

**EVALUASI KINERJA TENAGA KEAMANAN OUTSOURCING
DALAM MENYELENGGARAKAN KEAMANAN DAN
KETERTIBAN (Studi pada PT. Andalan Bintang Cemerlang)**

TESIS

OLEH

**ABDUL MANAN NASUTION
NPM. 141801048**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2016**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 2/3/23

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)2/3/23

**EVALUASI KINERJA TENAGA KEAMANAN OUTSOURCING
DALAM MENYELENGGARAKAN KEAMANAN DAN
KETERTIBAN (Studi pada PT. Andalan Bintang Cemerlang)**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2016**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 2/3/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Evaluasi Kinerja Tenaga Keamanan Outsourcing Dalam Menyelenggarakan Keamanan Dan Ketertiban (Studi Pada PT. Andalan Bintang Cemerlang)

N a m a : Abdul Manan Nasution

N P M : 141801048

Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Warjio, MA

Pembimbing II



Isnaini, SH, M.Hum

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**



Dr. Warjio, MA

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada Tanggal 15 Nopember 2016

N a m a : Abdul Manan Nasution

N P M : 141801048



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS
Sekretaris : Muazzul, SH, M.Hum
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Isnaini, SH, M.Hum
Penguji Tamu : Dr. Heri Kusmanto, MA

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



ABSTRAK

EVALUASI KINERJA TENAGA KEAMANAN OUTSOURCHING DALAM MENYELENGGARAKAN KEAMANAN DAN KETERTIBAN (Studi Pada PT. Andalan Bintang Cemerlang)

N a m a : Abdul Manan Nasution
N P M : 141801048
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Isnaini, SH, M.Hum

Dalam melaksanakan tugasnya, tenaga keamanan berperan sebagai unsur dalam membantu pimpinan instansi atau proyek atau badan usaha ataupun perkantoran tempat ia bertugas di bidang keamanan dan ketertiban lingkungan atau area kerjanya. Selain itu tenaga keamanan juga dapat dikatakan sebagai pembantu Polri dalam pembinaan keamanan dan ketertiban, terutama di bidang penegakan hukum dan “*Security Mindedness*” dalam lingkungan area kerja. Kegiatan tenaga keamanan disesuaikan dengan keadaan dan lingkungan serta kebutuhan masing - masing perkantoran sebagai penjabaran dan fungsi tenaga keamanan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana evaluasi kinerja tenaga keamanan *outsourching* PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban dan apakah faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga keamanan *outsourching* PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif, maka dari hasil penyebaran angket yang berkenaan dengan kepemimpinan, kedisiplinan, kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan pada peraturan, tanggung jawab dan kerjasama pada umumnya kinerja tenaga keamanan *outsourching* PT. Andalan Bintang Cemerlang sudah baik. Ada tiga faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga keamanan *outsourching* PT. Andalan Bintang Cemerlang yaitu kepemimpinan, motivasi dan informasi.

Kata kunci : evaluasi, kinerja, *outsourching*

ABSTRACT

EVALUATION OF OUTSOURCHING SECURITY PERFORMANCE IN HANDLING SECURITY AND ORDER

(Study on PT. Andalun Bintang Cemerlang)

Name : Abdul Manan Nasution
NPM : 141801048
Study Program : Master of Public Administration
Supervisor I : Dr. Warjio, MA
Supervisor II : Isnaini, SH, M.Hum

In performing its duties, the security force acts as an element in assisting the head of the agency or project or business entity or office where he is in charge of security and order of the environment or work area. In addition, the security forces can also be said to be the auxiliaries of the Police in the development of security and order, especially in the field of law enforcement and "Security Mindedness" in the work area environment. The activities of security personnel are adapted to the circumstances and the environment and the needs of each office as a description and function of security personnel. The formulation of the problem in this research is how the performance evaluation of outsourcing security personnel of PT. Mainstay Bintang Cemerlang in organizing security and order and whether the factors that affect the performance improvement of security personnel outsourcing PT. Mainstay Bintang Cemerlang in organizing security and order. By using descriptive approach, from the result of questionnaire spreading with regard to leadership, discipline, loyalty, job performance, obedience to regulation, responsibility and cooperation in general performance of outsourcing security personnel of PT. Mainstay Bintang Cemerlang is good. There are three factors that influence the performance improvement of outsourcing security personnel of PT. Andalun Bintang Cemerlang is leadership, motivation and information.

Keywords: *evaluation, performance, outsourcing*

KATA PENGANTAR

Perusahaan outsourcing PT. Andalan Bintang Cemerlang merupakan salah satu perusahaan jasa outsourcing tenaga kerja di Wilayah Sumatera Utara yang menyediakan layanan tenaga kerja outsourcing. PT. Andalan Bintang Cemerlang sendiri di dirikan dengan latar belakang pengelola sistem penyedia dan penyalur outsourcing security Kota Medan dan sekitarnya.

Tugas pokok seorang petugas keamanan berdasarkan peraturan yang berlaku pada PT. Andalan Bintang Cemerlang adalah menyelenggarakan keamanan dan ketertiban di lingkungan atau kawasan kerja, khususnya pengamanan fisik (*physical security*). Sedangkan fungsinya adalah melindungi dan mengamankan lingkungan atau kawasan kerja dari setiap gangguan keamanan dan ketertiban serta pelanggaran lainnya atau peraturan kerja perkantoran.

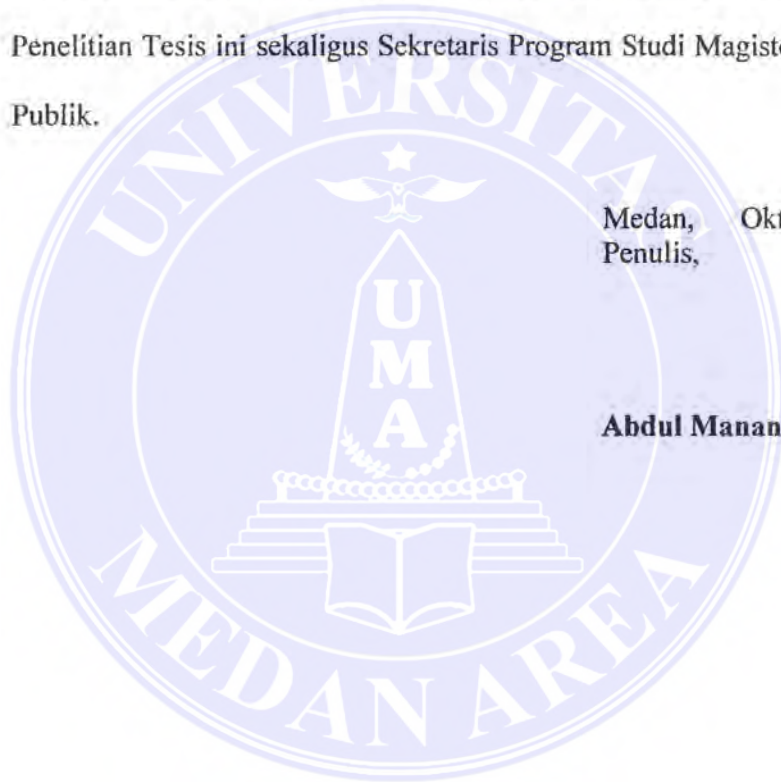
Dalam melaksanakan tugasnya, petugas keamanan berperan sebagai unsur dalam membantu pimpinan instansi atau proyek atau badan usaha ataupun perkantoran tempat ia bertugas di bidang keamanan dan ketertiban lingkungan atau area kerjanya. Selain itu petugas keamanan juga dapat dikatakan sebagai pembantu Polri dalam pembinaan keamanan dan ketertiban, terutama di bidang penegakan hukum dan “*Security Mindedness*” dalam lingkungan area kerja.

