

21/04-22
85 (A)
2

LAPORAN KERJA PRAKTEK

**PENERAPAN MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR
PERFORMANCE EXCELLENT (MBCFPE) DALAM
MENGUKUR KINERJA BADAN PERTANAHAN NASIONAL
KANTOR WILAYAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

DISUSUN OLEH :

RYSVIRA WILLANA

198150077



PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2022

LAPORAN KERJA PRAKTIK

PENERAPAN MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR

PERFORMANCE EXCELLENT (MBCFPE) DALAM

MENGUKUR KINERJA BADAN PERTANAHAN NASIONAL

KANTOR WILAYAH PROVINSI SUMATERA UTARA

DISUSUN OLEH :

RYSVIRA WILLANA

198150077



PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2022

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/23

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)6/2/23

LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN KERJA PRAKTEK
PENERAPAN MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR
PERFORMANCE EXCELLENT (MBCFPE) DALAM MENGUKUR
KINERJA BADAN PERTANAHAN NASIONAL KANTOR WILAYAH
PROVINSI SUMATERA UTARA

DISUSUN OLEH :

RYSVIRA WILLANA

198150077

Disetujui oleh :

Koordinator Kerja Praktek


(Nukhe Andri Silviana, ST, MT)

Dosen Pembimbing I


(Yudi Daeng Polewangi, ST, MT)

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 6/2/23

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)6/2/23

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa berkat limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan laporan kerja praktek di kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara dengan baik. Penulisan laporan kerja praktek ini adalah salah satu syarat untuk mahasiswa dalam menyelesaikan studinya di Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area. Dalam penyusunan laporan kerja praktek ini, penulis telah banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, Maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Rahmad Syah, S.Kom, M.Kom, Selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Medan Area.
2. Ibu Nukhe Andri Silviana, ST, MT, Selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area.
3. Bapak Yudi Daeng Polewangi, ST, MT, Selaku Dosen Pembimbing I.
4. Ibu Rafika Ramadhani Selaku Pembimbing Saya Di Lapangan
5. Bapak Ardi Jalali Lubis Bagian Keuangan Sekaligus Pembimbing Laporan Hasil Kerja Praktek Di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara.
6. Bapak Ridwan Selaku Kabag Keuangan Di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara.
7. Seluruh Pegawai Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara Yang Telah Membantu Dalam Mengamati Dan Membimbing Selama Kerja Praktek Berlangsung.
8. Seluruh Staff Fakultas Teknik Universitas Medan Area, Yang Telah Banya Kmemberikan Bantuan Kepada Penulis.
9. Orangtua Maupun Keluarga Yang Telah Membantu Menyelesaikan Laporan Kerja Praktek Ini.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/23

Penulis mengharapkan didalam menyusun laporan ini kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan laporan ini. Akhirnya penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa dapat membalas semua kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Semoga laporan kerjap raktek ini dapat berguna bagi penulis dan pembaca yang memerlukannya.

Medan, 21 juni 2022

(Rysvira willana)



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR TABEL	iv
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	4
1.5. Metodologi Kerja Praktek	5
1.6. Metode Pengumpulan Data	6
1.7. Waktu dan Tempat Pelaksanaan	7
1.8. Jam Kerja Praktek	7
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	12
2.3. Ruang Lingkup Bidang Perusahaan	13
2.4. Makna Logo Badan Pertanahan Nasional	16
2.5. Lokasi Perusahaan	17
2.6. Struktur Organisasi	18
2.7. Deskriptif	20
2.8. Sistem Pengupahan dan Fasilitas Perusahaan	24

2.8.1. Pengertian Gaji	24
2.8.2. Unsur-unsur Gaji	25
2.8.3. Prosedur Perhitungan Gaji	27
2.8.4. Dokumen Yang Digunakan	29
2.8.5. Catatan Akuntansi dan Laporan Yang Digunakan	31
BAB. III PROSEDUR PENGADAAN BARANG MILIK NEGARA	34
3.1. Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	34
3.2. Pengadaan Barang dan Jasa Bagi Institusi Pemerintah	34
3.1. Penggolongan Barang dan Jasa	35
3.3. Unit Layanan Pengadaan (ULP)	36
3.4. Kelompok Kerja ULP	37
3.5. Aparat Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa	37
3.6. Prinsip dan Kebijakan Dalam Pengadaan Barang dan Jasa	38
3.7. Etika Dalam Pengadaan Barang Jasa	38
3.8. Kebijakan Dalam Pengadaan Barang Jasa	39
BAB IV TUGAS KHUSUS	41
4.1. Pendahuluan	41
4.2. Latar Belakang Masalah	41
4.3. Rumusan Masalah	43
4.4. Batasan Masalah	43
4.5. Asumsi Yang Digunakan	44
4.6. Tujuan Penelitian	44
4.7. Manfaat Penelitian	44
4.8. Landasan Teori	45

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 kriteria Malcolm baldrige.....	57
Tabel 4.2. Total Skor Penilaian Kriteria Malcolm Baldrige.....	61
Tabel 4.3 level perusahaan berdasarkan level Malcolm baldrige.....	64



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Gambar lokasi perusahaan dari gogle maps.....	7
Gambar 2.2 Gambar struktur perusahaan	19
Gambar 4.1 Gambar Malcolm baldrige frame work.....	54
Gambar 4.2 Gambar diagram point Malcolm baldrige.....	58



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 dimiliki, Dalam pengendalian suatu sistem produksi, pengendalian (control) kualitas, dan sebagainya. Mahasiswa Program Studi Teknik Industri diwajibkan untuk mampu menguasai ilmu pengetahuan yang telah diajarkan dan diaplikasikan ke dalam kehidupan sehari-hari (Realita) Dunia kerja sesungguhnya. Mahasiswa Teknik Industri diharapkan mampu bersaing dalam dunia kerja.

Praktek kerja lapangan merupakan suatu bentuk kegiatan yang di laksanakan dalam rangka mensinkronisasikan antara perkuliahan dan penerapannya di lingkungan kerja, yang mana Mahasiswa/I dapat terjun langsung ke lapangan, mempelajari, dan menangani masalah yang di hadapi dengan menerapkan teori ilmu yang telah di pelajari di bangku perkuliahan.

Praktek kerja lapangan merupakan suatu bentuk kegiatan yang di laksanakan dalam rangka mensinkronisasikan antara perkuliahan dengan penerapan di lingkungan kerja. Praktek kerja lapangan ini nantinya di harapkan

dapat membuka dan menambah wawasan berfikir tentang permasalahan-permasalahan yang timbul di industri nantinya.

