

**EVALUASI KINERJA PEGAWAI BAGIAN PROGRAM
KEMITRAAN DAN BINA LINGKUNGAN (PKBL)
PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
MEDAN**

SKRIPSI

OLEH:

**RAJA ALAMSYAH HASBULLAH PANE
14.852.0035**



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

**EVALUASI KINERJA PEGAWAI BAGIAN PROGRAM
KEMITRAAN DAN BINA LINGKUNGAN (PKBL)
PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana
program sarjana (S1) pada program studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Medan Area**

OLEH:

**RAJA ALAMSYAH HASBULLAH PANE
14.852.0035**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

LAMPIRAN PENGESAHAN


Judul Penelitian : Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan dan
Bina Lingkungan (PKBL) Pada PT Perkebunan Nusantara
III (PERSERO) Medan.

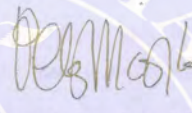
Nama Mahasiswa : Raja Alamsyah Hasbullah Pane

NPM : 148520035

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing


Dr. Abdul Kadir SH.M.Si
Pembimbing I


Beby Masitho Batu Bara S.Sos,M.AP
Pembimbing II

Mengetahui:


Prof. Dr. M. Arif Nasution, M.A


Dra. Hj. Rosmala Dewi M.Pd

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Ka.Prodi Ilmu Administrasi Publik

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRISPI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Raja Alamsyah Hasbullah Pane

NPM : 148520035

Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Demi Pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) Pada PT.Perkebunan Nusantara III(Persero) Medan.**

Besertaa perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, Mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.



Medan, 06 Agustus 2018


Raja Alamsyah Hasbullah Pane

NPM. 148520035

ABSTRACT

THE PERFORMANCE EVALUATION OF PARTNERSHIP PROGRAM PARTNERS AND COMMUNITY DEVELOPMENT IN PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN.

This study aims to determine the Performance Evaluation of Partnership Program Partners and Community Development in PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Employee performance is the result of work that can be achieved a person or group of people within an organization according to the authority and responsibility of each in order to realize the goals of the organization, the leader must be able to mobilize a team, the work process should be developed and human resources process should be the main focus , changes and enhancement of the role of human resource function is essential to support the success of the organization, which here will evaluate the performance of Partnership Program and Community Development program at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan in the year 2016 ago where many indicators can measure an employee's performance. By looking at several indicators to determine the success of the performance of productivity, service quality, responsiveness, responsibilitas and accountability, the problem faced is the readiness of human resources to be tested by evaluating its performance, in this research using qualitative descriptive method, the location of research conducted in the office Program Section Partnership and Community Development in PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, data collection techniques are interviews, observation and documentation, it can be concluded that the Evaluation of Employee Performance Part Program Partnership and Community Development in PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan very good.

Keywords: Evaluation, Performance Employee and the Performance Evaluation of Partnership Program Partners and Community Development

ABSTRAK

EVALUASI KINERJA PEGAWAI BAGIAN PROGRAM KEMITRAAN DAN BINA LINGKUNGAN DI PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero)Medan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama, perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi,dimana disini akan mengevaluasi kinerja pegawai bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan pada PT.Perkebunan nusantara III (Persero) Medan di tahun 2016 yang lalu. Dimana banyak indikator yang dapat mengukur kinerja seorang pegawai. Dengan melihat beberapa indikator untuk menentukan keberhasilan kinerja yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas,masalah yang dihadapi merupakan kesiapan sumber daya manusia yang akan diuji dengan mengevaluasi kinerjanya, di Penelitian ini menggunakan metode deksriptif kualitatif, lokasi penelitian dilakukan di kantor Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, teknik pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sangat baik

Kata kunci: Evaluasi, Kinerja Pegawai dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkenan memberikan bimbingan dan bantuan, sehingga pada akhirnya penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Untuk itu terima kasih banyak kepada:

1. Bapak Prof.Dr.H.M.Arif Nasution,MA sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
2. Ibu Dra.Hj.Rosmala Dewi,M.Pd sebagai Kepala Prodi Ilmu Administrasi Publik yang telah memberi saya banyak pelajaran dan masukan selama perkuliahan.
3. Bapak Dr. Abdul Kadir SH,M.Si selaku dosen pembimbing 1 skripsi yang telah menyediakan waktu dan kesabarannya untuk membimbing dan memberikan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Beby Masitho Batubara, S.Sos, MAP sebagai dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan dalam penulisan skripsi ini.
5. Seluruh Pegawai dan Staf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area yang telah banyak membantu kelancaran administrasi kepada penulis.

6. Ayahanda Syarifuddin Pane dan Ibunda Nur Ainun Nasution yang selalu memberikan doa, perhatian, materi, nasehat yang tiada pernah henti mengiringi langkah penulis.

7. Adik Sutan Aldy Akbar Pane dan Dinda Widya Sari Pane yang selalu menjadi semangat penulis untuk melangkah maju dan menjadi lebih baik.

8. Teman-teman Administrasi Publik Angkatan 2014 yang telah turut memberikan motivasi, sehingga menumbuhkan semangat penulis.