Dalam kesempatan ini penulis mempunyai keharusan dan kewajiban moral yang tinggi untuk menyampaikan ucapan terima kasih atas terselesaikannya tesis ini, terutama kepada mereka yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini, yaitu :

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA, selaku Rektor Universitas Medan Area;
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area;
3. Bapak Dr. Warjio, MA, sebagai Pembimbing I dalam penyusunan Penelitian Tesis ini sekaligus Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik
4. Bapak Isnaini, SH, M.Hum sebagai sebagai Pembimbing II dalam penyusunan Penelitian Tesis ini sekaligus Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Publik.

Medan, Oktober 2016
Penulis,

Abdul Manan Nasution



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penilaian Kinerja.....	10
2.2. Evaluasi Kinerja.....	16
2.3 Hakikat Evaluasi.....	31
2.4 Petugas Keamanan`.....	34
2.5 Pengertian Outsourcing	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1 Bentuk Penelitian.....	41
3.2 Lokasi Penelitian.....	42
3.3 Sumber Data	42
3.4 Teknik Pengumpulan Data	43
3.5 Teknik Analisis Data.....	43

BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN DAN	
HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN	46
4.1 Gambaran Umum PT. Andalan Bintang Cemerlang	46
4.2 Gambaran Umum Tenaga Keamanan	57
4.3 Hasil Penelitian	71
4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga keamanan outsourcing PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	99



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kebutuhan terhadap mekanisme perlindungan secara profesional muncul pada masa perkembangan perkantoran, dari kantor yang kecil berkembang menjadi kantor yang besar seiring dengan majunya usaha kantor yang ada, atau pada setiap kantor yang besar.

Bentuk - bentuk bisnis yang bersifat partikuler menyebabkan keputusan tentang perlu tidaknya menggunakan tenaga keamanan profesional pada setiap perkantoran berbeda antara satu dan lainnya. Pada dasarnya keputusan penting itu baru muncul saat manajemen perkantoran mulai menemukan adanya kehilangan atau kecelakaan yang merugikan perkantoran. Akhirnya, timbulnya pertimbangan akan perlunya mengeliminir atau meniadakan atau paling tidak meminimumkan kerugian seperti itu.

Mengingat masalah yang sering terjadi di dalam perkantoran, kebutuhan pada program tenaga keamanan merupakan hal yang pasti dan jelas. Dengan jumlah karyawan sekitar 200 orang, program pelatihan tenaga keamanan secara individu sangatlah tidak efektif, bahkan dalam hal keuangan dapat menambah beban perkantoran, dimana apabila sistim pelatihan tersebut tidak dilakukan akan menimbulkan adanya kurang disiplin dan mental yang kurang sesuai dengan jiwa serta etika pengaman atau tenaga keamanan, dimana mereka tidak memahami akan tugasnya.

Masih banyaknya beberapa pihak perkantoran yang menggunakan tenaga keamanan hanya secara fisik saja, tanpa adanya ditunjang dengan peralatan yang memadai seperti tongkat borgol, televisi digital untuk memonitor lokasi yang dijaga, radio otomatis (HT), dan kontrol pintu otomatis serta lain sebagainya.

Bila hal - hal tersebut di atas berjalan terus tanpa adanya pemberian perhatian secara kompleks khususnya dari pihak pimpinan perkantoran, peran dan fungsi tenaga keamanan ini secara tidak langsung akan berubah ke arah timbulnya kriminalitas yang tidak dapat dibendung lagi, yang tidak menutup kemungkinan seperti contoh yang telah terjadi dimana justru tenaga keamanan tersebut menjadi otak pencurian dan perampokan di perkantoran tersebut.

Semua bentuk usaha atau bisnis baik yang berskala besar maupun kecil pasti membutuhkan perlindungan. Dengan adanya perlindungan, perkantoran diharapkan dapat menghasilkan produk yang baik, efisien dan menguntungkan tanpa adanya gangguan dari pihak manapun yang akan merugikan perkantoran itu sendiri.

Bentuk gangguan dalam perkantoran tidak saja terletak pada human errornya, tetapi juga dimungkinkan oleh faktor lain yang bersifat teknis maupun non teknis, seperti kecelakaan yang dapat mengakibatkan kebakaran serta adanya bencana alam. Kebakaran dapat terjadi karena adanya kesalahan prosedur teknis dan operasional mekanik.

Dengan demikian sistem pengamanan dan keamanan yang ada pada suatu perkantoran, dalam hal ini tenaga keamanan, tidak saja bertugas untuk menangani masalah kriminalitas, pencurian, perampokan, dan hal – hal lainnya, tetapi juga

untuk melakukan langkah - langkah tenaga keamanan itu sendiri. Misalnya cara memilih kunci yang kuat di pintu depan, mengamankan jendela dari perampok atau pencongkel, menyediakan alat pemadam kebakaran di tempat - tempat yang berfungsi untuk menyimpan barang - barang yang mudah terbakar dan menyediakan obat - obatan di kotak P3K yang aman.

Dalam perkembangan perkantoran atau adanya kebutuhan akan perlindungan terhadap perkantoran, peranan tenaga keamanan tidak terbatas pada pengamanan fisik saja. Pengamanan fisik di sini diartikan sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mencegah atau mengatasi timbulnya ancaman dan gangguan keamanan atau ketertiban di lingkungan perkantoran melalui kegiatan pengaturan dan penjagaan. Peranan tenaga keamanan juga dapat mengatasi masalah yang ada di area tenaga keamanan itu sendiri, yang tentunya berkaitan dengan kebutuhan perusahaan, seperti mencegah timbulnya bencana kebakaran, perlindungan atas keselamatan kerja, kriminalitas, perampokan, penggelapan uang perkantoran, pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K), upaya mengatasi bencana, sistem alarm, masalah komunikasi, dan hal - hal lainnya. Dengan demikian peranan tenaga keamanan akan menjadi lebih kompleks dan efisien terhadap kelangsungan hidup perkantoran.

Selama ini, kebutuhan dasar akan adanya tenaga keamanan telah ditetapkan sejak berdirinya perkantoran. Namun langkah - langkah tenaga keamanan hanya dilakukan seadanya, tidak secara sadar melalui perencanaan yang lebih matang. Tugas tenaga keamanan hanyalah mengamankan dan menjaga lingkungan atau area kerjanya. Penerapan akan adanya tenaga keamanan atau

tenaga keamanan yang ditunjang oleh keberadaan Polisi yang berhasil menjalankan tugasnya dengan baik akan menjamin pengusaha untuk terus bertahan menjalankan bisnis perkantornya.