Setiap peserta kerja praktek ini membuat laporan yang memuat sejarah singkat perusahaan, Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Provinsi Sumatera Utara dan judul tugas khusus yang akan di buat. Dengan adanya tugas ini semua peserta praktek kerja lapangan tentunya sudah mengetahui sebagian kecil gambaran perusahaan. Selain itu, tentunya harus sudah menguasai materi-materi yang di peroleh di bangku kuliah dengan kemauan dan kesungguhan agar diperoleh hasil yang maksimum.

Kompetisi global yang tajam mendorong perusahaan untuk melakukan perubahan dalam teknologi, guna mendukung manajemen industri, sistem industri dan teknologi industri dalam mencapai efisiensi dan efektivitas yang optimal. 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 Sumatera Utara adalah lembaga pemerintah kementerian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada presiden dan di pimpin oleh kepala (sesuai dengan perpres no.63 tahun 2013). Badan pertanahan nasional memiliki tugas melaksanakan tugas pemerintahan dibidang pertanahan secara nasional, regional sesuai dengan perundangundangan. Yang alamat kantornya terletak pada Jl. Brigjend katamso No.45, A U R, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara 201218.

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 di peroleh selama perkuliahan realita lingkungan 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, khusus di bagian kinerja.
5. Sebagai dasar penyusun laporan kerja praktek.

1.3. Manfaat kerja praktek

Adapun manfaat kerja praktek adalah :

a. Bagi Mahasiswa

Manfaat yang dapat diperoleh dari kerja praktek bagi mahasiswa adalah sebagai berikut :

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

b. Bagi Universitas

Manfaat yang dapat diperoleh dari kerja praktek bagi fakultas adalah sebagai berikut ;

1. Mempererat kerja sama antar perusahaan dengan jurusan Teknik Industri fakultas teknik universitas medan area.
2. Memperluas pengenalan akan jurusan teknik industri.

c. Bagi Perusahaan

Manfaat yang dapat di peroleh dari kerja praktek bagi perusahaan adalah :

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 efesiensi kinerja perusahaan.

1.4. Ruang Lingkup Kerja Praktek

Adapun lingkup kerja praktek adalah sebagai berikut :

1. Setiap mahasiswa yang telah memenuhi 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 berikut ini :

- a. Latihan yang kerja disiplin dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan,serta dengan para pekerja di dalam perusahaan yang bersangkutan.
- b. Mengajukan usulan-usulan perbaikan seperlunya dari sistem kerja atau proses kerja selanjutnya yang di muat dalam bentuk 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 industri dan perusahaan
- d. Konsultasi dengan koordinator kerja praktek dan dosen pembimbing
- e. Penyusunan laporan

2. Tahap orientasi

Memperelajari 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 perusahaan 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 karyawan 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 di evaluasi 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 di asistensi kepada dosen pembimbing.

8. Penulisan kerja praktek

Draft laporan kerja praktek yang telah di asistensi di ketik rapi dan di jilid rapi.

1.6. Metode Pengumpulan data

Untuk kelancaran kerja praktek di perusahaan, maka perlu dilakukan pengumpulan data yang telat diperoleh sesuai dengan yang diinginkan 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 di lapangan serta mencari permasalahan yang ada di lapangan.

2. Melihat laporan administrasi serta catatan-catatan perusahaan yang berhubungan data-data yang dibutuhkan.
3. Wawancara dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan/kementrian mengenai kinerja, organisasi dan manajemen, administrasi dan semua yang berkenaan dengan perusahaan/kementrian.
4. 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 pada tanggal 13 desember 2021 sampai dengan 14 januari 2022. Dengan pembagian jadwal setiap kegiatan ditentukan oleh pembimbing lapangan selama kerja praktek berlangsung.

2. Tempat

Pada Kementrian Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara Jl. Brigjend katamso No, A U R, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara di Bagian Keuangan.

1.8. Jam kerja praktek

Jam kerja praktik di sesuaikan dengan jam para karyawan kementrian.

Adapun jam kerja pdraktik dilakukan pada hari senin s/d jumat pukul 08.00 s/d 17.00 WIB.

1.9. Sistematika penulisan laporan kerja praktek

Adapun sistematika penulisan laporan kerja praktik disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bagian 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, logo perusahaan, struktur organisasi, serta pembagian tugas dan tanggung jawab, jumlah tenaga kerja dan jam kerja.

BAB III PROSEDUR PENGADAAN BARANG MILIK NEGARA

Bab ini berisikan tentang pembahasan bagaimana prosedur pengadaan barang milik Negara yang dilakukan oleh kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatera utara.

BAB IV TUGAS KHUSUS

Bagian ini berisikan pembahasan tentang keadaan atau fenomena yang terjadi diperusahaan. Adapun yang menjadi fokus kajian adalah **“Penerapan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent (Mbcfpe) Dalam Mengukur Kinerja Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Provinsi Sumatera Utara”**

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

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



BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1. Sejarah perusahaan

Badan Pertanahan Nasional (BPN) Povinsi Sumatra utara adalah Lembaga Pemerintah Kementrian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan dipimpin oleh Kepala (Seusai 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 perundang-undangan. yang alamat kantornya yang terletak pada Jl. Kusumanegara No. 161.

Demi meningkatkan keserasian pembangunan di daerah diperlukan adanya peningkatan keselarasan antara pembangunan sektoral dan pembangunan kewilayahan. Sesuai Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementrian Agraria dan Tata Ruang yang berfungsi sebagai Tata Ruang dan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional yang ditetapkan pada 21 Januari 2015. Perumusan penetapan dan pelaksanaan kebijakan dibidang tata ruang infrastruktur keagrarian atau pertanahan hubungan hokum keagrarian atau pertanahan, penataan agrarian atau pertanahan, pengadaan tanah, pengendalian pemanfaatan ruang dan penguasaan tanah, serta penanganan masalah agrarian atau pertanahan, pemanfaatan ruang dan tanah.

Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia berubah menjadi Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementerian Agraria yang

berfungsi Tata Ruang dan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional yang ditetapkan pada 21 Januari 2015. Pada 2 Oktober 2013 terbit Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2013 tentang Badan Pertanahan Nasional yang mengatur fungsi Badan Pertanahan Nasional. Pada 11 April 2006 terbit Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional yang menguatkan kelembagaan Badan Pertanahan Nasional, di mana tugas yang diemban BPN RI juga menjadi semakin luas. BPN RI bertanggung jawab langsung kepada Presiden, dan melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral.

Pada periode 2000 – 2006 Badan Pertanahan Nasional beberapa kali mengalami perubahan struktur organisasi. Keputusan Presiden Nomor 95 Tahun 2000 tentang Badan Pertanahan Nasional mengubah struktur organisasi eselon satu di Badan Pertanahan Nasional. Namun yang lebih mendasar adalah Keputusan Presiden Nomor 10 Tahun 2001 tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah Di bidang Pertanahan. Disusul kemudian terbit 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 memposisikan BPN sebagai lembaga yang menangani kebijakan nasional di bidang pertanahan. 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. Menteri Negara Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional menerbitkan Keputusan Menteri Negara Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 5 Tahun 1994, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Staf Kantor Menteri Negara Agraria.

