta bahwa kebijakan dapat memecahkan masalah tertentu. Ketiga yaitu orientasi masa kini dan masa lampau, karena tuntutan evaluatif diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu sehingga hasil evaluasi dapat dibandingkan nilai dari kebijakan tersebut. Keempat yaitu dualitas nilai, karena nilai-nilai dari evaluasi mempunyai arti ganda baik rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada maupun nilai yang diperlukan dalam mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan lain.

Tabel 4.1. Kriteria Evaluasi (Sumber: Dunn, 2003)

Tipe kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?	Unit pelayanan
Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?	Unit biaya Manfaat bersih Rasio biayamanfaat
Keakuratan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap (masalah tipe I) Efektivitas tetap (masalah tipe II)
Keadilan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok tertentu?	Kriteria Pareto Kriteria kaldor - Hicks Kriteria Rawls
Kesposivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu?	Konsistensi dengan survei warga Negara
Keepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?	Program publik harus merata dan efisien

Berdasarkan kriteria di atas, evaluasi membagi beberapa tipe kriteria diantaranya: efektivitas merupakan suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Intinya adalah efek dari suatu aktivitas. Kedua yaitu efisiensi, berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Ketiga, kecukupan merupakan sejauhmana tingkat efektivitas dalam memecahkan masalah untuk memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan yang menumbuhkan masalah.

4.8.4.3. Fungsi Evaluasi

Menurut Yunanda (2009) pengertian istilah “Evaluasi merupakan kegiatan yang direncanakan untuk menentukan keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan patokan untuk kesimpulan”.

Suchman (Arikunto dan Jabar, 2010) memandang bahwa, “evaluasi sebagai proses penentuan hasil yang dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung pencapaian tujuan”. Selanjutnya Stutflebeam dalam Arikunto dan Jabar (2010) mengatakan bahwa, “evaluasi adalah penggambaran proses, mencari dan memberikan informasi yang berguna bagi para pengambil keputusan dalam menentukan alternatif keputusan”.

Konklusi dengan perspektif dari fungsi evaluasi pembelajaran yang cukup luas untuk ditafsirkan, tapi evaluasi Scriven mengungkapkan dua fungsi, yaitu sebagai fungsi dari fungsi formatif dan sumatif. Fungsi formatif dilaksanakan apabila hasil yang diperoleh dari evaluasi kegiatan diarahkan pada peningkatan bagian tertentu atau bagian dari kurikulum yang sedang dikembangkan. Sementara fungsi sumatif berkaitan dengan kesimpulan tentang kebaikan dari sistem secara

keseluruhan, dan fungsi ini hanya dapat dilaksanakan jika pengembangan kurikulum telah dianggap lengkap.

Fungsi evaluasi untuk memberi informasi yang baik dan benar, kepada masyarakat. Memberi kritikan pada klarifikasi suatu nilai-nilai dari suatu tujuan dan target, kemudian Membuat suatu metode kebijakan untuk mencapai kinerja sehingga program dan kegiatan yang di evaluasi memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan suatu kegiatan dalam organisasi atau instansi.

Fungsi evaluasi kinerja yang dikemukakan Wirawan (2009) sebagai berikut :

1. Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. Ketika merekrut pegawai (ternilai), aparatur harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.
2. Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kinerjanya memenuhi ketentuan pemberian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai.
3. Alat memotivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk memotivasi aparatur

agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.

4. Penentuan dan pengukuaran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip manajemen by objectives, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur ternilai pada awal tahun.
5. Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Bagi aparatur seperti ini penilai akan memberikan konseling mengenai penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan peningkatan kinerja ditahun mendatang. Konseling dapat dilakukan sebelum evaluasi kinerja jika atasan dapat mengetahui kelambanan aparatur.
6. Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya. (Wirawan, 2009)

Berdasarkan fungsi di atas, evaluasi kinerja merupakan alat yang digunakan oleh instansi pemerintahan atau organisasi tertentu untuk menilai kinerja para aparatur yang lamban. Evaluasi kinerja untuk memotivasi para aparatur untuk meningkatkan kinerjanya, pemberian konseling membantu para aparatur untuk mencegah kinerja yang terlalu lamban sehingga sebelum di adakan evaluasi kinerja para pemimpin sudah lebih dulu menjalankan konseling untuk mengadakan perbaikan pada waktu mendatang. Evaluasi kinerja merupakan alat motivasi bagi

para aparatur untuk menaikan standar kerja mereka, selain sebagai alat untuk memotivasi, evaluasi kinerja juga untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan para aparatur.

4.8.4.4. Sasaran Evaluasi Kinerja

Sasaran-sasaran evaluasi kinerja Aparatur yang dikemukakan Agus Sunyoto (1999) dalam bukunya Kualitas Kinerja Aparatur (edisi kelima) sebagai berikut :

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja aparatur maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para aparatur melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode yang selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasaranan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (merit system) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (reward system recommendation). (Sunyoto, 1999)

Berdasarkan sasaran di atas, evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam

organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Kinerja sangat tergantung dari para pelaksananya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam corporate planningnya. Perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.