Keberhasilan dalam masalah tenaga keamanan, tidak saja karena adanya pengawasan yang ketat dan terus menerus atas daerah kerja dan aktifitas para karyawannya, melainkan juga karena faktor lain yang menunjang aktifitas karyawan yang membuat mereka tidak merasa sedang diawasi. Dalam hal ini tenaga keamanan didukung oleh pendekatan yang baik dan personal dari pengusaha kepada karyawannya sehingga memungkinkan karyawannya bekerja dalam lingkungan yang saling mempercayai dan dengan moral yang tinggi, ini merupakan faktor yang penting dan amat vital bagi efisiensi perkantoran.

Permintaan atau kebutuhan karyawan atau buruh seiring dengan penambahan atau peningkatan produksi yang terus bertambah. Hal yang tidak dapat dihindarkan adalah munculnya buruh - buruh yang tidak jujur, terutama dalam aktifitas, seperti pencurian keuntungan perusahaan, pencurian persediaan barang, pencurian peralatan, pencurian produk pada akhir proses produksi. Bahkan sering juga ditemukan karyawan atau buruh yang bertindak sebagai agen perkantoran pesaing atau seorang yang menimbulkan adanya pertentangan internal diantara para karyawan atau buruh yang mempengaruhi moral dan menyebarkan kekacauan yang menyebabkan terganggunya aktifitas produksi. Mulai timbulnya gangguan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan perkantoran yang semakin kompleks memaksa pengusaha untuk membentuk

Satuan Pengaman dan Keamanan atau tenaga keamanan yang lebih baik dan terarah.

Setiap perkantoran harus menentukan sendiri tingkat program tenaga keamanan yang efektif yang dikehendakinya dan program itu sendiri harus ekonomis. Perkantoran juga harus menentukan langkah - langkah yang sesuai dengan kegunaannya.

Otak operasi tenaga keamanan ini adalah posko tenaga keamanan, seiring perkembangan perkantoran, tenaga keamanan mengontrol semua pintu masuk ke dalam area kantor dengan menggunakan peralatan canggih, seperti CCTV (*Closed Circuit Television* atau televisi sirkuit tertutup), radio komunikasi, dan kontrol pintu otomatis. Keberhasilan tenaga keamanan efektif adalah pada sistem pencegahan yang menggunakan personil yang terampil dan terlatih dengan sebaik – baiknya, perlengkapan atau peralatan modern yang efektif, dan perlengkapan elektronik yang akan menunjang pelaksanaan tugas tenaga keamanan. Selain itu seorang tenaga keamanan harus mempunyai tanggungjawab dan hubungan saling pengertian antara personil dan pimpinan, karyawan di luar tenaga keamanan, pekerja lepas, instansi pemerintah, badan pelayanan darurat, dan kantor pada umumnya serta kesanggupan melaksanakan unsur ini dengan sebaik mungkin.

Tantangan akan perubahan masyarakat mengenai sikap para tenaga keamanan, kesan yang harus ditimbulkan di kalangan umum, dan hubungan dengan karyawan lainnya, berbeda dengan sikap yang biasanya dilakukan sebagian besar oleh masyarakat.

Atas dasar tugas harian, tenaga keamanan pada masa sekarang dan yang akan datang harus cukup lugas atau cerdas untuk berhubungan dengan orang banyak jika ingin mendapatkan kerjasama dan respek mereka. Selain itu wewenang tenaga keamanan, yang berhubungan dengan peraturan dari perorangan atau perkantoran adalah menjamin agar peraturan tersebut dapat ditaati dan kelancaran roda perkantoran berjalan dengan aman dan tertib menuju tujuan berproduksi yang efisien sehingga menghasilkan keuntungan bagi perkantoran. Seorang tenaga keamanan juga harus menyadari bahwa semua pegawai atau karyawan berhak mendapat perlakuan yang sama dalam hal harga diri dan respek.

Perusahaan outsourcing PT. Andalan Bintang Cemerlang merupakan salah satu perusahaan jasa outsourcing tenaga kerja di Wilayah Sumatera Utara yang menyediakan layanan tenaga kerja outsourcing. PT. Andalan Bintang Cemerlang sendiri di dirikan dengan latar belakang pengelola sistem penyedia dan penyalur outsourcing security Kota Medan dan sekitarnya.

Di dalam pengelolaannya, perusahaan tersebut sudah memiliki pengalaman lebih dari 3 tahun di industri penyedia dan penyalur outsourcing security dan tenaga keamanan. Jasa security dan jasa tenaga keamanan adalah salah satu bidang unggulannya dengan begitu banyak klien yang berkerja sama untuk memenuhi kebutuhan suatu keamanan dan ketertiban.

Tugas pokok seorang tenaga keamanan berdasarkan peraturan yang berlaku pada PT. Andalan Bintang Cemerlang adalah menyelenggarakan keamanan dan ketertiban di lingkungan atau kawasan kerja, khususnya

pengamanan fisik (*physical security*). Sedangkan fungsinya adalah melindungi dan mengamankan lingkungan atau kawasan kerja dari setiap gangguan keamanan dan ketertiban serta pelanggaran lainnya atau peraturan kerja perkantoran.

Dalam melaksanakan tugasnya, tenaga keamanan berperan sebagai unsur dalam membantu pimpinan instansi atau proyek atau badan usaha ataupun perkantoran tempat ia bertugas di bidang keamanan dan ketertiban lingkungan atau area kerjanya. Selain itu tenaga keamanan juga dapat dikatakan sebagai pembantu Polri dalam pembinaan keamanan dan ketertiban, terutama di bidang penegakan hukum dan “*Security Mindedness*” dalam lingkungan area kerja. Kegiatan tenaga keamanan disesuaikan dengan keadaan dan lingkungan serta kebutuhan masing - masing perkantoran sebagai penjabaran dan fungsi tenaga keamanan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka judul yang penulis angkat pada penelitian ini adalah Evaluasi Kinerja Tenaga Keamanan Outsourcing Dalam Menyelenggarakan Keamanan dan Ketertiban (Studi Pada PT. Andalan Bintang Cemerlang).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana evaluasi kinerja tenaga keamanan *outsourcing* PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban?.

2. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga keamanan *outsourcing* PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban ?.

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengevaluasi kinerja tenaga keamanan *outsourcing* PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban.
2. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga keamanan *outsourcing* PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban.