9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu-persatu yang telah turut serta memberikan bantuan dan dukungan sehingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu penulis dengan besar hati menerima kritik dan saran yang membangun, sehingga dapat menambah kesempurnaan dari tulisan ini dan semoga skripsi ini terdapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Medan, Februari 2018

Penulis

Raja Alamsyah Hasbullah Pane

148520035

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	5
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Kegunaan Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Evaluasi Kerja	7
2.1.1. Pengertian Evaluasi	7
2.2. Pengertian Kinerja	8
2.2.1 pengukuran Kinerja	9
2.2.2 Penilaian Kinerja	12

2.2.3 Faktor-Faktor Kinerja.....	16
2.2.4 Tujuan Penilaian Kinerja.....	18
2.3 Pengertian Evaluasi Kinerja.....	20
2.3.1 Fungsi Evaluasi Kinerja.....	22
2.3.2 Sasaran Evaluasi Kinerja.....	24
2.3.3 Tujuan Evaluasi Kinerja.....	25
2.4 Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan.....	27
2.5 Kerangka Pemikiran.....	29
2.6 Penelitian Relevan.....	30
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	33
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	34
3.3 Informan Penelitian.....	34
3.4 Teknik pengumpulan Data.....	35
3.5 Teknik Analisa Data.....	36
3.6 Uji Kredibilitas Data.....	37
3.7 Keabsahan Data.....	40
 BAB IV PEMBAHASAN	
4.1 Sejarah Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.....	41
4.2 Tugas Pokok,Fungsi dan Sasaran Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.....	44

4.3 Struktur Organisasi Bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan.....	46
4.4 Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	
Di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	47
4.4.1 Produktivitas	47
4.4.2 Kualitas Layanan	50
4.4.3 Resposivitas	53
4.4.4 Responsibilitas	55
4.4.5 Akuntabilitas	59
4.5 Masalah-masalah dan dampak yang dihadapi	61
4.5.1 Masalah-masalah yang dihadapi	61
4.5.2 Dampak-dampak yang dihadapi.....	62
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	63
5.2 Saran	64

DAFTAR

PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi, sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama, perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi, dimana disini akan mengevaluasi kinerja pegawai bagian

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan pada PT.Perkebunan nusantara III (Persero) Medan di tahun 2016 yang lalu.

Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai pegawai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh pegawai dan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu.

Untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, untuk itu diperlukan evaluasi kinerja pada sebuah perusahaan.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih

dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai.

Evaluasi kinerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kadar profesionalisme serta seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai dan mencari jenis perlakuan yang tepat sehingga pegawai dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan harapan. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Tidak sedikit di perusahaan-perusahaan swasta maupun negeri yang melakukan evaluasi kinerja pegawai tidak tepat, tidak sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Oleh karena itu, bagi instansi pemerintahan, maupun perusahaan swasta, evaluasi kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi perubahan, motivasi para aparatur serta melakukan pengawasan dan perbaikan. Kinerja aparatur yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas dan menjaga kelangsungan hidup instansi ini, dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya.

Keputusan Menteri Keuangan No:316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994 tentang Pedoman Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi melalui Pemanfaatan

Dana dari Bagian Laba Badan Usaha Milik Negara. Maka PT. Perkebunan Nusantara III membentuk PKBL(Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) , PKBL merupakan Program Pembinaan Usaha Kecil dan pemberdayaan kondisi lingkungan oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Jumlah penyesihan laba untuk pendanaan program maksimal sebesar 2% (dua persen) dari laba bersih untuk Program Kemitraan dan maksimal 2% (dua persen) dari laba bersih untuk Program Bina Lingkungan.

Tujuan pelaksanaan Program Kemitraan Program Bina Lingkungan dapat tercapai, dibentuk bagian tersendiri yang khusus melaksanakan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan selanjutnya disebut Bagian Kemitraan dimana bagian ini memiliki tugas dan fungsi sebagai bagian yang memberikan pinjaman terhadap masyarakat yang mana dengan jaminan yang telah disepakati dan dibayar dengan waktu yang disepakati juga, sedangkan bagian bina lingkungan dimana memiliki tugas dan fungsi sebagai pemberi dana hibah bagi masyarakat dengan syarat yang telah ditentukan oleh direksi PT.Perkebunan Nusantara III (Persero),Medan.

Maka dari itu peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian terhadap “Evaluasi Kinerja pegawai bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan(PKBL) di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero),Medan”.

1.2 Fokus Penelitian

Fokus awal penelitian ini sebagai jembatan peneliti menjangkau data lapangan adalah sebagai berikut:

Bagaimana evaluasi kinerja pegawai dibagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero),Medan pada tahun 2016?

1.3 Rumusan Masalah

Pertimbangan pemikiran dan latar belakang empirik tersebut dikaitkan dengan fokus penelitian,maka penelitian ini merumuskan masalah pokok bahwa hasil dari kinerja pegawai di bagian Program Kemitraan dan Bina lingkungan sangat berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan BUMN tersebut,secara spesifik rumusan masalah tersebut yaitu:

Bagaimana evaluasi kinerja pegawai dibagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero),Medan tahun 2016?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