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 survey, pengukuran dan pemetaan.
3. Prumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penetapan hak 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.

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 panjang atau pun tidak. Visi dan misi merupakan sebuah tolak ukur untuk mencapai kesuksesan dan kemajuan perusahaan, sehingga memiliki daer dalam membuat kebijakan dan aturan untuk kepentingan perusahaan maupun karyawan. Dibawah ini merupakan visi dan misi dari Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara :

a. 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”

b. Misi perusahaan

Adapun misi perusahaan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera 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

Sesuai Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang, Kementerian Agraria dan Tata Ruang (ATR) mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugasnya, Kementerian ATR menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang tata ruang, infrastruktur keagrariaan/pertanahan, hubungan hukum keagrariaan/pertanahan, penataan agraria/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 dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang;
3. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agraria dan Tata Ruang;
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang;
5. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Agraria dan Tata Ruang di daerah; dan
6. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang.

Kementerian Agraria dan Tata Ruang terdiri atas:

1. Sekretariat Jenderal;
2. Direktorat Jenderal Tata Ruang;
3. Direktorat Jenderal Infrastruktur Keagrariaan;
4. Direktorat Jenderal Hubungan Hukum Keagrariaan;
5. Direktorat Jenderal Penataan Agraria;
6. Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah;
7. Direktorat Jenderal Pengendalian Pemanfaatan Ruang dan Penguasaan Tanah;
8. Direktorat Jenderal Penanganan Masalah Agraria, Pemanfaatan Ruang dan Tanah;
9. Inspektorat Jenderal;
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 Sesuai 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 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.

Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi BPN di daerah, dibentuk Kantor Wilayah BPN di provinsi dan Kantor Pertanahan di kabupaten/kota.

2.4. Makna Logo Badan Pertanahan Nasional

Makna Lambang/Logo Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional, Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan.

a. 4 (empat) Butir Padi Melambangkan kemakmuran dan kesejahteraan Memaknai atau melambangkan 4 (empat) tujuan Penataan Pertanahan yang akan dan telah dilakukan Kementerian ATR/BPN yaitu.

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

b. Lingkaran Bumi Melambangkan sumber penghidupan manusia Memaknai atau melambangkan wadah atau untuk berkarya bagi Kementerian ATR/BPN 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 ATR/BPN 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.

2.5. Lokasi perusahaan

lokasi Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara terletak di Jl. Brigjend katamso No. 45, A U R, Kec, Medan Maimun, Kota Medan, Sumatra Utara 20218. Lokasi tersebut dinilai cukup baik dan dekat dengan pusat kota sehingga mudah dijangkau oleh khalayak umum/masyarakat sekitar.

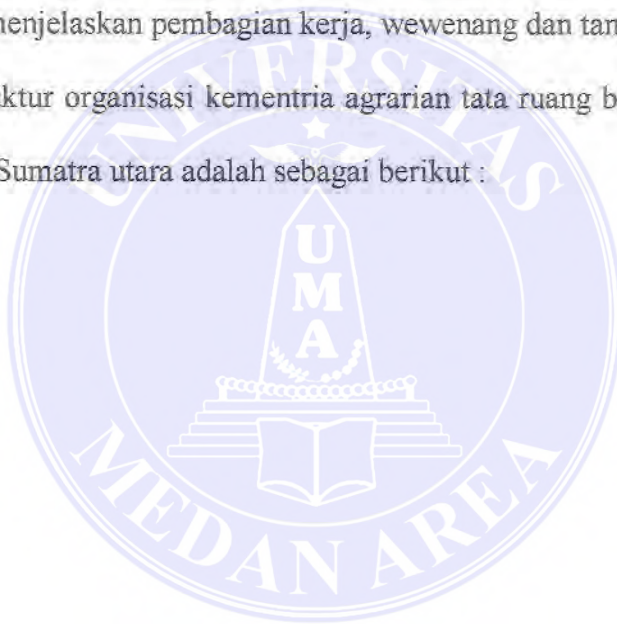


Gambar 2.1. Peta Lokasi Perusahaan Dari Google Maps

2.6. 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 dilakukan, struktur organisasi merupakan dasar dari setiap aktifitas yang akan dilaksanakan oleh organisasi. Suatu struktur organisasi dapat menjelaskan pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab.

Adapun struktur organisasi kementria agrarian tata ruang badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara adalah sebagai berikut :



2.7. Deskriptif dan uraian tugas

Adapun deskriptif 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 organisai adalah sebagai berikut:

1. Kepala kantor wilayah

Tugas :

Kantor Wilayah mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional dalam wilayah provinsi yang bersangkutan.

2. Tata Usaha

Tugas :

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pemberian dukungan administrasi di lingkungan Kantor Wilayah. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, Bagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan penyusunan rencana, program dan anggaran, serta pelaporan;
- b. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan program strategis pertanahan;
- c. Pelaksanaan urusan organisasi, ketatalaksanaan, analisis jabatan, dan pengelolaan urusan kepegawaian;
- d. Pengoordinasian dan fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan;
- e. Pengelolaan urusan keuangan dan administrasi barang milik negara;
- f. Pelaksanaan urusan ketatausahaan, rumah tangga, protokol, perlengkapan, dan penyelenggaraan layanan pengadaan;

- g. Pengoordinasian dan fasilitasi pengelolaan pelayanan pertanahan;
- h. Pelaksanaan urusan hubungan masyarakat dan pelayanan informasi, advokasi hukum, peraturan perundang-undangan, dan penanganan pengaduan masyarakat; dan
- i. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan pertanahan serta pengoordinasian penyelesaian tindak lanjut temuan hasil pengawasan di Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan.

Bagian Tata Usaha terdiri atas:

- a. Subbagian Perencanaan, Evaluasi, dan Pelaporan;
 - b. Subbagian Organisasi dan Kepegawaian;
 - c. Subbagian Keuangan dan Barang Milik Negara;
 - d. Subbagian Umum dan Informasi; dan
 - e. Kelompok Jabatan Fungsional.
1. Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan mempunyai 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.
 2. Subbagian Organisasi dan Kepegawaian mempunyai 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.

melakukan penyiapan pengelolaan urusan keuangan dan administrasi barang milik negara.