4.8.4.5. Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi, adapun tujuan dari evaluasi kinerja menurut (Ivancevich, 1992) antara lain :

1. Pengembangan Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dtraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan *Conseling* antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
2. Pemberian Reward Dapat digunnakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk membarhentikan pegawai.

3. Motivasi Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Perencanaan SDM Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai. (dalam Darma 2009).

Berdasarkan pendapat di atas, sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan di atas sangat membantu sebuah manajemen kerja baik instansi pemerintah maupun swasta untuk memperbaiki kinerja pegawai yang kurang maksimal, tujuan evaluasi kinerja ini untuk membangun semangat kerja para pegawai dan mempertahankan kinerja yang baik dan memperbaiki komunikasi kerja.

4.8.4.6. Aspek-Aspek Kinerja

Menurut John Bernadin (1993) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

1. Kualitas Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain
4. Efektivitas. Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.
5. Kemandirian. Tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen Kerja Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari kinerja adalah: yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja

4.8.4.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Jewel dan Siegel (1998) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut: Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka

panjang), Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi), dan Atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

- 1) Menurut Steers (1985), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah : Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerjaan adalah mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan valensi atau sikap.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atau tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyarikatan dan sasaran pekerjaannya, maka semakin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan
- 3) Tingkat motivasi pekerja, motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Mc Cormick dan Tiffin (1994) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja, yang pertama variabel individu yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Kedua adalah variabel situasional yakni menyangkut faktor fisik dan faktor sosial dari organisasi atau pekerjaan. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor dari kinerja adalah: faktor individu (pengalaman,

pendidikan, motivasi, kemampuan, kepribadian). faktor situasional (Lingkungan dan teman dalam organisasi).

4.8.5. Metode pengumpulan data

4.8.5.1. Data primer

Data primer adalah data yang didapat langsung dari sumbernya (Sutrisno Hadi,1997:34). Data primer ini dapat berupa hasil jawaban responden yang didapatkan melalui penyebaran kuisisioner mengenai kepuasan karyawan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara tentang semangat kerja, motivasi, kondisi fisik tempat kerja dan tentang kantor badan pertanahan nasional secara umum.

Berikut adalah pertanyaan yang akan di sebarakan kepada setiap karyawan/ pegawai di kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara

terlampir

4.8.5.2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, berupa keterangan yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer (Sutrisno Hadi, 1997:134). Dalam penelitian ini data sekunder tersebut berupa data mengenai gambaran umum kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.

4.8.5.3. Populasi dan sampel

4.8.5.3.1. Poulasi

Populasi adalah sejumlah individu yang mempunyai sifat atau kepentingan yang sama (Sutrisno Hadi.1997:220). Dalam penelitian ini pupulasi adalah karyawan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara yang

akan digunakan untuk menilai kepuasan karyawan pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

4.8.5.3.2. Sampel

Penentuan sampel yaitu yang menjadi responden adalah karyawan yang terkait dengan penilaian yang akan dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan melalui penyebaran kuisioner. Sampel yang baik adalah sampel yang mewakili populasi secara keseluruhan. Sampel dalam penelitian ini adalah para responden yang akan menjawab pertanyaan – pertanyaan yang ada dalam kuisioner.

Sementara itu metode yang digunakan dalam pengambilan sampel untuk karyawan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara adalah metode pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana yang memberi kesempatan yang sama bersifat terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Penentuan besarnya sampel menggunakan rumus slovin dalam husein umar (2003) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

N= Ukuran populasi

n = Jumlah sampel

e = standart error = 10% (0.10)

Metode pengumpulam data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara yaitu dengan mengadakan Tanya jawab langsung dengan pihak kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi sumatra utara.
2. Kuisisioner yaitu melalui pengajuan seberapa besar tingkat kepuasan karyawan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatera utara.
3. Studi pustaka yaitu dengan cara mempelajari literatur – literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis mengenai aplikasi *balanced scorecard* pada suatu perusahaan, khususnya kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatera utara. Metode ini diperlukan untuk menunjang kelengkapan dan ketajaman analisis.

4.8.5.4. Pengujian instrumen penelitian

Sebelum dilakukan perhitungan dan pengolahan dengan menggunakan alat analisis, maka semua instrument penelitian diuji terlebih dahulu untuk mengetahui apakah instrumen tersebut valid dan realible. Pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan:

4.8.5.4.1. Uji validitas

Uji validitas adalah alat yang digunakan untuk menguji sebesar mana ketepatan atau kebenaran suatu instrument sebagai alat ukur variable sebuah penelitian. Pengujian ini dilakukan agar hasil jawaban kuisisioner oleh responden benar – benar cocok untuk digunakan dalam penelitian. Jika alat ukur valid atau benar maka hasil pengukuranpun pasti akan benar, validitas membahas tentang bagaimana suatu alat ukur yang digunakan memang benar telah mengukur apa yang ingin diukur.