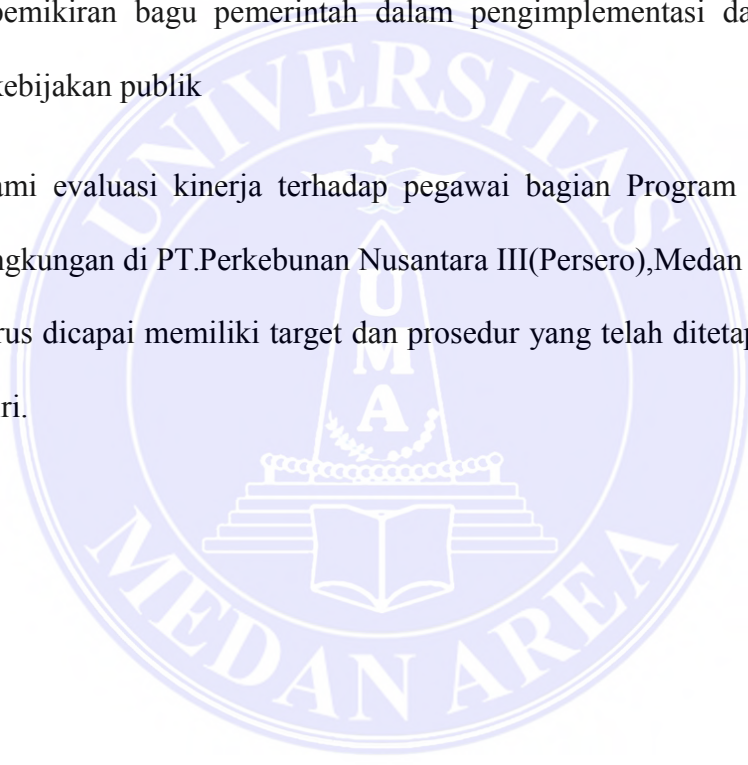
Mengevaluasi sejauh mana kinerja pegawai dibagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero),Medan. Tahun 2016.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini mempunyai kegunaan:

1. Aspek teoritis, hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu, khususnya ilmu administrasi publik. Penggunaan konsep dan teori implementasi kebijakan dalam hubungan dengan fenomena yang ada dimasyarakat, dapat menghasilkan konsep baru bagi pengembangan ilmu administrasi publik
2. Aspek praktis, hasil penelitian ini kiranya dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah dalam pengimplementasi dan menjalankan kebijakan publik

Mendalami evaluasi kinerja terhadap pegawai bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III(Persero), Medan dimana Kinerja yang harus dicapai memiliki target dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan itu sendiri.



BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Evaluasi Kinerja

2.1.1 Pengertian Evaluasi

Pengertian evaluasi dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti penilaian; hasil. Menurut Bryan & White (1987), evaluasi adalah upaya untuk mendokumentasi dan melakukan penilaian tentang apa yang terjadi dan juga mengapa hal itu terjadi, evaluasi yang paling sederhana adalah mengumpulkan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pelaksanaan suatu program/rencana.

Pengertian evaluasi menurut Charles O. Jones dalam Aprilia (2009) adalah *“evaluation is an activity which can contribute greatly to the understanding and improvement of policy development and implementation”* (evaluasi adalah kegiatan yang dapat menyumbangkan pengertian yang besar nilainya dan dapat pula membantu penyempurnaan pelaksanaan kebijakan beserta perkembangannya). Pengertian tersebut menjelaskan bahwa kegiatan evaluasi dapat mengetahui apakah pelaksanaan suatu program sudah sesuai dengan tujuan utama, yang selanjutnya kegiatan evaluasi tersebut dapat menjadi tolak ukur apakah suatu kebijakan atau kegiatan dapat dikatakan layak diteruskan, perlu diperbaiki atau dihentikan kegiatannya.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2006 tentang evaluasi kinerja, Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar.

Menurut Ernest R. Alexander dalam Aminudin (2007), metode evaluasi dapat diklasifikasikan menjadi lima yaitu :

- 1) *Before and after comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan antara kondisi sebelum dan kondisi sesudahnya.
- 2) *Actual versus planned performance comparisons*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian dengan membandingkan kondisi yang ada (*actual*) dengan ketetapan perencanaan yang ada (*planned*)
- 3) *Experintal (controlled) model*, metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan yang terkendali untuk mengetahui kondisi yang diteliti.
- 4) *Quasi experimental models*, merupakan metode yang mengkaji suatu obyek penelitian dengan melakukan percobaan tanpa melakukan pengontrolan/pengendalian terhadap kondisi yang diteliti.
- 5) *Cost oriented models*, metode ini mengkaji suatu obyek penelitian yang hanya berdasarkan pada penilaian biaya terhadap suatu rencana.

2.2 Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Rivai (2005:309) konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Sedangkan menurut pendapat Ilyas (2005:55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yakni arti kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban tanggung jawab menurut ukuran atau standar yang berlaku pada masing-masing organisasi.

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja menurut Simamora (2004:50) adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Menurut Dharma (2004:355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Agus Dwiyanto (2006:50-51) dalam bukunya Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting office (GAO)* mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan salah satu indikator kinerja yang penting. Sedangkan yang dimaksud dengan produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional, adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini (harus) lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sedangkan tingkat manajerial, produktivitas tenaga kerja menurut Ndraha (2002:44), adalah perbandingan antara *output* (O, misalnya laba kotor) dengan *input* (I, misalnya total gaji), persatuan waktu (T). Jadi Produktivitas Kerja (PK) tiap hari.

2. Kualitas Layanan, yaitu cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan sering kali

dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja birokrasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi indikator untuk menilai kinerja birokrasi publik.

3. Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan birokrasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit Lenvine dalam Dwiyanto (2006:51). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas, yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Kinerja birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dilihat dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan birokrasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

2.2.2 Penilaian kinerja

Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja sangat berguna 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 promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2005:10) Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Rivai (2005:324) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud Rivai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan

balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*)

Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Didalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Metode catatan prestasi

Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.

6. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)

Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Didalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*)

Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

B. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*)

Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.

2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*)

Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

3. Penilaian secara psikologis

Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan.

4. Pusat penilaian (*Assessment Center*)

Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Jadi pengertian dari penilaian kinerja adalah cara untuk menilai atau menentukan nilai kinerja seorang pegawai atau karyawan.

2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005:13-14) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

1. Kemampuan potensi (*IQ*).
2. Kemampuan reality (*knowledge + skill*).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Menurut Saparuddin (2007 : 12) Supervisi kepemimpinan termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan melakukan supervisi kepemimpinan berupa :

1. Pembinaan yang terus menerus
2. Pengembangan kemampuan profesional pegawai
3. Perbaiki situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi pegawai.

2.2.4 Tujuan penilaian kinerja karyawan

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan/pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005:11) yang mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. *Quality*

Arti dari *quality* adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. *Quantity*

Arti dari *quantity* adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. *Timelines*

Arti dari *timelines* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. *Cost-effectiveness*

Arti dari *cost effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e. *Need for Supervision*

Arti dari *need for supervision* adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. *Interpersonal impact*

Arti dari *interpersonal impact* adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Hady Sutrisno (2009 : 167) meliputi sebagai berikut:

- a. Hasil kerja
- b. Pengetahuan pekerjaan
- c. Inisiatif
- d. Kecekatan mental
- e. Sikap dan
- f. Disiplin.

2.3 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 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.

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

2.3.2 Sasaran Evaluasi Kinerja

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

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

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 planningnya. Perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri.

Dengan demikian pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.

2.3.3 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) dalam buku Darma(2009 :14) 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 digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk membarhentikan pegawai.

3. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

5. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

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.

2.4 Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Langkah awal Perseroan dimulai pada tahun 1958 dengan nama Perusahaan Perkebunan Negara Baru cabang Sumatera Utara (PPN Baru). Setelah mengalami beberapa kali perubahan bentuk/status badan hukum sejalan dengan Undang-Undang (UU) dan Peraturan Pemerintah (PP) yang ada. Pada tahun 1968 PPN tersebut diorganisasikan menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1994 bentuk hukumnya dialihkan menjadi PT Perkebunan (Persero).

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan akta notaris Harum Kamil, SH, No. 36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No.C2.8331.HT.01.01.TH.96 tanggal 8 Agustus 1996 serta telah diumumkan

dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 tanggal 18 Oktober 1996, tambahan No.8674/1996 dan beralamat di Jalan Sei Batanghari No. 2 Medan.

Pembinaan usaha kecil oleh BUMN dilaksanakan sejak terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero). Keputusan Menteri Keuangan No.:316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994 tentang Pedoman Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi melalui Pemanfaatan Dana dari Bagian Laba Badan Usaha Milik Negara. Maka PT. Perkebunan Nusantara III membentuk PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) PKBL merupakan Program Pembinaan Usaha Kecil dan pemberdayaan kondisi lingkungan oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Jumlah penyisihan laba untuk pendanaan program maksimal sebesar 2% (dua persen) dari laba bersih untuk Program Kemitraan dan maksimal 2% (duapersen) dari laba bersih untuk Program Bina Lingkungan.

Tujuan pelaksanaan Program Kemitraan Program Bina Lingkungan dapat tercapai, dibentuk bagian tersendiri yang khusus melaksanakan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan selanjutnya disebut Bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi perusahaan secara keseluruhan. Upaya yang dilakukan oleh PKBL terhadap mitra binaan bersifat pembinaan yang dilakukan di sekitar wilayah kerja PT. Perkebunan Nusantara III.

2.5 Kerangka Pemikiran

Menurut Murti Sumarni (2014:129) “Kerangka Pemikiran mempertautkan variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung serta variabel yang lain, mungkin akan terlihat dalam penelitian.

Jadi, kerangka pemikiran akan muncul apabila suatu penelitian mempertautkan dua variabel atau lebih.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat mempengaruhi apakah tujuan yang telah dibuat perusahaan akan tercapai atau tidak, sumber daya manusia yang kreatif dan unggul dengan mudah akan mencapai tujuan yang telah disepakati, motivasi baik reward atau insentif juga dapat mempengaruhi pegawai dengan baik mencapai tujuan dari perusahaan.

Melalui evaluasi kinerja pegawai ini, akan terlihat bagaimana hasil kinerja pegawai yang berada didalam bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di kantor PT.Perkebunan Nusantara III(Persero),Medan.