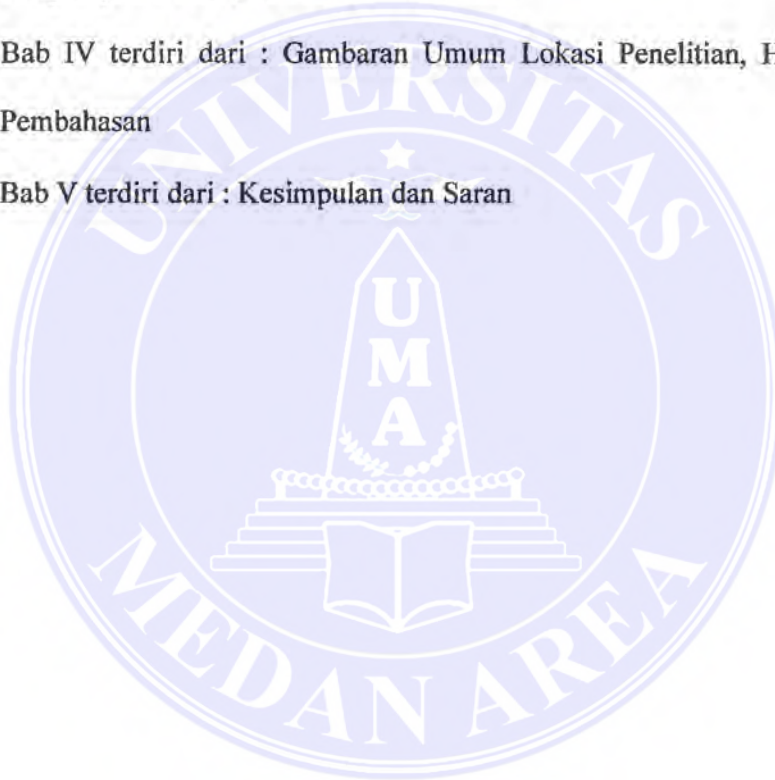
1.4. Manfaat Penelitian

1. Melalui penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan keilmuan, khususnya di bidang Administrasi publik.
2. Melalui penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan khususnya tentang peningkatan kinerja.
3. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan kepada PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam peningkatan kinerja tenaga keamanan *outsourcing* dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban.
4. Penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi sekaligus bahan pembelajaran untuk penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Tesis ini dibagi dalam lima bab, yaitu :

- Bab I terdiri dari Pendahuluan yang meliputi Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan.
- Bab II terdiri dari : Tinjauan Pustaka yang meliputi Konsep Tentang evaluasi dan kinerja
- Bab III terdiri dari : Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data.
- Bab IV terdiri dari : Gambaran Umum Lokasi Penelitian, Hasil Penelitian, Pembahasan
- Bab V terdiri dari : Kesimpulan dan Saran



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penilaian Kinerja

Dalam suatu instansi, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, dalam memotivasi para pegawai pelaksana serta pihak pimpinan harus memonitor agar lebih memperhatikan kebutuhan para pengguna jasa yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam memberikan pelayanan. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja maka *benchamarking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan (Helen Dickinson, 2014:20).

Meskipun demikian, penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi mengenai kinerja pegawai, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh suatu instansi. Disamping kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja pegawai memiliki stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kesulitan lain dalam menilai kinerja pegawai yang muncul karena tujuan dan misi pegawai seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat

multidimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain (Helen Dickinson, 2014:20).

Penilaian Kinerja pegawai tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995:9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja pegawai, yaitu:

1. *Efektifitas*

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi publik tersebut tercapai ? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

2. *Kualitas Layanan*

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

3. *Responsivitas*

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Kumorotomo (1996:11) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah sebagai berikut :

1. *Efisiensi*

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta

petimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuidasi, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

2. *Produktivitas*

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

3. *Keadilan*

Keadilan mempertanyakan distribusi alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupannya atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

4. *Daya Tanggap*

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap suatu instansi akan kebutuhan vital pengguna jasa. Oleh karena itu organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

5. *Responsibilitas*

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvic, 1990: 21). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

6. *Akuntabilitas*

Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Berdasarkan kedua teori ini maka batasan kinerja yang diukur adalah individu dari organisasi yang memberi layanan kepada masyarakat, untuk memperjelas indikatornya, maka penulis memadukan kedua teori ini menjadi

tergabung, sehingga indikator kinerja yang akan diukur dari enam indikator antara lain:

1. efektivitas; apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan;
2. kualitas layanan; untuk mengetahui apakah layanan yang diterima masyarakat selama ini sudah sesuai dengan yang diinginkan oleh masyarakat;
3. responsivitas; adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. akuntabilitas; dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.
5. tanggungjawab; menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsi-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
6. Produktivitas; konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan, produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output.

Salim dan Woodward (1992:33) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektivitas dan persamaan pelayanan. Dalam konteks ini, *aspek ekonomi* diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. *Efisiensi kinerja* pelayanan publik dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (*propesional*) antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan. Demikian pula, *aspek efektivitas* kinerja pelayanan ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. *Prinsip keadilan* dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa

jauh suatu bentuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

Sementara itu, Zeithami, Parasuraman dan Berry (1990:13) mengemukakan bahwa “kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik”. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, seperti seragam dan aksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Seorang tenaga kerja untuk dapat mengetahui baik tidaknya adalah dengan melakukan penilaian kinerjanya. Menurut Prawirosentono (1992:2) menjelaskan definisi kinerja, bahwa :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dengan demikian dalam mengukur kinerja seseorang tidaklah semata-mata memperhitungkan apa yang telah dicapai atau dihasilkan oleh orang tersebut. namun ada faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan yaitu bagaimana hasil tersebut dapat dicapai.

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan tahapan awal dalam upaya pengembangan sumber daya manusia organisasi. Perbaikan kinerja

baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Suatu proses manajemen yang dirancang menghubungkan tujuan organisasi dengan kepentingan-kepentingan individual dan perusahaan, sedapat mungkin sama. Asuransi pengertian tersebut didasarkan atas fakta jika individu dapat memuaskan kebutuhannya dengan mencapai akan yang menjadi tujuannya dan pada saat yang sama memberi kontribusi bagi upaya organisasi meraih tujuan, maka individu tersebut besar kemungkinan memiliki motivasi dan mencapai kepuasan yang lebih tinggi.

Manajemen kinerja juga dapat pula dipahami sebagai suatu proses yang dirancang untuk memperbaiki kinerja organisasional melalui perbaikan individual dan kelompok yang dilakukan oleh para pimpinan ini. Oleh karena itu, pimpinan ini dalam organisasi memegang posisi sentral dalam melakukan manajemen kinerja.

Dalam hubungannya dengan kemampuan sumber daya manusia, maka kinerja pegawai mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disatu organisasi merupakan hal penting.

2.2. Evaluasi Kinerja

2.2.1 Pengertian Evaluasi

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*). 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 (*assesment*), katakata 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, 2003:608).

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 30 perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha,

1989:201). 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* 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).*

(Commonwealth of Australia Department of Finance, 1989: 1)

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 afaktifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.

Sudarwan Danim 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” (Danim, 2000:14).

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.

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. (Dunn, 2003:608-609)

Berdasarkan penjelasan di atas, karakteristik evaluasi terdiri dari empat karakter.

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 1.1
Kriteria Evaluasi

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 biaya-manfaat
Kecukupan	Seberapa jauh pemenuhan hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap (masalah tipe I) Efektivitas tetap (masalah tipe II)
Perataan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok tertentu?	Kriteria Pareto Kriteria Kalor-Hicks Kriteria Rawls
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu?	Konsistensi dengan survival warga negara
Keteraturan	Apakah hasil program yang diinginkan benar-benar berguna atau bermutu?	Program publik harus menata dan efisien

(Sumber: Data: 2003:6-10)

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.

2.2.2. Fungsi Evaluasi

Evaluasi mempunyai beberapa fungsi yaitu :

- a. Memberi informasi yang valid mengenai kinerja kebijakan, program dan kegiatan, yaitu mengenai seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah

dicapai. Dengan evaluasi dapat diungkapkan mengenai pencapaian suatu tujuan, sasaran dan target tertentu.