Pada dasarnya peneliti membuat sendiri instrument atau alat pengukuran berupa pertanyaan yang berhubungan dengan persepsi responden. Atribut – atribut pertanyaan tersebut disusun berdasarkan ketentuan yang diambil dari teori sehingga dapat menghasilkan instrument yang benar, tepat dan masuk akal. Hasil pengujian valid apabila R hitung lebih besar daripada R table dihitung menggunakan rumus:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Sumber : (Somantri & Muhidin, 2006)

Keterangan:

- rx_y : Koefisien korelasi product moment
- N : Jumlah Subyek X : Skor item
- Y : Skor total
- ∑X : Jumlah skor item
- ∑Y : Jumlah skor total
- ∑X² : Jumlah kuadrat skor item
- ∑Y² : Jumlah kuadrat skor total
- Perhitungan tingkat signifikansi (α):0.5
- α = 0,6
- r tabel = 0,361

Untuk menguji validitasnya menggunakan *statistic factor analysis significancy*, nilai loadig faktor yang dipakai untuk melihat validitas kepuasan karyawan 0,361. (Nurgiyantoro,2002). Pengambilan keputusan:

- a. Apabila nilai loading faktor menunjukkan nilai lebih besar atau sama dengan 0,361 , maka butir pertanyaan tersebut valid.
- b. Apabila nilai loading faktor menunjukkan nilai lebih kecil atau sama dengan 0,361, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

4.8.5.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian realibilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuisisioner oleh responden benar benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi realibilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya jika realibilitas pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Teknik pengujian realibilitas dala penelitian ini menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh Cronbach Alpha (α) dengan rumus sebagai berikut: (Suharsimi Arikunto,2006:196)

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{(K-1)} \right\} \left\{ \frac{\sum ab^2}{\sigma^2 t} \right\}$$

Keterangan :

r_{11} = Realibilitas instrument

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum ab^2$ = jumlah varian

$\sigma^2 t$ = varian total

Pengambilan keputusan :

- a. Jika koefisien Cronbach Alpha (α) lebih kecil atau sama dengan 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliable.
- b. Jika koefisien Cronbach Alpha (α) lebih besar atau sama dengan 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan reliable.

4.8.6. Metode analisis

4.8.6.1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif meliputi klarifikasi visi, misi dan tujuan kedalam rencana strategi kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara. Dan juga digunakan untuk menjelaskan masing – masing perspektif guna memperjelas kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara dari keempat prespektif *dalam balanced scorecard* yaitu prespektif keuangan, prespektif karyawan ,prespektif internal bisnis dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4.8.6.2. Analisis kuantitatif

Alat analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara secara kuantitatif terdiri dari 4 prespektif dan variable-variabelnya.

a. Mengukur kinerja prespektif keuangan

Prespektif ini menggunakan perhitungan:

$$\text{Rasio operasi} = \frac{\text{biaya operasi}}{\text{pendapatan operasi}} \times 100\%$$

Rasio operasi digunakan untuk mengukur seberapa efisien Kantor wilayah BPN Prov Sumut mempergunakan pendapatan operasionalnya. Semakin tinggi nilai rasio operasi Kanwil BPN Prov Sumut berarti semakin efisien BPN dalam menggunakan pendapatan operasionalnya.

$$\text{Rasio solvabilitas} = \frac{\text{jumlah aktiva}}{\text{jumlah hutang}} \times 100\%$$

Rasio solvabilitas digunakan untuk menghitung berapa kemampuan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara dalam membayar hutang dengan aktiva yang tersedia.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{jumlah ekuitas}} \times 100\%$$

ROE merupakan laba bersih yang dihasilkan untuk setiap ekuitas. Semakin besar ROE menunjukkan bahwa kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara semakin baik dalam menjelaskan para pemegang saham yang dihasilkan dari setiap lembar saham.

b. Mengukur kinerja prospektif proses internal bisnis

Variabel proses internal bisnis adalah upaya yang dilakukan untuk mengukur kemampuan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara dalam menciptakan dan melakukan perbaikan melalui proses operasional pelayanan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.

$$\text{jam layanan operasi/hari} = \frac{\text{Waktu distribusi pelanggan dalam 1 tahun}}{\text{hari}}$$

tekanan sambungan pelanggan

$$= \frac{\text{jumlah pelanggan terlayani dengan tekanan}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100$$

c. Mengukur kinerja prespektif pembelajaran dan pertumbuhan, prespektif ini menggunakan perhitungan :

Digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi *out put* yang dihasilkan.

$$\text{rasio jumlah pegawai} = \frac{\text{jumlah pegawai}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{rasio diklat pegawai} = \frac{\text{jumlah pegawai ikut diklat}}{\text{jumlah pegawai}} \times 100\%$$

$$\text{biaya diklat terhadap biaya pegawai} = \frac{\text{jumlah biaya diklat}}{\text{jumlah biaya pegawai}} \times 100\%$$

d. Prespektif Pelanggan

$$\text{Cakupan pelayanan} = \frac{\text{jumlah pelanggan terlayani}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Pertumbuhan pelanggan

$$= \frac{\text{jumlah pelanggan (tahun ini - tahun lalu)}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat penyelesaian aduan} = \frac{\text{jumlah aduan terlayani}}{\text{jumlah aduan}} \times 100\%$$

4.8.7. Metode pengolahan data

4.8.7.1. Kuisisioner

Kuisisioner dilakukan di bagian keuangan dengan penyebaran 15 kuisisioner langsung kepada setiap pegawai dibagian keuangan dan BMN.