Kerangka pemikiran Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero),Medan. Dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Bagian Program Kemitraan

Kinerja Pegawai Bagian

Agus Dwiyanto (2006:50-51) dalam bukunya Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas
2. Kualitas Layanan
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

↓
Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian
Program Kemitraan dan Bina
Lingkungan

2.6 Penelitian Relevan

Ada pun penelitian yang relevan peneliti mengutip dari penelitian Jeferson Glandy Lumentah dalam skripsinya yang berjudul **“Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Tompaso Kabupaten Minahasa tahun 2015”**

Hasil penelitian Jeferson Glandy Lumentah dalam meneliti Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Tompaso Kabupaten Minahasa adalah sebagai berikut:

Kinerja merupakan wujud dari kemampuan dan keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan kebijakan, program dan kegiatan sehubungan dengan penyelenggaraan tugas dan fungsinya. Dalam penelitian ini kinerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Tompaso Kabupaten Minahasa dilihat dari Indikator yaitu: Produktivitas, Kualitas layanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas. Maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Di ukur dengan produktivitas, Dikantor Camat Tompaso proses Penyelenggaraan pelayanan publik dalam implementasinya cukup baik, terutama dalam menjalankan tugas fungsi dan wewenangnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, kinerja dari Pegawai Negeri Sipil yang masih Belum di optimalkan secara menyeluruh.
2. Di ukur dari kualitas layanan, pelayanan untuk masyarakat dalam memeberikan informasi sudah sangat baik, ini menunjukkan bahwa sudah ada koordinasi dari para Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas memeberikan pelayanan yang mudah, cepat, transparansi, sarana dan prasarana sehingga penyelenggaraan pelayanan publik lebih mudah.
3. Di ukur dengan responsivitas kantor camat Tompaso dalam merespons segala yang menjadi kebutuhan dan keluhan dari masyarakat sudah optimal, segala program dan kegiatan sehubungan dengan kebutuhan masyarakat dapat direspon dan dilaksanakan.
4. Di ukur dengan responsibilitas, dikantor camat tompaso sudah melaksanakan tugas secara optimal sehingga mencerminkan kinerja yang baik, SDM dari Pegawai Negeri Sipil yang sudah mulai di berdayakan, sehingga pegawai sudah mengetahui apa yang menjadi tugas dan fungsi mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat
5. Di ukur dari akuntabilitas, Kecamatan Tompaso sudah optimal dalam memberikan pertanggungjawaban ditiap program dan kegiatan yang dilaksanakan, dan dipertanggungjawabkan setiap tahun, terutama sudah dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

6. Secara keseluruhan kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam menyelenggarakan, menetapkan , dan mengawasi program dan kegiatan dikantor camat dilihat dari tugas dan fungsi serta wewenangnya, di ukur dengan ke 5 indikator diatas sudah berjalan dengan baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif, yaitu pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan objek penelitian sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Kemudian dari faktor-faktor yang ada akan dianalisis berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku. Jadi penelitian tentang Evaluasi Kinerja Pegawai bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero), Medan, dilakukan dengan menggambarkan kinerja pegawai yang berada di bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero), Medan. Kemudian dianalisis berdasarkan kenyataan-kenyataan yang ada permasalahannya.

Penggunaan metode ini dimulai dari analisis berbagai data yang dihimpun dari penelitian, kemudian bergerak ke arah kesimpulan. Tujuan dari metode ini tidak semata-mata mengungkapkan kebenaran saja tetapi memahami kebenaran tersebut. Penelitian ini mencoba memecahkan masalah yang ada dan mengamati serta mengevaluasi Kinerja Pegawai bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero), Medan

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Peneliti melaksanakan penelitian di Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero), jalan Sei Batang Hari No.2 Sei Sikambang, Medan dan waktu penelitian dilaksanakan bulan januari sampai february 2018.

3.3 Informan Penelitian

Penelitian mengenai tentang Evaluasi Kinerja Pegawai bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero), medan apakah sesuai dengan amanah dan tujuan yang telah ditetapkan di surat Keputusan Menteri BUMN Nomor 236/MBU/2003, yaitu untuk memberdayakan masyarakat, meningkatkan kesejahteraan sosial dan pertumbuhan ekonomi masyarakat secara berkesinambungan, dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan., dimana peneliti memerlukan informan yang mempunyai pemahaman yang berkaitan langsung dengan:

a. Kepala Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT.Perkebunan Nusantara (Persero), (informan kunci)

-Bapak Meilanta Bangun

b. Staff-staff Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT.Perkebunan Nusantara (Persero), (informan utama)

-Bapak Rempille Sinulingga

-Bapak Jose Hutabarat

-Bapak Nirza

c. Mitra Binaan (informan Tambahan)

-Ibu Wulandari

-Bapak Suhartono

3.4 Teknik pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

a. Observasi

Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2013:145) observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

b. Wawancara mendalam

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013:231) Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013:240) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

d. Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan data dan sumber data yang telah ada.

3.5 Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles dan Huberman (1984), mengemukakan aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi : *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing* (*verification* dan penarikan kesimpulan).(Sugiyono, 2007: 337-345)

Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini jelas sebagai berikut:

1. *Data reduction* (reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, di cari tema, polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Display* (penyajian data)

Penyajian data biasanya dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya, dan mencarinya bila perlu.

3. *Conclusion drawing/ verification* (penarikan kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali ke lapangan mngumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

3.6 Uji Kredibilitas Data

Moleong (2005) memaparkan tujuan uji (*credibility*) kredibilitas data yaitu untuk menilai kebenaran dari temuan penelitian kualitatif. Kredibilitas ditunjukkan ketika partisipan mengungkapkan bahwa transkrip penelitian memang benar-benar sebagai pengalaman dirinya sendiri. Dalam hal ini peneliti akan memberikan data yang telah ditranskripsikan untuk dibaca ulang oleh partisipan. Kredibilitas menunjukkan kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif, hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara dengan sumber data yang pernah ditemui maupun sumber data yang baru. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan keakraban (tidak ada jarak lagi, semakin terbuka, saling mempercayai) antara peneliti dan narasumber sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Selain itu, Sugiyono (2007) menambahkan bahwa perpanjangan pengamatan ini dilakukan untuk mengecek kembali apakah data yang telah diberikan oleh sumber data selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak. Bila tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya. Untuk membuktikan apakah peneliti itu melakukan uji kredibilitas melalui perpanjangan pengamatan atau tidak, maka akan lebih baik jika dibuktikan dengan surat keterangan perpanjangan yang dilampirkan dalam laporan penelitian.