- b. Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
- c. Memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan, termasuk perumusan masalah dan rekomendasinya. Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja kebijakan, program dan kegiatan memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian alternatif kebijakan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain. (Tim Penyusun Modul Sistem AKIP;2007).

Menurut pendapat di atas, 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.

2.2.3. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) 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.

Definisi kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya manajemen sumber daya perusahaan adalah : “Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”(Mangkunegara, 2000:67).

Berdasarkan definisi di atas maka disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut A. A. Prabu Mangkunegara dalam bukunya Evaluasi Kinerja SDM (2005:20) 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 :
Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan;

- a. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru;
- b. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai;
- c. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawa kerja mereka. (Mangkunegara, 2005:20).

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

2.2.4. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja disebut juga “*Performance evaluation*” atau “*Performance appraisal*”. *Appraisal* berasal dari kata Latin “*appratiare*” yang berarti memberikan nilai atau harga. Evaluasi kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Leon C. Mengginson mengemukakan evaluasi kinerja atau penilaian prestasi adalah “penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*), suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.” (Dalam Mangkunegara, 2005:10).

Berdasarkan pendapat di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilaian kinerja aparatur yang dilakukan untuk melihat tanggung jawab pekerjaannya setiap hari apakah terjadi peningkatan atau penurunan sehingga pemimpin bisa memberikan suatu motivasi penunjang untuk melihat kinerja

aparatur kedepannya. Evaluasi harus sering dilakukan agar masalah yang di hadapi dapat diketahui dan dicari jalan keluar yang baik.

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, 2005:103). 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.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Selain itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

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 2009:12).

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 38 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.

2.2.5. Fungsi Evaluasi Kinerja

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, 2009:24)

Berdasarkan fungsi di atas, evaluasi kinerja merupakan alat yang di gunakan 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 menaikkan standar kerja mereka, selain sebagai alat untuk memotivasi, evaluasi kinerja juga untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan para aparatur.

2.2.6. 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 prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau berdasarkan 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*). (Sunnyoto, 1999:1).

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 planning*nya. 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.

2.2.7. 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 inlsiatif, 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 2009:14).

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

2.3. Hakikat Evaluasi

Sebuah kebijakan publik tidak bisa dilepas begitu saja. kebijakan harus diawasi, dan salah satu mekanisme pengawasan tersebut disebut sebagai “evaluasi kebijakan”. Evaluasi biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektifan kebijakan publik guna dipertanggungjawabkan kepada konstituennya. Sejauh mana tujuan dicapai. Evaluasi diperlukan untuk melihat kesenjangan antara “harapan” dengan “kenyataan”. Tujuan pokok dari evaluasi bukanlah untuk menyalah-nyalahkan melainkan untuk melihat seberapa besar kesenjangan antara pencapaian dan harapan dari suatu kebijakan publik. Tugas selanjutnya adalah bagaimana mengurangi atau menutup kesenjangan tersebut. Jadi evaluasi kebijakan bertujuan mencari kekurangan dan menutup kekurangan.

“ Tiga lingkup makna evaluasi kebijakan public” :

1. evaluasi perumusan kebijakan.
2. evaluasi implementasi kebijakan.
3. evaluasi lingkungan kebijakan.
4. fungsi evaluasi kebijakan public

a. Fungsi evaluasi kebijakan publik

1. Eksplanasi. Melalui evaluasi dapat dipotret realitas pelaksanaan program dan dapat dibuat suatu generalisasi tentang pola-pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamatinya. Dari evaluasi ini evaluator dapat mengidentifikasi masalah, kondisi dan aktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan kebijakan.
2. Kepatuhan. Melalui evaluasi dapat diketahui apakah tindakan yang dilakukan oleh para pelaku, baik birokrasi maupun pelaku lainnya sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan oleh kebijakan.
3. Audit. Melalui evaluasi dapat diketahui, apakah output benar-benar sampai ke tangan kelompok sasaran kebijakan, atau justru ada kebocoran atau penyimpangan.
4. Akunting. Dengan evaluasi dapat diketahui apa akibat sosial ekonomi dari kebijakan tersebut.

b. Evaluasi Formulasi Kebijakan Publik

Secara umum, evaluasi formulasi kebijakan publik berkenaan dengan apakah formulasi kebijakan publik telah dilaksanakan:

1. Menggunakan pendekatan yang sesuai dengan masalah yang hendak diselesaikan, karena setiap masalah publik memerlukan model formulasi kebijakan publik berlainan.
2. Mengarah kepada permasalahan inti, karena setiap pemecahan masalah harus benar-benar mengarah kepada inti permasalahannya.

3. Mengikuti prosedur yang diterima secara bersama, baik dalam rangka keabsahan maupun juga dalam rangka kesamaan dan keterpaduan langkah perumusan.
4. Mendayagunakan sumber daya ada secara optimal, baik dalam bentuk sumber daya waktu, dana, manusia, dan kondisi lingkungan strategis.

“ Model evaluasi formulasi kebijakan public “ :

- model kelembagaan
- model proses
- model kelompok
- model elit
- model rasional
- model inkremental
- model teori permainan
- model pilihan publik
- model sistem
- model demokratis
- model perumusan strategis

c. Evaluasi Implementasi Kebijakan Publik

Mengikuti Prof. Sofyan Effendi, tujuan dari evaluasi implementasi kebijakan publik adalah untuk mengetahui variasi dalam indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk menjawab tiga pertanyaan pokok, yaitu :

1. Bagaimana kinerja implementasi kebijakan publik? Jawabannya berkenaan dengan kinerja implementasi publik (variasi dari outcome) terhadap variabel independen tertentu.
2. Faktor-faktor apa saja menyebabkan variasi itu? jawabannya berkenaan faktor kebijakan itu sendiri, organisasi implementasi kebijakan, dan lingkungan implementasi kebijakan yang mempengaruhi variasi outcome dari implementasi kebijakan.
3. OutPut/ keluarannya seperti apa? Jawabannya sangat tergantung “Evaluasi implementasi kebijakan dibagi tiga menurut timing evaluasi” :
 1. Evaluasi sebelum pelaksanaan yang disebut William Dunn (1999) sebagai evaluasi summatif.
 2. Evaluasi pada waktu pelaksanaan biasanya disebut evaluasi proses.
 3. Evaluasi setelah kebijakan yang juga disebut sebagai evaluasi konsekuensi (output) kebijakan dan/atau evaluasi dampak/pengaruh (output) kebijakan.

2.4. Tenaga Keamanan

Tenaga keamanan adalah suatu kelompok petugas yang dibentuk oleh instansi/badan usaha untuk melaksanakan pengamanan fisik dalam rangka menyelenggarakan keamanan dilingkungan/kawasan kerjanya. Pengamanan fisik yaitu segala usaha dan kegiatan mencegah/mengatasi timbulnya ancaman dan gangguan keamanan dan ketertiban dilingkungan instansi terkait secara fisik melalui kegiatan pengaturan, penjagaan dan perondaan serta kegiatan lain yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan pengamanan dilakukan oleh tenaga keamanan yang dikoordinir langsung oleh chief security yang dibantu

oleh komandan regu dalam melaksanakan tugas pengamanan selama 24 jam dengan kekuatan personil yang disusun dalam sistem jaga shift.