Adapun langkah – langkah dalam pengolahan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan penyebaran kuisisioner kepada pegawai kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi sumatra
- b. Melakukan perhitungan hasil data kuisisioner
rekapitulasi hasil kuisisioner pada setiap pegawai di kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara (terlampir)
- c. Melakukan perhitungan uji validitas dari hasil kuisisioner

Adapun perhitungan uji validitas dengan rumus sebagai berikut:

Berikut perhitungan dari data kuisisioner dari responden pertama :

- a. Mencari R hitung dahulu
- b. Membandingkan R hitung Dengan R table untuk mendapatkan valid atau tidaknya data kuisisioner.
- c. Penyebaran Melakukan perhitungan uji reliable dari hasil kuisisioner

4.8.7.1.1. Uji validitas

Uji validitas merupakan suatu uji yang digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu data kuesioner. Pengujian ini dilakukan agar hasil

jawaban kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian.

a. Menentukan Hipotesis

H_0 = Skor item tidak berkorelasi positif dengan skor total H_1 = Skor item berkorelasi positif dengan skor total.

b. Menentukan Nilai R tabel

Dalam penelitian ini $n = 15$, Dan tingkat signifikansi 5%, maka akan didapatkan nilai r tabel sebesar 0,361.

c. Mencari Nilai R hitung

Nilai r hitung dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan Microsoft excel. Nilai r hitung dapat dilihat hasil output microsoft excel pada kolom `=CORREL(E3:E17,$BF3:$BF17)`

Dengan Rumusnya adalah:

=CORREL(array1;array2)

d. Pengambilan Keputusan

Dasar pengambilan keputusan, yaitu Jika $r_{hitung} > 0,3$, maka butir kuesioner dinyatakan valid. Jika $r_{hitung} < 0,3$, maka butir kuesioner dinyatakan tidak valid (Sugiyono 2016 : 177)

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program microsoft excel dengan kriteria sebagai berikut:

a. Jika nilai r hitung \leq r tabel maka pernyataan dikatakan valid

b. Jika nilai r hitung \geq r tabel maka pertanyaan dikatakan tidak valid

Pengujian validitas dilakukan menggunakan rumus korelasi produk moment dimana menggunakan tingkat kepercayaan 95%, didapatkan perhitungan validitas melalui micoosoft excel.

a. Uji validitas pertanyaan 1

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{15 (10009) - (50 \times 3000)}{\sqrt{(15 \times 176 - 50^2)(15 \times 9000000 - 3000^2)}}$$

$$r = \frac{150015 - 149900}{27052428837}$$

$$r = \frac{115}{27052428837} = 0,032$$

Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 4.2. Uji validitas hasil kuisioner

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Validitas
1	Prestasi yang saat ini saya raih sudah sangat memuaskan	0.03230154	0.361	Valid
2	Keterampilan dan kemampuan	0.115129215	0.361	Valid

	saya dalam bekerja mendapat pengakuan dari rekan-rekan kerja.			
3	Dalam berkerja saya berusaha untuk meningkatkan kualitas penyelesaian pekerjaan	0.173126659	0.361	Valid
4	Saya selalu memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk tanggungjawab saya terhadap pekerjaan	0.06116889	0.361	Valid
5	Saya puas dengan tingkat kemajuan karir saya	0.116611878	0.361	Valid
6	Saya selalu mentatati dan menjalankan kebijakan dan administrasi kanwil BPN prov sumut	0.194581	0.361	Valid
7	Atasan selalu melakukan pengawasan kepada saya saat bekerja	0.275923643	0.361	Valid
8	Penggajian yang diberikan kepada saya sudah sesuai	0.011998084	0.361	Valid

	dengan peraturan yang ada			
9	Saya dapat menjalin hubungan kerja yang baik dengan pegawai lainnya kanwil BPN prov Sumut	0.236683282	0.361	Valid
10	Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja saat ini	0.20913656	0.361	Valid
11	Kantor memberikan keamanan kerja pada saya disaat saya bekerja	0.236146	0.361	Valid
12	Saya merasa bahagia apabila dapat menghabiskan karir di dalam Kanwil BPN Provinsi Sumatra utara	0.267588025	0.361	Valid
13	Saya merasa menjadi bagian keluarga dari Kanwil BPN Prov Sumut	0.189832079	0.361	Valid
14	Saya merasa memiliki kebanggaan karena berkerja di Kanwil BPN prov Sumut	0.189832079	0.361	Valid
15	Saya merasa membutuhkan	0.235854269	0.361	Valid