2. Peningkatan ketekunan dalam penelitian

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Selain itu, peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca ini maka wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan.

3. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, dan triangulasi waktu dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Sugiyono (2007) memaparkan triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.

4. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia, atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto. Alat-alat bantu perekam data dalam penelitian kualitatif (kamera, *handycam*, alat rekam suara) sangat diperlukan untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti.

5. Analisis kasus negatif

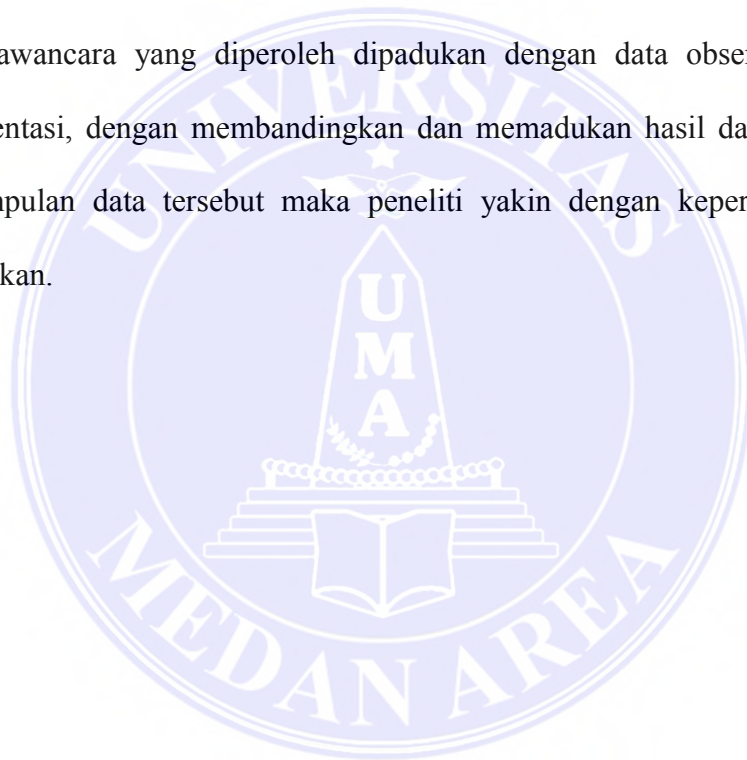
Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Tetapi bila peneliti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya. Hal ini sangat bergantung dari seberapa besar kasus negatif yang muncul tersebut.

3.7 Keabsahan Data

Menurut Lexy J. Moleong (2009: 324) untuk menetapkan keabsahan data (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah criteria tertentu. Ada empat criteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Untuk menjaga

keabsahan data, maka yang dipergunakan adalah teknik pengamatan lapangan dan teknik triangulasi data.

Teknik triangulasi yang merupakan bagian dari kriteria derajat kepercayaan Lexy J. Maleong (2009: 330) mengungkapkan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu orang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagian perbandingan data tersebut. Triangulasi data dilakukan dengan *cross check*, yaitu dengan cara data wawancara yang diperoleh dipadukan dengan data observasi atau data dokumentasi, dengan membandingkan dan memadukan hasil dari kedua teknik pengumpulan data tersebut maka peneliti yakin dengan kepercayaan data di kumpulkan.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Dwiyanto Agus (2006) ,Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik Indikator Kinerja Pegawai.. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta

Aminudin, Muhammad. 2007. *Evaluasi Rencana Lokasi Pemandangan Terminal Induk Km. 6 Banjarmasin*. (Tesis). Yogyakarta: MPKD Universitas Gadjah Mada.

Bryan, Carolie dan Louis G. White., 1987. Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang. LP3ES. Jakarta.

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta.

Ilyas Yaslis. 2005. Kinerja, Teori dan Penelitian. Liberty: Yogyakarta.

Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.

Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber tentang Metode-metode Baru)*. Jakarta: UIP.

Moleong, Lexy J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Murti Sumarni. 2014. Metodologi Penelitian Bisnis. Yogyakarta: PT. Liberty

Simamora, Hendry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE.YKPN: Jogjakarta.

Dharma, Surya. 2004. Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan keenam. Remaja Rosda Karya: Bandung.

Sendow. 2007. Pengukuran Kinerja Karyawan. Gunung Agung: Jakarta.