Tugas pokok tenaga keamanan adalah menyelenggarakan keamanan dan ketertiban dilingkungan kerja Perusahaan Khususnya pengamanan fisik (*physical security*). Fungsi tenaga keamanan yaitu segala usaha dan kegiatan melindungi dan mengamankan lingkungan kerja dan sekitarnya dari setiap gangguan keamanan dan ketertiban serta pelanggaran hukum (*preventive role*). Kegiatan pokok tenaga keamanan, terdiri dari :

1. Mengadakan peraturan dengan maksud menegakkan tata tertib yang berlaku dilingkungan kerja, khusus yang menyangkut keamanan dan ketertiban atau tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan Perusahaan seperti :
 - a. Pengaturan Tanda Pengenal pegawai /karyawan
 - b. Pengaturan penerimaan Tamu
 - c. Pengaturan parkir kendaraan
2. Melaksanakan penjagaan dengan maksud mengawasi keadaan atau hal-hal yang mencurigakan disekitar lokasi kerja dan sekitar tempat tugasnya.
3. Melakukan perondaan sekitar kawasan kerjanya menurut rute dan waktu yang ditentukan dengan maksud mengadakan penelitian dan pemeriksaan terhadap segala sesuatu yang tidak wajar dan tidak pada tempatnya yang dapat atau diperkirakan menimbulkan ancaman dan gangguan serta mengatur kelancaran lalu lintas diluar kawasan atau sekitar lingkungan Perusahaan.
4. Mengadakan pengawalan uang/barang apabila diperlukan.

5. Mengambil langkah-langkah dan tindakan sementara bila terjadi tindak pidana, antara lain seperti :
6. Mengamankan Tempat Kejadian Perkara (TKP)
7. Menangkap dan memborgol pelakunya (apabila tertangkap basah)
8. Menolong korban
9. Melaporkan/meminta bantuan POLRI setempat secepatnya
10. Memberikan tanda-tanda bahaya atau keadaan darurat melalui alat-alat alarm atau kejadian lain yang membahayakan jiwa, badan atau harta benda orang banyak disekitar Perusahaan serta memberikan pertolongan dan bantuan penyelamatan

Dalam rangka melaksanakan tugasnya, tenaga keamanan mempunyai peranan sebagai berikut :

1. Unsur membantu pimpinan Perusahaan tempat dia bertugas dibidang keamanan lingkungan/kawasan kerja.
2. Unsur membantu Polri dalam bidang keamanan dan ketertiban dibidang penegakan hukum dan “*Security Mindedness*” dalam lingkungan kerja.

2.5. Pengertian Outsourcing

Outsourcing dalam bidang ketenagakerjaan, diartikan sebagai pemanfaatan tenaga kerja untuk memproduksi atau melaksanakan suatu pekerjaan oleh suatu perusahaan, melalui perusahaan penyedia/pengarah tenaga kerja. Dalam bidang manajemen, outsourcing diberikan pengertian sebagai pendelegasian operasi dan

manajemen harian suatu proses bisnis pada pihak luar/perusahaan penyedia jasa outsourcing (Lalu Husni, 2003: 177-178).

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tidak menyebutkan secara tegas mengenai definisi outsourcing. Pengaturan outsourcing dapat dilihat dalam ketentuan Pasal 64 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyatakan tentang suatu perjanjian kerja yang dibuat antara pengusaha dengan tenaga kerja, dimana perusahaan tersebut dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis (Zulkarnain Ibrahim, 2005: 80).

Menurut Pasal 1601 b KUH Perdata, outsourcing disamakan dengan perjanjian pemborongan sehingga pengertian outsourcing adalah suatu perjanjian dimana pemborong mengikatkan diri untuk membuat suatu kerja tertentu bagi pihak lain yang memborongkan pekerjaan kepada pihak pemborongan dengan bayaran tertentu (I Wayan Nedeng, 2003: 2). 17 Komang Priambada dan Agus Eka Maharta (2008: 12), mendefinisikan outsourcing sebagai pengalihan sebagian atau seluruh pekerjaan dan atau wewenang kepada pihak lain guna mendukung strategi pemakai jasa outsourcing baik pribadi, perusahaan, divisi ataupun sebuah unit dalam sebuah perusahaan.

Sedangkan Candra Suwondo (2004: 2), mendefinisikan outsourcing sebagai pendelegasian operasi dan manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar (perusahaan penyedia jasa outsourcing). Menurut Libertus Jehani (2008: 1), bahwa outsourcing merupakan bentuk penyerahan pekerjaan

tertentu suatu perusahaan kepada pihak ketiga yang dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi beban perusahaan tersebut. Jadi outsourcing merupakan suatu bentuk perjanjian kerja antara perusahaan pemberi kerja (user) dengan perusahaan penyedia tenaga kerja (vendor), dimana perusahaan pemberi kerja meminta kepada perusahaan penyedia tenaga kerja menyediakan tenaga kerja yang diperlukan untuk bekerja di perusahaan pemberi kerja.

Definisi yang dikemukakan oleh Libertus Jehani ini lebih rinci jika dibandingkan dengan definisi para ahli yang lain karena mencakup para pihak, perjanjian kerja dan tujuan dari outsourcing. Jadi outsourcing adalah suatu bentuk perjanjian kerja antara perusahaan pemberi kerja dengan perusahaan penyedia tenaga outsourcing, dimana perusahaan pemberi kerja meminta kepada perusahaan penyedia tenaga outsourcing menyediakan tenaga kerja yang diperlukan untuk bekerja di perusahaan pemberi kerja disertai dengan membayar upah atau gaji tertentu sesuai yang diperjanjikan para pihak.

Berdasarkan Pasal 1 angka (3) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, mengartikan pekerja sebagai “setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain”. Sedangkan outsourcing merupakan suatu bentuk penyerahan sebagian pekerjaan dari perusahaan pemberi pekerjaan, kepada perusahaan penerima pemborongan pekerjaan/perusahaan penyedia jasa/pekerja atau buruh secara tertulis (Maimun, 2007: 147).

Pasal 1 ayat (2) Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor KEP. 220/MEN/2007 tentang Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain, mengartikan pekerja/ buruh sebagai “setiap

orang yang bekerja pada perusahaan penerima pemborongan pekerjaan dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain”.

Dari pendefinisian pekerja dan outsourcing di atas, dapat diartikan bahwa pekerja outsourcing adalah setiap orang yang bekerja pada perusahaan penyedia tenaga outsourcing dengan menerima upah atau imbalan yang kemudian oleh perusahaan penyedia tenaga outsourcing tersebut dialihkan kepada perusahaan pemberi kerja dengan perjanjian tertulis.

Outsourcing adalah penyerahan pekerjaan tertentu suatu perusahaan kepada pihak ketiga yang dilakukan dengan tujuan untuk membagi resiko dan mengurangi beban perusahaan tersebut. Penyerahan pekerjaan tersebut dilakukan atas dasar perjanjian kerjasama operasional antara perusahaan pemberi kerja dengan perusahaan penerima pekerjaan (Jehani, 2008, p.1).