	bekerja di Kanwil BPN Prov Sumut dan pekerjaan yang saya lakukan sekarang				
16	Kehidupan saya akan terganggu jika meninggalkan pekerjaan di Kanwil BPN prov sumut	0.324183448	0.361	Valid	
17	Saya merasa bahwa saya harus loyal thdp Kanwil BPN prov Sumut	0.108704362	0.361	Valid	
18	Pekerjaan yang saya kerjakann menyenangkan	0.227564136	0.361	Valid	
19	Saya diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri	0.077617048	0.361	Valid	
20	Saya diberi kesempatan untuk bertanggung jawab thdp masalah saat bekerja	0.242941359	0.361	Valid	
21	Saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan olehkanwil BPN	0.218195312	0.361	Valid	

prov Sumut				
22	Pendapatan yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan sehari – hari	0.158673037	0.361	Valid
23	Tunjangan yang diberikan Kanwil BPN prov Sumut thdp saya sudah cukup	0.305698894	0.361	Valid
24	Gaji yang diberikan oleh Kanwil BPN prov Sumut sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan	0.172309846	0.361	Valid
25	Sistem pembayaran gaji dari Kanwil BPN prov Sumut sudah berjalan baik dan diberikan tepat waktu kepada saya	0.193516084	0.361	Valid
26	Atasan memberikan kritik yang membangun thdp saya dalam segala situasi	0.367199837	0.361	Valid
27	Kondisi saya di Kanwil BPN Prov Sumut diperhatikan dengan baik	0.176228352	0.361	Valid

28	Atasan kepercayaan terhadap saya dalam bekerja	membarikan	0.232973157	0.361	Valid
----	--	------------	-------------	-------	-------

Tabel 4.3. Uji validitas lanjutan hasil kuisioner

No atribut	Pertanyaan		r hitung	r tabel	Validitas
29	rekan kerja terhadap masalah pekerjaan yang saya hadapi	peduli	0.252387279	0.361	Valid
30	rekan kerja membanu memberikan solusi ketika saya berada dalam kesulitan	selalu	0.1254692	0.361	Valid
31	rekan kerja dalam bekerja sama	dapt diajak	0.195617166	0.361	Valid
31	Penyelesaian antara saya dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan	masalah	0.284710906	0.361	Valid

32	Saya diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi	0.293703912	0.361	Valid
33	saya diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi	0.251757884	0.361	Valid
34	hasil pekerjaan yang maksimal membantu dan mempertahankan posisi saya di Kanwil BPN Prov sumut	0.219864849	0.361	Valid
35	saya memiliki kesempatan untuk memperoleh penghargaan dari Kanwil BPN prov sumut	0.25712846	0.361	Valid
36	jumlah pekerjaan yang saya selesaikan dapat diselesaikan tepat waktu	0.109973151	0.361	Valid
37	Kanwil BPN Prov Sumut menetapkan target pekerjaan kepada saya	0.195401328	0.361	Valid

38	saya dapat bekerja sesuai prosedur	0.363662732	0.361	Valid
39	saya selalu mengutamakan ketelitian dalam pengerjaan pekerjaan	0.278420625	0.361	Valid
40	saya selalu disiplin dalam bekerja	0.22149468	0.361	Valid
41	saya selalu mentaati ketaatan dalam prosedur kerja	0.295510926	0.361	Valid
42	saya selalu mendedikasi diri saya dalam bekerja	0.354235961	0.361	Valid
43	saya selalu mengikuti aturan - aturan Kanwil BPN prov Sumut	0.13997886	0.361	Valid
44	saya dapat bekerja secara konsisten	0.227296055	0.361	Valid
45	saya handal dalam memberikan pelayanan	0.164085666	0.361	Valid
46	saya dapat bekerja dengan benar dan akurat	0.134825469	0.361	Valid
47	saya selalu datang ke kantor tepat waktu	0.27277223	0.361	Valid

48	saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan	0.243623382	0.361	Valid
49	saya dapat bekerjasama dengan semua rekan kerja	0.185187999	0.361	Valid
50	dalam mengerjakan tugas saya lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri	0.301658064	0.361	Valid

Dari hasil uji validitas seluruhnya dapat dilihat bahwa seluruh pertanyaan untuk tingkat kepuasan dan kepentingan nilainya lebih besar dari r tabel. Sehingga data dikatakan valid dan seluruhnya pertanyaan maupun jawaban dapat digunakan untuk mengidentifikasi proses selanjutnya.