4. Subbagian Umum dan Informasi mempunyai 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.

3. Infrastruktur pertanahan

Tugas :

Bidang Infrastruktur Pertanahan mempunyai tugas melaksanakan pengoordinasian, pembinaan, dan pelaksanaan pengukuran dan pemetaan dasar, pengukuran dan pemetaan kadastral, serta survei dan pemetaan tematik.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9, Bidang Infrastruktur Pertanahan menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan pengukuran dan pemetaan dasar;
- b. Pelaksanaan pengukuran batas administrasi, kawasan dan wilayah tertentu;
- c. Pelaksanaan, koordinasi dan pembinaan tenaga teknis, surveyor, dan petugas survei dan pemetaan tematik pada Kantor Pertanahan di wilayahnya;
- d. pelaksanaan pengelolaan dan pemutakhiran peralatan teknis serta teknologi pengukuran dan pemetaan;

- e. pelaksanaan pemeliharaan kerangka dasar kadastral nasional di wilayahnya;
- f. pelaksanaan, koordinasi dan pengelolaan basis data geospasial pertanahan dan Komputerisasi Kegiatan Pertanahan berbasis data spasial;
- g. pelaksanaan pengukuran dan pemetaan kadastral, pembukuan serta pengelolaan basis data dan informasi batas bidang tanah, ruang dan perairan;
- h. pelaksanaan survei dan pemetaan tematik pertanahan, perbatasan, dan wilayah tertentu; dan
- i. pelaksanaan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang infrastruktur pertanahan.

4. Hubungan hukum pertanahan

Tugas:

Bidang Hubungan Hukum Pertanahan mempunyai tugas melaksanakan pengoordinasian, pembinaan, dan pelaksanaan penetapan hak tanah dan pemberdayaan hak tanah masyarakat, pendaftaran hak tanah, dan pemeliharaan data hak tanah serta pembinaan PPAT.

5. Penataan pertanahan

Tugas :

Bidang Penataan Pertanahan mempunyai tugas melaksanakan pengoordinasian, pembinaan dan pelaksanaan penatagunaan tanah, landreform, dan konsolidasi tanah, serta penataan kawasan tertentu.

6. Pengadaan tanah

Tugas :

Bidang Pengadaan Tanah mempunyai tugas melaksanakan pengoordinasian, pembinaan, dan pelaksanaan pemanfaatan tanah pemerintah, bina pengadaan dan penetapan tanah pemerintah, serta penilaian tanah.

7. Bidang Penanganan Masalah dan Pengendalian Pertanahan

Tugas :

Bidang Penanganan Masalah dan Pengendalian Pertanahan mempunyai tugas melaksanakan pengoordinasian, pembinaan, dan pelaksanaan penanganan sengketa dan konflik pertanahan, penanganan perkara pertanahan, serta pengendalian pertanahan.

2.8. Sistem pengupahan dan fasilitas dari perusahaan

2.8.1. Pengertian gaji

Gaji (sallary) adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang karyawan atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji sering juga disebut sebagai upah, di mana keduanya merupakan suatu bentuk kompensasi, yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang pegawai. Dalam hal ini perbedaan gaji dan upah terletak pada kuatnya ikatan kerja dan jangka waktu penerimaannya saja. Seseorang menerima gaji apabila ikatan kerjanya kuat, sedangkan seseorang menerima upah apabila ikatan kerjanya kurang kuat. Dilihat dari jangka waktu penerimaannya, gaji pada umumnya diberikan pada setiap akhir bulan, sedangkan upah diberikan pada setiap hari ataupun setiap minggu. Dalam hal ini pengertian gaji biasanya disebut sebagai gaji pokok, biasanya gaji pokok yang diberikan kepada

seorang karyawan, biasanya sangat tergantung dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, kemampuan maupun pengalaman kerjanya.

2.8.2. Unsur-Unsur Gaji

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

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

1. Kompensasi langsung terdiri dari :
2. Gaji pokok yaitu kompensasi dasar yang di terima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah. Gaji pokok terdiri atas :
 - a. Gaji yaitu bayaran yang stabil dari satu periode-periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja.
 - b. Upah yaitu bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu jam kerja.
3. Gaji variable yaitu kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual kelompok atau organisasi. Gaji variable terdiri atas :
 - a. Bonus yaitu tambahan atas upah biasa 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

4. Kompensasi tidak langsung :

- a. Asuransi kesehatan
- b. Dana pension
- c. Libur pengganti.

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.

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.

2.8.3. 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 dibayar 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 pertagkat 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.

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. Juran Wajib Pegawai

- Negeri (IWP) dikenakan sebesar 10%, sedangkan untuk gaji terusan sebesar 2% dari penghasilan (Gaji Pokok ditambah tunjangan keluarga).
2. pegawai negeri yang melampaui batas Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP).
 3. PPh pasal 21 adalah potongan pajak yang dikenakan terhadap penghasilan
 4. Tabungan Perumahan adalah potongan yang dikenakan kepada pegawai negeri sipil untuk membiayai usaha-usaha peningkatan kesejahteraan pegawai negeri sipil dalam bidang perumahan yang besarnya diatur menurut perundangundangan yang berlaku.
 4. Potongan lainnya (sewa rumah, angsaran utang pada negara, angsuran pengembalian persekot gaji, kelebihan pembayaran gaji dan tunjangan).

2.8.4. 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, kemukan 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. Di halaman 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).

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.

2.8.5. 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 Utaraa dalah 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 kementrian agraria dan tata ruang kantor wilayah badan pertamalian 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. Kumah ibadah yaitu masjid yang dibangun di lokasi lingkungan kementrian agraria dan tata ruang badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.
3. Sarana transportasi yang seluruh biaya seperti pajak dil seperti nodil dinas dan motor ditanggung oleh kementrian agraria dan tata nang 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 sehiruh barang dan jasa yang sudah ditetapkan sebagai tujuan 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: pengaduan barang/jasa dengan cara swakelola dan pengadaan barang/jasa melalui penyedia

1. Pengadaan barang/jasa dengan cara awakelola 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/T) 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 kontruksi/jasa konsultasi/jasa lainnya.

3.3. Unit layanan pengadaan (ULP)

Dalam pasal 14 Perpres nomor 70 tahun 2012 telah ditetapkan bahwa setiap Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah/Institusi (K/L/D/T) 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/1 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.

3.4. 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 nbarang/pekerja kontruksi/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 99ima 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.

3.5. Aparat Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa

Aparat pelaksana pengadaan barang/jasa pemerintah yang terdiri dari:

1. Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggran
2. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)
3. Pejabat Pengadaan
4. Panitia Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan

5. Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK)

3.6. Prinsip dan Kebijakan dalam Pengadaan Barang dan 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

3.7. Etika dalam pengadaan Barang Jasa

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

1. Melakukan tugas dengan 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 dirahaskan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengadaan barang/jasa.
3. Tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung yang berakibat terjadinya persaingan yang tidak sehat.