Menurut Yasar (2011, p. 5), “Outsourcing adalah penyerahan wewenang dari suatu perusahaan kepada perusahaan lain untuk menjalankan sebagian atau seluruh proses fungsi usaha dengan menetapkan suatu target atau tujuan tertentu.” Penyerahan kegiatan, tugas, maupun pelayanan pada pihak lain, dengan tujuan untuk mendapatkan tenaga ahli serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Komang dan Agus (dalam Wahyuni, Idrus, Zain, & Rahayu, n.d, p.4), membedakan tipe outsourcing menjadi dua kelompok, yaitu Business Process Outsourcing dan Outsourcing Sumber Daya Manusia.

Business Process Outsourcing (BPO), jika di Indonesia dikenal dengan pemborongan pekerjaan. Outsourcing jenis ini mengacu pada hasil akhir yang

dikehendaki. Jika sebuah perusahaan manufaktur ingin mengalihkan penjualan produknya pada perusahaan lain, maka pembayaran kompensasinya berupa jumlah unit yang terjual.

Outsourcing ini mengacu pada kebutuhan penyediaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Untuk contoh di atas, perusahaan manufaktur akan bekerja sama dengan perusahaan outsourcing (vendor) yang memberikan jasa penyediaan dan pengelolaan tenaga penjual. Kompensasi kepada vendor berupa management fee sesuai kesepakatan. Alasan-alasan penggunaan Outsourcing Corbet (2004, p.11) menggambarkan beberapa alasan mengapa organisasi menggunakan kebijakan outsourcing dalam sebuah hirarki manfaat.

Manfaat utama yang dapat diperoleh dari outsourcing hampir 50 persennya adalah untuk mengurangi biaya. Dalam kebanyakan kasus, penghematan biaya biasa dalam kisaran 10 sampai 20 persen, tetapi juga dapat lebih tinggi tergantung pada seberapa besar kesenjangan antara biaya operasi perusahaan saat ini dan uang yang digunakan untuk membayar penyedia dari luar. Selanjutnya adalah supaya perusahaan dapat memfokuskan diri pada bisnis inti mereka. Langkah-langkah Pelaksanaan Outsourcing Greaver II menyediakan 7 langkah pokok yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

Menurut Indrajit & Djokopranoto (2004, p.105) secara umum resiko outsourcing dapat berupa: (1) tidak tercapainya secara penuh tujuan yang diinginkan; (2) tidak tercapainya sebagian dari tujuan yang diinginkan; (3) lambatnya pencapaian tujuan yang ingin dicapai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian merupakan metode penelitian yang dipakai dalam pengungkapan peristiwa yang sedang diteliti. Metode penelitian merupakan salah satu bagian yang sangat penting dan menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian. Metode penelitian merupakan cara untuk memperoleh data, keterangan-keterangan serta fakta yang ada hubungannya dengan masalah penelitian.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan berkenaan dengan suatu variabel. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal apa adanya. Sedangkan pendapat lainnya menyebutkan penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau keadaan sebagaimana adanya, sehingga hanya merupakan penyingkapan fakta yang terjadi pada PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban, maka penulis menggunakan metode penelitian deskriptif pada tesis ini.

Dengan menggunakan metode penelitian ini, peneliti akan menggambarkan dan menterjemahkan fakta aktual yang ada di lapangan. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengevaluasi kinerja tenaga keamanan *outsourcing* PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban dan mengetahui

faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga keamanan *outsourcing*.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Andalan Bintang Cemerlang dari bulan Juni s.d Agustus 2016.

3.3. Sumber Data

Dalam menentukan informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci (key informan) yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Selanjutnya dalam pengambilan informasi, peneliti menggunakan teknik "snowball" yaitu dimana penentuan subjek maupun informan penelitian berkembang dan bergulir mengikuti informasi atau data yang diperlukan dari informan yang diwawancarai sebelumnya. Maka dari itu, spesifikasi dari informan penelitian tidak dijelaskan secara rinci, tetapi berkembang sesuai dengan data yang didapat untuk dianalisis selanjutnya. Adapun yang menjadi key informan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang menggunakan tenaga keamanan *outsourcing* melalui PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban.

Untuk mengetahui secara cermat dan menyeluruh tentang kinerja tenaga keamanan *outsourcing* PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban, subyek informan lainnya didasarkan kebutuhan pada saat pengumpulan data di lapangan. Kebutuhan yang dimaksud adalah ketika pengumpulan data dilakukan secara lebih mendalam dan hanya

subyek penelitian tertentu yang dapat memberikan datanya, karena penelitian ini ingin menggali informasi sebanyak-banyaknya.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang lebih menekankan pada aspek materi, segala sesuatu yang hanya berhubungan dengan keterangan tentang suatu fakta yang ditemui peneliti di daerah penelitian (Bungin, 2001:123). Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data pada penelitian ini melalui penyebaran kuesioner dan dokumentasi.

Data yang diperoleh dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada subjek yang diteliti. Daftar pertanyaan berisi jawaban yang telah disusun sedemikian rupa agar tidak menimbulkan keraguan bagi responden yang diminta pendapatnya atau data yang diperoleh dari pertanyaan tertulis kepada responden tentang hal-hal yang diketahui dari masalah penelitian.

Untuk mendapatkan data yang akurat mengenai kinerja tenaga keamanan *outsourcing* dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban, kuesioner akan dibagikan kepada 10 perusahaan yang menggunakan tenaga keamanan *outsourcing* melalui PT. Andalan Bintang Cemerlang dengan masing-masing perusahaan diwakili oleh 3 orang jadi jumlah seluruh responden adalah 30 orang.

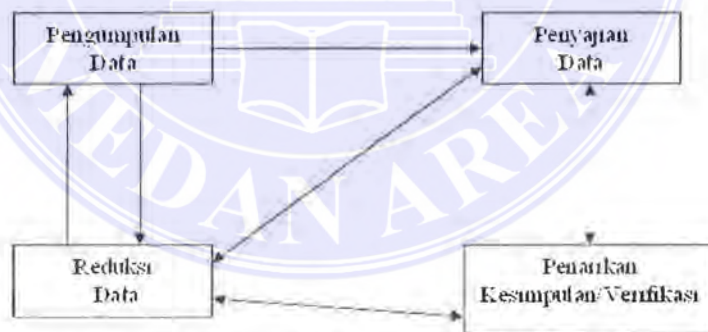
3.5. Teknik Analisis Data

Untuk memberi pemaknaan atas data atau fenomena yang ditemukan dan dikumpulkan dalam penelitian ini maka dilakukan analisis dengan pendekatan kualitatif dengan eksplanasi bersifat deskriptif. Sebagaimana dikatakan Arikunto (1998:194), penelitian yang menjawab problematika serta ingin mengetahui status

dan mendeskripsikan fenomena, lebih tepat digunakan teknik analisis deskriptif kualitatif.

Dipilihnya teknik analisis deskriptif kualitatif karena permasalahan atau sasaran penelitian adalah kinerja tenaga keamanan *outsourcing* PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban. Penelitian akan melibatkan pencarian data dari pihak-pihak terkait. Langkah yang ditempuh dengan mengorganisir data berupa gambar, foto, dokumen berupa laporan, biografi, artikel atau buku-buku pedoman dan sebagainya (Moleong, 2010: 103). Data juga diperoleh dari internet atau surat kabar berkaitan dengan masalah.