4.8.7.1.2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas data dilakukan untuk menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian mempunyai keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah. Sugiyono, 2016 : 177 uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program microsoft excel dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai *Cronbach's Alfa* $\geq 0,6$ maka pertanyaan dikatakan reliabel

- b. Jika nilai *Cronbach's Alfa* $\leq 0,6$ maka pertanyaan dikatakan tidak reliabel

Hasil uji Reabilitas dapat dilihat pada tabel 3.4.

Tabel 4.4. Uji Reliabilitas hasil kuisioner

No	Variabel	Nilai	R table	Realibilitas
1	Presepsi	23.4771907	0.361	Reliable

Berdasarkan uji reliabilitas pada persepsi pegawai kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara yang menggunakan *software* Microsoft Excel, dimana nilai *cronbach's alfa* $23.4771907 \geq 0,6$ maka butir pertanyaan dikatakan reliable.

4.8.7.2. Analisis kuantitatif

4.8.7.2.1. Prespektif keuangan

Dengan perhitungan sebagai berikut :

1) Indikator rasio operasi

a. Untuk tahun 2020

$$\text{rasio operasi} = \frac{\text{biaya operasi}}{\text{pendapatan operasi}} \times 100\%$$

$$\text{Rasio operasi} = \frac{15,463,400}{32,643,700} \times 100\%$$

$$\text{Rasio operasi} = 0.4737 \%$$

b. Untuk Tahun 2021

$$\text{rasio operasi} = \frac{\text{biaya operasi}}{\text{pendapatan operasi}} \times 100\%$$

$$\text{rasio operasi} = \frac{16,845,454}{46,872,300} \times 100\%$$

$$\text{rasio operasi} = 0,3598 \%$$

2) Indikator rasio solvabilitas

a. Untuk tahun 2020

$$\text{rasio solvabilitas} = \frac{\text{jumlah ekuitas}}{\text{jumlah hutang}} \times 100\%$$

$$\text{rasio solvabilitas} = \frac{101,589,601.306}{60,904,448} \times 100\%$$

$$\text{rasio solvabilitas} = 1,668.1\%$$

b. Untuk tahun 2021

$$\text{rasio solvabilitas} = \frac{\text{jumlah ekuitas}}{\text{jumlah hutang}} \times 100\%$$

$$\text{rasio solvabilitas} = \frac{103,297,947,727}{55,878,654} \times 100\%$$

$$\text{rasio solvabilitas} = 1,848.6 \%$$

3) Indikator ROE

a. Untuk tahun 2020

$$\text{ROE} = \frac{\text{laba setelah pajak}}{\text{jumlah ekuitas}} \times 100\%$$

$$ROE = \frac{45,872,300}{101,589,601,306} \times 100\%$$

$$ROE = 0,04515\%$$

b. Untuk tahun 2021

$$ROE = \frac{\text{laba setelah pajak}}{\text{jumlah ekuitas}} \times 100\%$$

$$ROE = \frac{32,643,700}{103,297,947,727} \times 100\%$$

$$ROE = 0.03610\%$$

**Tabel 4.5. Ukuran Hasil Dari Kinerja Prespektif keuangan
Secara menyeluruh**

Ukuran	Tahun	
	2020	2021
Rasio operasi	0.4737 %	0.3598 %
Rasio Solvabilitas	1,668.1 %	1,884.6 %
ROE	0.04515 %	0.3610 %

4.8.7.2.2. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dengan perhitungan sebagai berikut :

Untuk tahun 2020:

a. $\text{rasio jumlah pegawai} = \frac{\text{jumlah pegawai}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$

$$\text{rasio jumlah pegawai} = \frac{15}{4} \times 100\%$$

$$\text{rasio jumlah pegawai} = 3.75 \%$$

b. $\text{rasio diklat pegawai} = \frac{\text{jumlah pegawai ikut diklat}}{\text{jumlah pegawai}} \times 100\%$

$$\text{rasio diklat pegawai} = \frac{3}{15} \times 100\%$$

$$\text{rasio diklat pegawai} = 0.2\%$$

c. $\text{biaya diklat terhadap biaya pegawai} = \frac{\text{jumlah biaya diklat}}{\text{jumlah biaya pegawai}} \times 100\%$

$$\text{biaya diklat terhadap biaya pegawai} = \frac{5,000,000}{10,000,000} \times 100\%$$

$$\text{biaya diklat terhadap biaya pegawai} = 0.5 \%$$

4.8.7.2.3. Prespektif pelanggan

a. $\text{cakupan pelayanan} = \frac{\text{jumlah pelanggan terlayani}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$

$$\text{cakupan pelayanan} = \frac{30}{50} \times 100\%$$

$$\text{cakupan pelayanan} = 0.6 \%$$

b. $\text{pertumbuhan pelanggan} =$

$$\frac{\text{jumlah pelanggan (tahun ini-tahun lalu)}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

$$\text{pertumbuhan pelanggan} = \frac{50 - 30}{30} \times 100\%$$

$$\text{pertumbuhan pelanggan} = 0.67\%$$

$$c. \text{ tingkat penyelesaian aduan} = \frac{\text{jumlah aduan terlayani}}{\text{jumlah aduan}} \times 100\%$$

$$\text{tingkat penyelesaian aduan} = \frac{15}{35} \times 100\%$$

$$\text{tingkat penyelesaian aduan} = 0,43 \%$$

4.8.7.2.4. Prespektif internal dan bisnis

Berikut data tabel hasil perhitungan prespektif internal dan bisnis

Tabel 4.6. Ukuran Hasil Dari Kinerja Prespektif internal dan bisnis Secara menyeluruh