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 Jabatan dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak 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.

3.8. 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 34 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 profesionalisme, 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/pesarana 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 Pengudian Barang Jasa

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 “PENERAPAN MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENT (MBCFPE) DALAM MENGUKUR KINERJA BADAN PERTANAHAN NASIONAL KANTOR WILAYAH PROVINSI SUMATERA 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 menitik beratkan 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 (intangible 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 . Evaluasi kinerja bertujuan sebagai alat ukur sejauh mana kinerja perusahaan pada suatu periode dikaitkan dengan pencapaian yang didapat berkenaan dengan visi dan

misi yang ditetapkan perusahaan. Hasil analisa yang diperoleh dapat membantu perusahaan sebagai bahan pertimbangan serta pembelajaran mengenai apa yang harus diperbaiki atau ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Metode ini memiliki keunggulan untuk mendorong sebuah perusahaan untuk menjadi lebih baik, tidak hanya menjamin peningkatan kualitas yang ada secara terus-menerus. Metode ini bernama Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence . Selain itu, metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence ini sudah diterapkan di Indonesia melalui Indonesia Quality Award (IQA), namun hanya sebagian perusahaan atau organisasi yang telah menerapkannya (Heryenzus, 2018). sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Hertz (2007) menyatakan bahwa pada Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence terdapat 4 (empat) tipe kinerja yaitu Fokus pada Pelanggan, Produk dan Jasa, Keuangan dan Pasar, serta Kinerja Operasional. Menurut Hertz dalam IQAF (Indonesian Quality Award Foundation), istilah performance excellence mengacu pada pendekatan yang terpadu terhadap manajemen kinerja organisasi yang menghasilkan penyampaian nilai-nilai terbaik bagi pelanggan, serta memberi andil bagi kesuksesan pasar, perbaikan efektifitas dan kapabilitas organisasi secara menyeluruh, pembelajaran organisasi dan personal.

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 digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh. Oleh Karena itu, dipandang perlu peningkatan dan evaluasi yang dalam hal ini ialah konsep **Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent (MBCFPE)** 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 penerapan Malcolm baldrige criteria for performance excellent (mbfcpce) dalam mengukur 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 yang digunakan

Asumsi yang digunakan adalah pengamatan langsung dan wawancara terhadap karyawan di kantor wilayah badan pertanahan nasional

4.6. Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian yang digunakan yaitu:

1. Mengembangkan model penggunaan Malcolm baldrige criteria for performance excellent (mbfcpce) dalam mengukur kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara .
2. Mengevaluasi sejauh mana penerapan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent (MBFCPE) sebagai alat analisis yang komprehensif dan kohoren dapat di terapkan 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 sumatera utara dalam menyusun kebijakan sebagai alternatif

- pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam mengukur kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.
2. Hasil penelitian ini juga akan menambah bukti pentingnya penerapan Malcolm baldrige criteria for performance excellent (mbfcpce) dalam mengukur kinerja 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 kementerian 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. Pengukuran kinerja

Menurut Mulyadi (2007), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran

kinerja merupakan suatu bagian dari proses manajemen strategi yang dapat memberikan informasi strategi yang menyeluruh bagi para pembuat keputusan. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut.

Hertz (2007) menyatakan bahwa pada Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence terdapat 4 (empat) tipe kinerja yaitu Fokus pada Pelanggan, Produk dan Jasa, Keuangan dan Pasar, serta Kinerja Operasional. Menurut Hertz dalam IQAF (Indonesian Quality Award Foundation), istilah performance excellence mengacu pada pendekatan yang terpadu terhadap manajemen kinerja organisasi yang menghasilkan penyampaian nilai-nilai terbaik bagi pelanggan, serta memberi andil bagi kesuksesan pasar, perbaikan efektifitas dan kapabilitas organisasi secara menyeluruh, pembelajaran organisasi dan personal.

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012:93). Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

4.8.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2008:29) adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

4.8.3. Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan kisi strategis dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
5. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan.
6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup.
7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang.
8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat.
9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program .

10. Pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi sehingga dapat diterima dan dipercaya sebagai sah (valid) oleh mereka yang akan menggunakannya.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantau (monitoring) atau pengendalian.

4.8.4. Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut Hansen dan Mowen (2004), pengukuran kinerja ini kemudian terbagi menjadi dua kelompok, diantaranya tradisional serta kontemporer.

1. Pengukuran kinerja tradisional ini kemudian dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual itu dengan kinerja yang dianggarkan ataupun juga biaya standar sesuai dengan ciri/karakteristik pertanggungjawabannya.
2. Pengukuran kinerja kontemporer tersebut menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja itu dirancang untuk bisa atau dapat menilai seberapa baik aktivitas itu dilakukan serta dapat/bisa mengidentifikasi apakah telah atau sudah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Sistem pengukuran kinerja ini hanyalah suatu mekanisme yang kemudian memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi itu kemudian akan mengimplementasikan strateginya itu dengan baik.

4.8.5. Syarat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja baik kuantitatif atau pun juga kualitatif itu harus dapat atau bisa menggambarkan tingkat dari pencapaian sasaran serta tujuan organisasi, baik itu tahap perencanaan (ex-ante), kemudian tahap pelaksanaan

(*on-going*), dan juga tahap setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Selain dari itu pengukuran kinerja ini kemudian dipakai untuk dapat meyakinkan bahwa kinerja waktu demi waktu itu sudah menunjukkan kemajuan di dalam rangka mencapai sasaran ataupun tujuan dari suatu organisasi.

Menurut Mutia (2009), terdapat beberapa syarat-syarat yang harus/wajib dipenuhi di dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif baik itu dengan secara kualitatif ataupun kuantitatif.
3. Menangani aspek-aspek yang relevan.
4. Harus penting atau berguna di dalam menunjukkan keberhasilan dari input, output, hasil/outcome, manfaat atau pun juga dampak serta proses.
5. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.
6. Efektif, di dalam arti datanya itu mudah untuk diperoleh, mudah untuk diolah, dan juga dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Selain dari itu menurut Mulyadi (2005), terdapat beberapa syarat lain yang kemudian harus dipenuhi sebelum melakukan pengukuran kinerja, diantaranya sebagai berikut:

1. Didasarkan pada tiap-tiap aktivitas serta karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas segala macam aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer-validated.

3. Sesuai dengan seluruh aspek dari kinerja aktivitas yang mempengaruhi konsumen/pelanggan, sehingga kemudian akan menghasilkan penilaian yang sangat komprehensif.

Memberikan umpan balik di dalam membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang terdapat kemungkinan perbaikan.