Selanjutnya dianalisis dengan model siklus interaktif sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992). Proses ini dilakukan selama proses penelitian ditempuh melalui serangkaian proses, pengumpulan, reduksi, penyajian, dan verifikasi data. Komponen analisis data (model interaktif) dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Komponen Analisis Data (Model Interaktif)

Sumber : Miles dan Huberman (terjemahan Tjejep Rohedi) 1992.

Reduksi data dimaksudkan sebagai langkah atau proses mengurangi atau membuang data yang tidak perlu, penyederhanaan, memfokuskan, atau

menyeleksi untuk menajamkan data yang diperoleh. Penyajian data dimaksudkan sebagai proses analisis untuk merakit temuan data di lapangan dalam bentuk matriks, tabel, atau paparan-paparan deskriptif dalam satuan-satuan kategori bahasan dari yang umum menuju yang khusus.

Akhirnya berdasarkan sajian data tersebut, peneliti melakukan penarikan kesimpulan atau verifikasi, setelah terlebih dahulu melihat hubungan satu dengan yang lain dalam kesatuan bahasan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Jika dilihat jawaban dari responden mengenai beberapa pertanyaan yang berkenaan dengan evaluasi kinerja tenaga keamanan outsourcing PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban seperti : kepemimpinan, kedisiplinan, kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan pada peraturan, tanggung jawab, kerjasama, pada umumnya sudah baik. Dan jawaban responden mengenai kepemimpinan dalam hal ini Komandan Regu juga sudah menjalankan fungsinya sebagai pimpinan dengan baik. Dalam teorinya jika kinerja tenaga keamanan outsourcing PT. Andalan Bintang Cemerlang sudah baik, maka dapat dipastikan dapat memuaskan pihak rekanan yaitu perusahaan yang menyewa jasa keamanan dan ketertiban. Namun dalam hal kedisiplinan waktu masih ditemukan di beberapa perusahaan tenaga keamanan yang datang masih terlambat, namun kasusnya tidak sering terjadi
2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga keamanan outsourcing PT. Andalan Bintang Cemerlang dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban terdiri dari faktor internal (kepemimpinan dan motivasi) dan faktor eksternal (informasi):

a. Kepemimpinan

Komandan regu harus menjadi panutan yang dapat memberikan contoh dan teladan, sikap kewibawaan serta kecakapan dan keahlian dalam setiap aktivitasnya. Pengaruh kepemimpinan dalam rangkaian tindakan disetiap aktivitas melalui keteladanan kewibawaan serta kecakapan seorang komandan regu dapat mempengaruhi peningkatan kinerja petugas dalam menjaga keamanan dan ketertiban pada perusahaan sebagai pengguna jasa.

b. Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian usaha-usaha dalam rangka memberikan motif (dorongan) dan harapan kepada para petugas keamanan agar dapat terpenuhi kebutuhannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas keamanan dan ketertiban dalam rangka mencapai visi organisasi.

c. Informasi

Informasi merupakan hal yang penting dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, karena apabila penyampaian informasi yang diberikan oleh komandan regu tidak dapat dimengerti atau dipahami oleh para anggotanya maka akan terjadi salah pengertian sehingga menimbulkan keterlambatan atau kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Dalam rangka meningkatkan penyelenggaraan tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan tenaga keamanan outsourcing PT. Andalan Bintang Cemerlang

dalam menyelenggarakan keamanan dan ketertiban sudah seharusnya PT. Andalan Bintang Cemerlang terus meningkatkan kinerja para pekerja outsourcingnya agar hasil yang sudah dicapai dapat terus ditingkatkan.

2. Kepemimpinan yang dijalankan oleh Komandan Regu harus terus lebih ditingkatkan. Agar para tenaga keamanan terus termotivasi dan dapat menjadi panutan yang baik bagi para anggotanya dalam bertugas dan berprestasi.
3. Kerjasama yang baik antara komandan regu dengan anggotanya harus tetap dijaga, karena tujuan ataupun sasaran yang ingin dicapai akan semakin mudah apabila dilakukan dengan kerjasama yang baik. Tidak hanya dalam hal bekerja tetapi rasa kekeluargaan juga harus dibina antara sesama petugas keamanan.
4. Kedisiplinan masalah waktu yang terjadi harus segera ditangani dengan serius, karena hal tersebut dapat menjadi raport buruk bagi PT. Andalan Bintang Cemerlang, pemberian sanksi yang tegas harus diberikan kepada petugas yang melanggar.
5. Hambatan-hambatan yang datangnya dari luar, sebaiknya ditangani dengan profesional, agar tidak mengganggu proses kerja yang telah dilakukan dan dapat merealisasikan target yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA**BUKU**

- Abdul Wahab, Solichin, 1997. Evaluasi kebijakan Publik. Penerbit FI UNIBRAW dan IKIP Malang
- Abdul Wahab, Solichin. 2004. Analisis Kebijaksanaan, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta : Bumi Aksara.
- Arikunto, S. 1998. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Corbet. (2004). The Outsourcing Revolution. United States of America: Dearborn Trade Publishing.
- Divisi riset PPM Manajemen, Outsourcing. (Agustus, 28, 2008) Retrieved 7 Mei, 2012.
- Dunn, William N, 1994, Public Policy Analysis; An Introduction, Englewood Clifs, New Jeresy, Prenticel-Hall Inc, Indonesian Edition: Pengantar Analisis Kebijakan Publik, 1998, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Miles, M.B & Huberman A.M. 1984, Analisis Data Kualitatif. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. 1992. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Moleong, L.J. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Dedy. 2002 Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Nasution, 2002. Metode Research. Balai Aksara-Penerbit Yudhistira dan Pustaka Saadiyah.
- Payaman Simanjuntak, 2005, Evaluasi Manajemen Kinerja, Jakarta.
- Ruky. , Ahmad. 2002. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Samodra Wibawa, 2005, Evaluasi Kebijakan Publik, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Simanjuntak, Payaman J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kerja. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta

Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, 1987, Metode Penelitian Survei, LP3E.

JURNAL

C.V. Som, 2011, *International Journal of Public Policy* Volume. 7 Nomor 1

German Sitompul, 2012, *Jurnal Ilmu Administrasi*, Volume IX No.3

Omoregie Charles Osifo, 2014 *International Journal of Public Administration*, Volume 37, Issue 4.

Sanford Journal Of Public Policy, Volume 1, Issue 1, Spring 2010.

Walters, Aydelotte, Miller, 2000, "Putting more Public in Policy Analysis", *Journal Public Administration. Review*, July/August/2000, 60,4.

Sumber Lain

from http://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=divisi%20riset%20ppm%20manajemenoutsourcing&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fppmanajemen.ac.id%2Fwpcontent%2Fuploads%2FPAPER%2FTSOURCINGfinal1.doc&ei=SScGUYGwBYWJrAfQv4G4CQ&usg=AFQjCNGqVr_RiV7Lg9918B00bOZqFcBQg&bvm=bv.41524429,d.bmk&cad=rja