Ukuran	Tahun	
	2020	2021
Jam layanan operasi/hari	1.450	1.786
Tekanan sambungan pelanggan	0.325 %	0.425 %

Tabel 4.7. Ukuran Hasil Dari Kinerja Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan Secara menyeluruh

Ukuran	Tahun	
	2020	2021
Rasio jumlah pegawai	3.75 %	3.90%
Rasio diklat pegawai	0.2 %	0.5 %
Biaya diklat terhadap biaya pegawai	0.5 %	0.8 %

**Tabel 4.8. Ukuran Hasil Dari Kinerja Prespektif Pelanggan
Secara Menyeluruh**

Ukuran	Tahun	
	2020	2021
Cakupan pelayanan	0.5 %	0.6 %
Pertumbuhan pelanggan	0.57%	0.67%
Tingkat penyelesaian aduan	0.40%	0.43%

Sumber :data sekunder yang diolah

Dari hasil uji kinerja masing masing perspektif, menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja Kantor Wilayah BPN Provinsi Sumatra utara dengan menggunakan Balance Scorecard selama 2 tahun dapat digunakan manajemen untuk evaluasi dan meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.

Dari beberapa tolok ukur finansial tersebut, dapat diartikan bahwa kinerja perspektif keuangan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara tahun 2020-2021 dikatakan baik, yaitu dengan rata-rata sebesar 1,885.08 Hal ini menunjukkan bahwa BPN dapat menghasilkan laba dan memenuhi seluruh kewajiban keuangan jangka pendek serta kewajiban jangka panjang untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan maupun meningkatkan kepercayaan pemegang saham disini pemerintah kepada manajemen. Dari kinerja Perspektif Pelanggan BPN Provinsi Sumatra utara tahun 2020 - 2021 dikatakan cukup, yaitu dengan rata-rata sebesar 1.4133. Hal ini menunjukkan bahwa BPN provinsi Sumatra utara dalam melayani pelanggan masih belum optimal. BPN provinsi Sumatra utara harus lebih meningkatkan kinerja perspektif pelanggan agar

pelanggan BPN Prov Sumatera Utara dapat lebih terpuaskan dengan pelayanan yang prima, karena dapat berpengaruh terhadap profitabilitas pelanggan sehingga juga akan menambah keuntungan bagi BPN Prov. Sumatera Utara . Dari kinerja Perspektif Bisnis Internal BPN provinsi sumatra utara tahun 2020 - 2021 dikatakan baik, yaitu dengan rata-rata sebesar 2.718. Hal ini menunjukkan bahwa BPN efektif dan efisien dalam melakukan proses internal. BPN harus mempertahankan atau meningkatkan proses internal saat ini, karena memiliki nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan sehingga akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh BPN Dari kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran BPN Provinsi Sumutra Utara tahun 2020-2021 untuk Rasio Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai mempunyai kinerja yang buruk, yaitu dengan rata-rata kinerja sebesar 0.5%. Dalam hal ini kepedulian BPN untuk meningkatkan kompetensi pegawai kurang. BPN harus meningkatkan program kompetensi Pegawai yaitu dengan mengikutsertakan pegawai untuk diklat dan membiayai diklat tersebut. Sehingga kepedulian BPN dapat dijadikan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dalam hal pelayanan kepada masyarakat dan juga kepada perusahaan. Namun secara keseluruhan kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dikatakan cukup, yaitu dengan rata-rata sebesar 4.067. Hal ini menunjukkan BPN belum optimal dalam memperhatikan pegawainya. BPN harus meningkatkan kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran karena dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil. Meskipun masih terdapat kelemahan, namun demikian hasil uji kinerja keseluruhan perspektif dapat dievaluasi bahwa kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara tahun

2020 – 2021. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kantor Wilayah Badan Pertanahan nasional Provinsi Sumatra utara telah menunjukkan kinerjanya yang baik dilihat dari keempat perspektif Balance Scorecard setiap tahunnya. Dari penilaian kinerja tersebut berarti BPN mampu berkembang, memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman sehingga dikatakan BPN yang sehat. BPN juga mampu mengoperasikan instalasi secara efisien dan efektif serta memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara tepat kualitas, kuantitas dan kontinuitas maupun mewujudkan tingkat pendapatan perusahaan dan kontribusi untuk kementerian agraria dan tata ruang provinsi Sumatra utara. Sehingga Visi dan Misi kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara dapat tercapai