4.8.6. Indikator Pengukuran

Menurut Mutia (2009), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator di dalam pengukuran kinerja tersebut, diantaranya ialah sebagai berikut:

1. Indikator kinerja input (masukan), ini merupakan indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan tersebut bisa atau dapat menghasilkan output/keluaran yang ditentukan, misalnya ialah seperti dana, informasi, SDM, dll.
2. Indikator kinerja output (keluaran), yakni sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu aktivitas atau kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik.
3. Indikator kinerja outcome (hasil), ini merupakan segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) aktivitas atau kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator kinerja benefit (manfaat), ini merupakan sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator kinerja impact (dampak), ini merupakan pengaruh yang ditimbulkan baik positif atau pun negatif pada setiap-tiap tingkatan indikator dengan berdasarkan asumsi yang sudah ditetapkan.

4.8.7. Ukuran Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2005), terdapat beberapa ukuran penilaian kinerja yang bisa atau dapat digunakan untuk menilai kinerja, yaitu:

1. Ukuran kinerja tunggal. ini merupakan ukuran kinerja yang hanya menggunakan 1 ukuran penilaian. Dalam hal ini, karyawan serta manajemen itu cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut serta akan mengabaikan kriteria lainnya.
2. Ukuran kinerja beragam. ini merupakan ukuran kinerja yang menggunakan segala macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam ini adalah cara untuk dapat mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Segala macam aspek kinerja manajer tersebut dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya yakni dengan berbagai kriteria.
3. Ukuran kinerja gabungan. Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi suatu perusahaan dengan secara keseluruhan apabila dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan tersebut melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

4.9. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence

Malcolm Baldrige adalah menteri perdagangan Amerika Serikat (1981-1987) yang berkontribusi besar pada peningkatan mutu dalam berbagai aspek jangka panjang di Amerika Serikat. Penilaian Malcolm Baldrige atau disebut juga Baldrige Assessment adalah salah satu tools untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus dengan menggunakan pengukuran dan memberikan feedback mengenai kinerja organisasi dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas. Baldrige Assessment berfungsi

sebagai tools yang mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen. Institusi yang dapat menerapkan Baldrige Assessment ini antara lain perusahaan dengan kategori usaha manufaktur, jasa dan bisnis kecil, serta institusi kesehatan dan pendidikan. Adanya Baldrige Assessment dapat membantu organisasi menghadapi lingkungan dinamis, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi ke dalam strategi, membangun kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi untuk jangka panjang (Gaspersz, 2002).

Secara umum Baldrige Assessment bertujuan untuk mengukur kinerja. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence merupakan program penghargaan berdasarkan pencapaian organisasi terhadap Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, yang sering disingkat dengan Kriteria Baldrige (Baldrige Criteria). Keunggulan dari Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence adalah kemampuannya untuk memberikan penilaian secara menyeluruh dan terpadu.

Kriteria Keunggulan Kinerja (MBECfPE) atau Kriteria Baldrige (Kriteria Baldrige). Berikut ini adalah kriteria penilaian Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence:



Gambar 4.1. Malcolm Baldrige Framework

Malcolm Baldrige terdiri dari tujuh kriteria, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Malcolm Baldrige terdiri dari kepemimpinan senior dan tata kelola dan Tanggung Jawab Sosial.
2. Perencanaan Strategis yaitu Strategic Development (Strategi Pengembangan) dan Strategi Diseminasi (Strategi Penyebaran).
3. Fokus pasar dan pelanggan. Kategori pasar dan fokus pelanggan yang dalam (MBCFPE) menguji bagaimana organisasi menentukan persyaratan, kebutuhan, harapan, dan preferensi pelanggan dan pasar.
4. Pengukuran, analisis dan pengelolaan pengetahuan, yaitu menguji bagaimana organisasi memilih, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan meningkatkan data, informasi dan pengetahuan, serta bagaimana organisasi mengelola teknologi informasi.
5. Fokus sumber daya manusia adalah menguji bagaimana organisasi melibatkan, mengelola, dan mengembangkan karyawan untuk menggunakan seluruh potensi kemampuan dalam menyelaraskan dengan visi, misi, nilai-nilai, strategi, dan rencana aksi organisasi secara keseluruhan.
6. Manajemen, yaitu menguji bagaimana organisasi menetapkan kompetensi inti dan sistem kerja, termasuk bagaimana merancang, mengelola, dan meningkatkan proses kunci untuk penerapan sistem kerja dalam memberikan nilai kepada pelanggan, mencapai keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.
7. Hasilnya menguji kinerja dan peningkatan organisasi di semua bidang utama produk dan layanan *hasil*, berfokus pada pelanggan, pasar dan keuangan, dengan fokus pada sumber daya manusia, efektivitas proses, dan kepemimpinan dan tanggung jawab sosial.

Penilaian yang digunakan adalah kriteria Malcolm Baldrige dengan menggunakan metode ADLI yaitu : *mendekati* (mendekati), *Penyebaran* (penyebaran), *Sedang belajar* (belajar), dan *Integrasi* (integrasi) dan LeTCI yaitu *Tingkat*(tingkat), *Kecenderungan* (kecenderungan), *Perbandingan* (perbandingan) dan *Integrasi*(integrasi). Kriteria Malcolm Baldrige digunakan karena memiliki pendekatan yang komprehensif dan telah diuji efektivitasnya di masa depan beberapa perusahaan. Satu alasan untuk memilih kriteria Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) adalah mampu mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan (oppo reunites for improvement-OFI). (disarikan dari Vincen Gaspersz, 2007: 196).

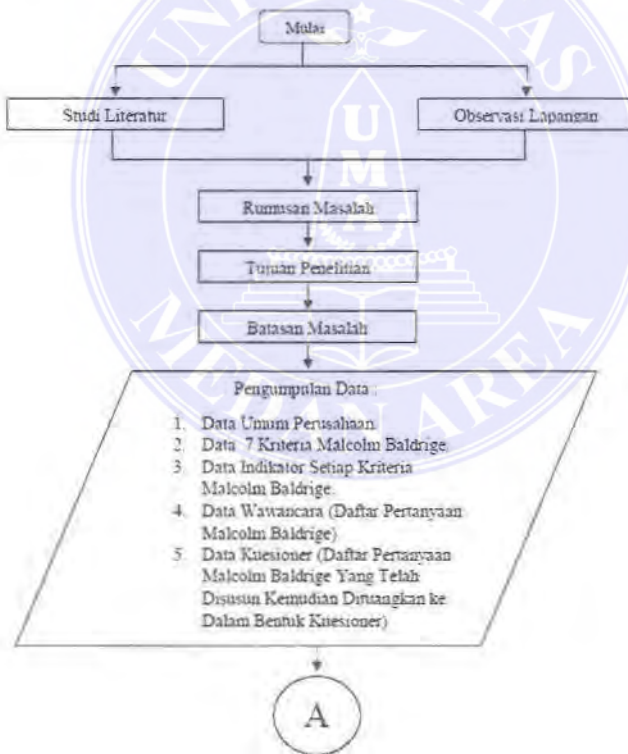
Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence dibagi menjadi 7 kriteria, yang diantara kriteria tersebut saling memiliki keterkaitan. Terdapat 7 (tujuh) kriteria yang dinilai dalam Baldrige Assessment dengan total skor 1000 poin, yaitu :

Tabel 4.1 Kriteria Malcolm Baldrige

KRITERIA	NILAI MAKSIMAL
Kepemimpinan	120
<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Senior • Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial 	70 50
Perencanaan Strategis	85
<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Strategi • Implementasi Strategi 	40 45
Fokus Pelanggan	85
<ul style="list-style-type: none"> • Suara Konsumen • Keterlibatan Pelanggan 	45 40
Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan	90
<ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran, Analisis dan Kinerja Perusahaan • Pengelolaan Data Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi 	45 45
Fokus Tenaga Kerja	85
<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Tenaga Kerja • Keterlibatan Tenaga Kerja 	40 45
Fokus Operasi Kerja	85
<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Kerja • Proses Kerja 	45 40
Hasil	450
<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Produk dan Proses • Hasil Berfokus pada Pelanggan • Hasil Berfokus pada Tenaga Kerja • Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola • Hasil Keuangan dan Pasar 	120 90 80 80 80
TOTAL	1000

Awal dari penilaian Malcolm Baldrige adalah dengan melakukan interview terhadap seluruh stakeholder yang dimiliki perusahaan serta seluruh staff perusahaan dimana wawancara ini dilakukan berdasarkan referensi pertanyaan Malcolm Baldrige. Hasil dari wawancara ini berupa jawaban-jawaban deskriptif yang kemudian diberi penilaian sesuai pedoman Malcolm Baldrige.

Acuan penilaian tersebut diberikan untuk memudahkan penilai dalam melakukan penilaian terhadap hasil dari wawancara yang telah dilakukan. Namun, karena penilaian bersifat subyektif maka acuan penilaian hanya berfungsi sebagai patokan dan hal-hal lain yang timbul di luar acuan harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan sebenarnya untuk kemudian diberikan penilaian yang sesuai.



Gambar 4.2. Diagram point Malcolm baldrige

4.10. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data yang berhasil dikumpulkan dan dijelaskan dalam sub bab berikut ini.

4.10.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer pada penelitian ini dilakukan langsung di badan pertanahan nasional sumatera utara didapatkan dari hasil wawancara, pengamatan, dan brainstorming secara langsung.

4.10.2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah tersedia atau telah disajikan oleh pihak perusahaan. Data sekunder disajikan dalam bentuk tabel atau diagram. Data sekunder pada penelitian ini didapat dari , diantaranya adalah profil kantor wilayah badan pertanahan nasional sumatera utara , struktur organisasi, visi misi, tujuan perusahaan, jumlah sdm, jam kerja dan gaji karyawan, data keuangan pada 2 tahun terakhir.

4.10.3. Populasi

Dalam penelitian ini populasi adalah karyawan kantor wilayah badan pertanahan nasional sumatera utara yang akan digunakan untuk menilai kepuasan karyawan pada pertumbuhan dan pembelajaran

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Wawancara yaitu dengan mengadakan Tanya jawab langsung dengan pihak kantor wilayah badan pertanahan nasional sumatera utara

2. Studi pustaka yaitu dengan cara mempelajari literature – literature yang relevan dengan penelitian guna mendapatkan gambaran teoritis mengenai aplikasi (mbcfpe) pada suatu perusahaan juga khususnya dengan pihak kantor wilayah badan pertanahan nasional sumatera utara

4.11. Pengolahan Data

4.5.1 wawancara

Wawancara dilakukan pada bagian keuangan dengan bertanya langsung kepada pegawai di bagian keuangan dan BMN

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

- a. Merangkum jawaban-jawaban dari seluruh wawancara tersebut dalam tiap kriteria dan sub kriteria.
- b. Mengevaluasi hasil jawaban berdasarkan faktor-faktor dalam Scoring Guidelines Malcolm Baldrige.
- c. Melakukan range score yang berhak didapatkan perusahaan. Dimana dalam menentukan range tersebut didasari oleh tingkat pemenuhan persyaratan-persyaratan dalam range tersebut yaitu persyaratan proses approach, deployment, learning dan integration untuk kriteria proses. Sedangkan untuk kriteria hasil yaitu levels, trends, comparasion dan integration.
- d. Perusahaan berhak untuk mendapatkan suatu range score dengan syarat perusahaan telah memenuhi seluruh persyaratan dalam range tersebut. Untuk mencapai tingkat range score yang lebih tinggi

perusahaan harus dapat terlebih dahulu memenuhi seluruh persyaratan range sebelumnya.

- e. Menyertakan alasan dan bukti yang mendukung dalam menentukan range dan score untuk tiap kriteria dan sub kriteria sehingga penilaian benar-benar mewakili kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Berikut ini merupakan hasil scoring tujuh kriteria berdasarkan scoring guidelines Malcolm Baldrige melalui wawancara yang disebar kepada setiap kepala bagian divisi atau yang ditunjuk di kantor wilayah badan pertanahan nasional sumatera utara Tujuh kriteria tersebut terdiri dari kriteria kepemimpinan, kriteria perencanaan strategis, kriteria fokus pelanggan dan pasar, kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, kriteria fokus tenaga kerja, kriteria fokus operasi kerja dan hasil. Adapun hasil scoring tujuh kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2. Total Skor Penilaian Kriteria Malcolm Baldrige

Kriteria	Nilai			
	Poin Maks.	Skor (%)	Poin Sub Kriteria	Poin Kriteria
Kepemimpinan (120)				61,23
<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Senior • Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial 	70 50	50,9 51,2	35,63 25,00	
Perencanaan Strategis (85)				43,47
<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Strategi • Implementasi Strategi 	40 50	53,0 49,5	21,20 22,27	
Fokus Pelanggan (85)				48,85
<ul style="list-style-type: none"> • Suara Konsumen • Keterlibatan Pelanggan 	45 40	55,4 59,8	24,93 23,92	

Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan				52,11
• Pengukuran, Analisis dan Kinerja Perusahaan	45	56,2	25,29	
• Pengelolaan Data Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi	45	59,6	26,82	
Fokus Tenaga Kerja				46,81
• Lingkungan Tenaga Kerja	40	52,9	21,16	
• Keterlibatan Tenaga Kerja	45	57,0	57,0	
Fokus Operasi Kerja				43,18
• Sistem Kerja	45	52,5	23,6	
• Proses Kerja	40	48,9	19,56	
Hasil				259,04
• Hasil Produk dan Proses	120	50,9	61,08	
• Hasil Berfokus pada Pelanggan	90	59,96	53,96	
• Hasil Berfokus pada Tenaga Kerja	80	55,0	44,00	
• Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	60,0	48,00	
• Hasil Keuangan dan Pasar	80	65,0	52,00	
TOTAL	1000			554,69

Contoh Perhitungan Kriteria Kepemimpinan

a. Poin Sub Kriteria = Nilai Skor (%) x Poin Maksimal

1) Poin Sub Kriteria Kepemimpinan Senior

= Nilai Skor (%) x Poin Maksimal

= 50,9 % x 70 poin

= 35,63 poin

2) Poin Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab

= Nilai Skor (%) x Poin Maksimal

= 51,2 % x 50 poin

$$= 25,6 \text{ poin}$$

$$3) \text{ Poin Kriteria} = \Sigma \text{ Poin Sub Kriteria}$$

$$= \text{Poin Sub Kriteria Kepemimpinan Senior} + \text{Poin Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung jawab}$$

$$= 35,63 \text{ poin} + 25,6 \text{ poin}$$

$$= 61,23 \text{ poin}$$

$$b. \text{ Skor Total (hasil scoring)} = \Sigma \text{ Poin Kriteria}$$

$$= \text{Poin Kriteria Kepemimpinan} + \text{Poin Kriteria Perencanaan Strategis} + \text{Poin Kriteria Fokus Pelanggan} + \text{Poin Kriteria Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan} + \text{Poin Kriteria Fokus Tenaga Kerja} + \text{Poin Kriteria Fokus Operasi Kerja} + \text{Poin Kriteria Hasil}$$

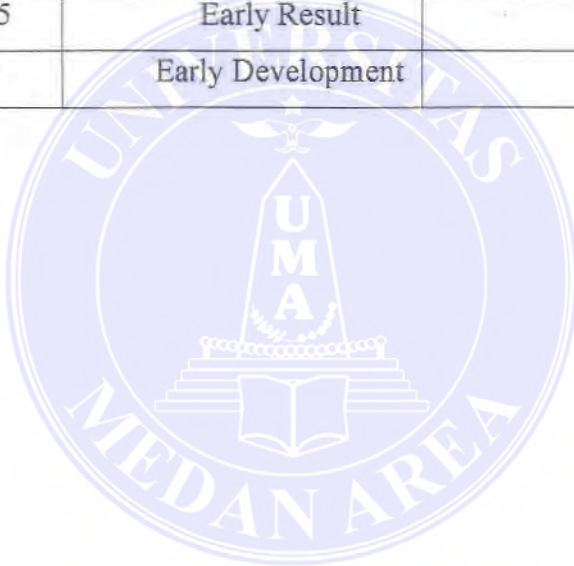
$$= 61,23 \text{ poin} + 43,47 \text{ poin} + 48,85 \text{ poin} + 52,11 \text{ poin} + 46,81 \text{ poin} + 43,18 + 259,04 \text{ poin}$$

$$= 554,69 \text{ poin}$$

Berdasarkan hasil tabel skor, memperoleh skor total 554,69 poin. Hal ini menunjukkan penilaian kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional Sumatera Utara berada pada klasifikasi kelas pada range 476-575 dengan predikat Good Performance. Selanjutnya level perusahaan dari hasil perolehan total skor penilaian Malcolm Baldrige dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 4.3. Level Perusahaan Berdasarkan Level Malcolm Baldrige

Skor yang Diperoleh	Kriteria	Keterangan
876 – 1000	World Leader	
776 – 875	Benchmark Leader	
676 – 775	Industry Leader	
576 – 675	Emerging Industry Leader	
476 – 575	Good Performance	BPN Sumatera Utara
376 – 475	Early Improvement	
276 – 375	Early Result	
0 – 275	Early Development	



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Dapat Mengembangkan model penggunaan Malcolm baldrige criteria for performance excellent (mbfcpe) dalam mengukur kinerja kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara .
2. Dapat Mengevaluasi sejauh mana penerapan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent (MBFCPE) sebagai alat analisis yang komprehensif dan kohoren dapat di terapkan pada kantor wilayah badan pertanahan nasional provinsi Sumatra utara.

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 Malcolm Baldrige Ini Untuk
2. Mengimplementasikan Dan Mengintegrasikan Perencanaan Strategis BPN..
3. Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatra Utara Harus Meningkatkan Diklat Yang Bermanfaat Bagi Para Pegawai, Karena Kegiatan
4. Pelatihan Tersebut Akan Berguna Mengembangkan Kemampuan Serta Keahlian Para Pegawai. Semakin Tinggi Keahlian Yang Dimiliki Pegawai Maka Akan Meningkatkan Kualitas Jasa Yang Diberi

5. Solusi perbaikan yang dapat dilakukan yaitu diharapkan jika setiap tahun perusahaan memiliki data pembanding untuk melihat tingkat kemajuan dan kekurangan perusahaan baik dari segi keuangan, teknologi, inovasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, V. (2002). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hertz, Harry.S. (2007). *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence 2007*. Indonesian Quality Award Foundation.
- Heryenzus, S. (2018). Analisis Pendekatan Malcom Baldrige terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kota Batam. *Jurnal*. Batam: Universitas Putera Batam, Hal 79 – 84.
- Behn, D.R.(2003). *Mengapa Mengukur Kinerja? Tujuan Yang Berbeda Membutuhkan Tindakan Yang Berbeda*. Penerbitan Blackwell, Tinjauan Administrasi Publik
- Wiwiek, R.A & Bambang, A.P. (2018). *Manajemen Kualitas Total*, Penerbit: Universitas Jenderal Sudirman
- Syahu, S.O. (2006). *Kamus Manajemen Mutu*. Jakarta: Perpustakaan Utama Penerbit Gramedia
- NIST. (2013). *Kriteria Pendidikan untuk Keunggulan Kinerja 2013-2014*, NIST, AS
- NIS. (2015). *Kerangka Keunggulan Baldrige 2015-2016*, NIST, AS
- Gasperz, V. (2007). *Ge Way dan Malcolm Baldrige Kriteria untuk Keunggulan Kinerja*. Jakarta: Perpustakaan Utama Penerbit Gramedia .
- Gaspersz, V. (2011). *Malcolm Baldrige Kriteria untuk Keunggulan Kinerja Contoh Aplikasi Pemenang Malcolm Baldrige Award*. Bogor: Publikasi Vinchristo
- Winarno, B. (2002). *Teori Dan Proses Kebijakan Publik*. Media Pressindo: Yogyakarta