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka penelitian studi implementasi sistem berbasis *balanced scorecard* dalam upaya peningkatan kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

5. Kinerja prespektif keuangan diukur dengan menggunakan 3 indikator rasio keuangan yaitu: *rasio operasi*, *rasio solvabilitas*, dan *return on equity (ROE)*. Secara umum pada prespektif keuangan menunjukkan hasil yang sudah maksimal kecuali tahun 2021 pada *rasio operasi* terjadi penurunan.
6. Kinerja prespektif proses bisnis internal diukur dengan 2 indikator yaitu: Jam layanan operasi/hari dan Tekanan sambungan pelanggan memperlihatkan kinerja pelayanan terhadap pelanggan semakin baik yang terjadi peningkatan setiap tahun nya.
7. Kinerja prespektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan tiga indicator yaitu: Rasio jumlah pegawai, Rasio diklat pegawai dan Biaya diklat terhadap biaya pegawai secara umum menunjukkan hasil yang baik. Dengan rata - rata pertahun 2,225 % dan mengalami peningkatan setiap tahunnya.
8. Kinerja prespektif pelanggan diukur dengan tiga indikator yaitu : Cakupan pelayanan , Pertumbuhan pelanggan dan Tingkat penyelesaian aduan . kemampuan kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara

untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan dapat dikatakan sudah berhasil dan sudah sesuai dengan yang diharapkan yaitu dengan rata – rata sebesar : 1,2175 % dan mengalami peningkatan di setiap tahunnya.

9. Pengembangan model penggunaan *balanced scorecard* dari konsep dasar Robert S. Kaplan dan David P. Norton telah dikembangkan untuk penyesuaian bidang dan tempat kajian, sehingga dapat dipergunakan dalam penelitian ini untuk meningkatkan kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.
10. Konsep *balanced scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif dan kohoren dapat diimplementasikan pada kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara, karena dapat mengetahui kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara dari sejak dini, bukan hanya prespektif keuangan saja tetapi juga prespektif non keuangan, sehingga dapat diantisipasi, diperbaiki dan ditingkatkan kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara untuk jangka panjang.

5.2. Saran

Adapun saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk dapat ditindak-lanjuti adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara Sebaiknya Menggunakan Konsep Balance Scorecard Ini Untuk Mengimplementasikan Dan Mengintegrasikan Perencanaan Strategis BPN.
2. Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara Harus Meningkatkan Diklat Yang Bermanfaat Bagi Para Pegawai, Karena Kegiatan

Pelatihan Tersebut Akan Berguna Mengembangkan Kemampuan Serta Keahlian Para Pegawai. Semakin Tinggi Keahlian Yang Dimiliki Pegawai Maka Akan Meningkatkan Kualitas Jasa Yang Diberikan. BPN Juga Harus Meningkatkan Kepedulian Terhadap Pegawai Dengan Lebih Banyak Mendanai Pegawai Dalam Hal Diklat Yaitu Mengalokasikan 10% Atau Lebih Dari Seluruh Biaya Pegawai.

3. Perlu adanya data jumlah hari absensi pegawai, karena data ini sangat penting untuk mengukur hubungan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dengan kinerja keuangan. Berarti bahwa semakin besar tingkat absensi akan semakin mengurangi nilai keuangan. Begitu juga data laporan keluhan pelanggan perlu di tindak-lanjuti, karena keluhan atau complain tersebut merupakan factor yang sangat kritis dimana pelanggan akan kecewa dan akan berpikiran buruk tentang kantor wilayah badan pertanahan nasional Sumatra utara.

DAFTAR PUSTAKA

- Boy Isma Putra. 2005. ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE BALANCE SCORE CARD (BSC) DI CV MCH SIDOARJO. Sidoarjo. Jurnal Kinerja, BSC Dan AHP.
- Indriani. 2020. Implementasi Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Proses Bisnis Internal Pada PTPN IV (Persero) Medan. [:Http://Repository.Uma.Ac.Id/Bitstream/123456789/12112/2/168330150%20-%20Indriani%20-%20Fulltext.Pdf](http://Repository.Uma.Ac.Id/Bitstream/123456789/12112/2/168330150%20-%20Indriani%20-%20Fulltext.Pdf) [Diakses Tanggal 25 Januari 2022].
- Merile S. Grindle (Dalam Buku Budi Winarno). Teori Dan Proses Kebijakan Publik, Media Prcssindo, Yogyakarta, 2002, Hal. 21.
- Muhammad Aris Nurcholis, Dkk. 2017. Implementasi Strategi Berbasis Balanced Scorecard Untuk Peningkatan Kinerja Kementerian Kelautan Dan Perikanan .Bogor.Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol. 8, No. 2.
- Mulyadi. (2007). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: Upp Stie Ykpn.
- Mulyadi. 2014. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Cetakan Ketiga. UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Nurdin Usman, Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum,Grasindo, Jakarta, 2002, Hal. 70.
- Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Alfabeta Bandung.