Saparuddin . 2007. Teori supervisi kepemimpinan pada buku yang diterbitkan

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Hadi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset: Yogyakarta

Perundang-Undangan

Keputusan Menteri Keuangan No.:316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994 tentang Pedoman Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi melalui Pemanfaatan Dana dari Bagian Laba Badan Usaha Milik Negara

Menteri BUMN Nomor 236/MBU/2003, yaitu untuk memberdayakan masyarakat, meningkatkan kesejahteraan sosial dan pertumbuhan ekonomi masyarakat secara berkesinambungan, dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan

Peraturan Pemerintah No 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan

Jurnal

Jeferson Glandy Lumentah Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Tompaso Kabupaten Minahasa pada tahun 2015

Aprilia, Hera. 2009. *Evaluasi Pelaksanaan Program Transmigrasi Lokal Model Ring I Pola Tani Nelayan di Bugel, Kec. Panjatan, Kab. Kulon Progo dan Gesing, Kec. Panggang Kab. Gunung Kidul*. (Tesis). Yogyakarta: MPKD Universitas Gadjah Mada.



LAMPIRAN

Rencana Anggaran Kinerja Tahun 2016

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PROGRAM KEMITRAAN

A. Sumber Dana

1	Saldo Awal	Rp.	7,775,732,163	,-
2	Penyisihan Laba 2016 (1% x Rp.251.412.185.800,-)	Rp.	2,514,121,858	,-
3	Pengembalian Pokok Pinjaman	Rp.	12,731,833,331	,-
4	Jasa Administrasi	Rp.	2,290,330,000	,-
5	Pendapatan Jasa Giro	Rp.	75,000,000	,-
6	Pendapatan Lain-lain	Rp.	10,000,000	,-
	Jumlah	Rp.	25,397,017,352	,-

B. Penggunaan Dana

1	Rencana Penyaluran	Rp.	23,875,000,000	,-
2	Dana Hibah	Rp.	-	,-
3	Biaya Operasional	Rp.	-	,-
4	Saldo Akhir	Rp.	1,522,017,352	,-
	Jumlah	Rp.	25,397,017,352	,-

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PROGRAM BINA LINGKUNGAN

Rencana Penerimaan dan Penggunaan Dana Program Bina Lingkungan sebagai berikut :

A. Sumber Dana	
- Saldo Awal	Rp. 5.200.089.407 ,-
- Penyisihan Laba 2015 (3% x Rp.251.412.185.800,-)	Rp. 7.542.365.574 ,-
- Penerimaan dari BUMN Pembina Lain (Perum Perumnas)	Rp. 3.600.361.884
- Pendapatan Jasa Giro	Rp. 75.000.000 ,-
Jumlah	<u>Rp. 16.417.816.865 ,-</u>
B. Penggunaan Dana	
- Rencana Penyaluran Bina Lingkungan	Rp. 11.100.360.000 ,-
- Biaya Hibah Kemitraan (7% x Rp. 23.875.000.000,-)	Rp. 1.671.250.000 ,-
- Saldo Akhir	Rp. 3.646.206.865 ,-
Jumlah	<u>Rp. 16.417.816.865 ,-</u>

Hasil Kinerja Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Tahun 2016

KINERJA PROGRAM KEMITRAAN

Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Surat Keputusan Menteri BUMN No. : KEP-100/MBU/2002 tanggal 04 Juni 2002 maka pencapaian kinerja bagi Program Kemitraan dihitung berdasarkan :

- A. Tingkat Efektivitas Penyaluran Dana
- B. Tingkat Efektivitas Pengembalian Dana Program Kemitraan

Pada periode Semester I Tahun 2016 PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dalam melaksanakan Program Kemitraan memperoleh nilai sebagai berikut :

- A. Tingkat Efektivitas penyaluran Dana :
 - a. Jumlah Dana yang tersedia

- Saldo Awal	Rp.	7.775.732.163
- Penyisihan Laba 2015 (1% x Rp.251.412.185.800,-)	Rp.	2.514.121.858
- Pengembalian Pokok Pinjaman	Rp.	12.731.833.331
- Jasa Administrasi	Rp.	2.290.330.000
- Pendapatan Jasa Giro	Rp.	75.000.000
- Pendapatan Lain-lain	Rp.	10.000.000
Jumlah	Rp	<u>25.397.017.352</u>

b. Jumlah Dana yang disalurkan

- Bantuan Pinjaman	Rp	23.875.000.000
- Hibah	Rp	-
Jumlah	Rp	<u>23.875.000.000</u>

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= \frac{\text{Jumlah Dana yang disalurkan}}{\text{Jumlah Dana yang tersedia}} \times 100\% \\ &= \frac{23.875.000.000}{25.397.017.352} \times 100\% = 94,01\% \end{aligned}$$

Skor untuk efektivitas penyaluran dana adalah = 3 Poin

Penyerapan (%)	> 90	85 s.d 90	80 s.d 85	< 80
Skor	3	2	1	0

B. Tingkat Efektivitas pengembalian pinjaman

Posisi tunggakan kepada Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2016 adalah sebagai berikut :

Piutang/ tagihan lancar	Rp	53.803.706.176
Piutang/ tagihan kurang lancar	Rp	9.452.002.436
Piutang/ tagihan ragu-ragu	Rp	3.635.385.552
Piutang/ tagihan macet	Rp	5.816.616.884
Jumlah	Rp	72.707.711.049

Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman UKM adalah :

Piutang/ tagihan lancar	Rp	53.803.706.176	x	100%	=	Rp	53.803.706.176
Piutang/ tagihan kurang lancar	Rp	9.452.002.436	x	75%	=	Rp	7.089.001.827
Piutang/ tagihan ragu-ragu	Rp	3.635.385.552	x	25%	=	Rp	908.846.388
Piutang/ tagihan macet	Rp	5.816.616.884	x	0%	=	Rp	-
Jumlah	Rp	72.707.711.049				Rp	61.801.554.392

Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman adalah :

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= \frac{\text{Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman}}{\text{Jumlah Pinjaman yang disalurkan}} \times 100\% \\ &= \frac{61.801.554.392}{72.707.711.049} \times 100\% = 85,00\% \end{aligned}$$

Skor untuk efektivitas pengembalian pinjaman adalah = 3 Poin

Tingkat Pengembalian (%)	> 70	40 s.d 70	10 s.d 40	< 10
Skor	3	2	1	0

Dengan demikian kinerja Program Kemitraan dan Bina Lingkungan pada Tahun 2016 mendapat skor 6 poin yaitu :

- Tingkat efektivitas penyaluran dana skor	=	3 Poin
- Tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman skor	=	3 Poin
Jumlah	=	6 Poin

Hasil Kinerja Program Bina Lingkungan Per Wilayah Pemko/Pemkab sbb:

No	Wilayah	Luas Areal	Penyaluran	%tase
I.	Pulau Sumatera			
1	Medan, Binjai, Langkat	-	2.500.360.000	23
2	Deli Serdang, Karo, Dairi	3.387,83	1.000.000.000	9
3	Serdang Bedagai, Tebing Tinggi	30.154,91	1.000.000.000	9
5	Simalungun	13.580,16	1.000.000.000	9
6	Asahan, Batu Bara	27.282,25	1.000.000.000	9
7	Labuhan Batu Selatan	53.649,10	1.500.000.000	14
8	Labuhan Batu Induk	15.359,06	750.000.000	7
9	Labuhan Batu Utara	9.564,37	750.000.000	7
11	Tapser, Madina, Taput, Tapteung	8.102,38	750.000.000	7
13	Datim	-	100.000.000	1
II.	Diluar Pulau Sumatera	-	750.000.000	7
	Jumlah	161.080,06	11.100.360.000	100
III.	Dana Hibah Kemitraan	-	1.671.250.000	
	Total Penggunaan Dana	318.772,29	12.771.610.000	168

Anggaran Bantuan Program Bina Lingkungan Per Sektor sbb :

• Bantuan Bencana Alam	Rp.	500.000.000	,-
• Bantuan Pendidikan dan/atau Pelatihan	Rp.	2.500.000.000	,-
• Bantuan Peningkatan Kesehatan	Rp.	700.000.000	,-
• Bantuan Pengembangan Prasarana dan Sarana Umum	Rp.	1.500.000.000	,-
• Bantuan Sarana Ibadah	Rp.	2.000.000.000	,-
• Bantuan Pelestarian Alam	Rp.	500.000.000	,-
• Bantuan Sosial Masyarakat dalam rangka Pengentasan Kemiskinan	Rp.	3.400.360.000	,-
Jumlah	Rp.	11.100.360.000	,-
• Beban Hibah Program Kemitraan	Rp.	1.671.250.000	,-
Total	Rp.	12.771.610.000	,-



Wawancara dengan Bapak kepala bagian PKBL Meilanta Bangun dan staff Bapak Rempille Sinulingga

Pada 27 November 2017



Wawancara dengan staff Bapak Nirza

Pada 28 November 2017



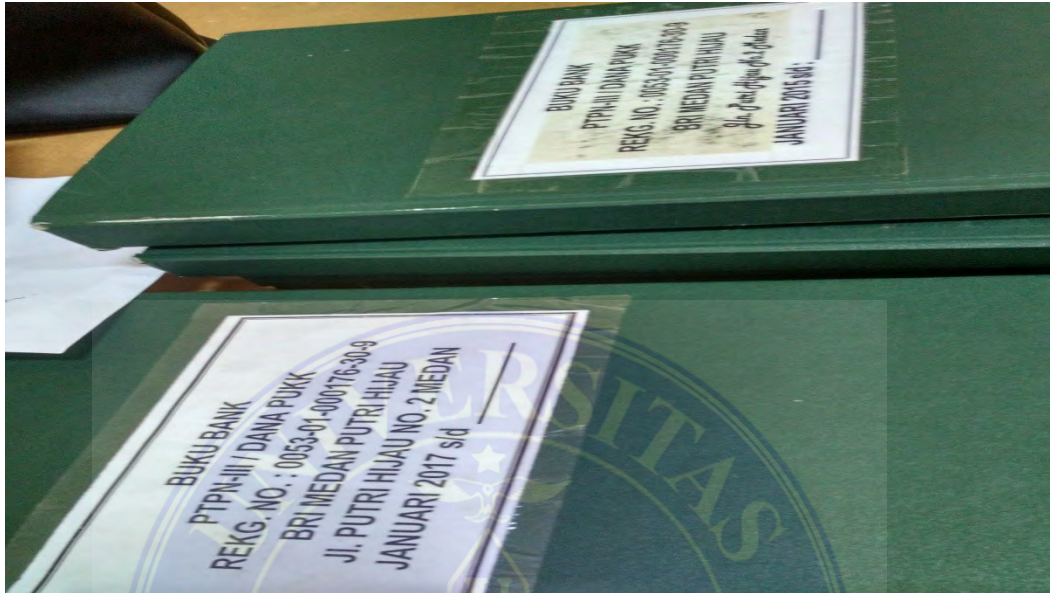
Wawancara dengan Mitra Binaan Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Bapak Suhartono, 29 November 2017

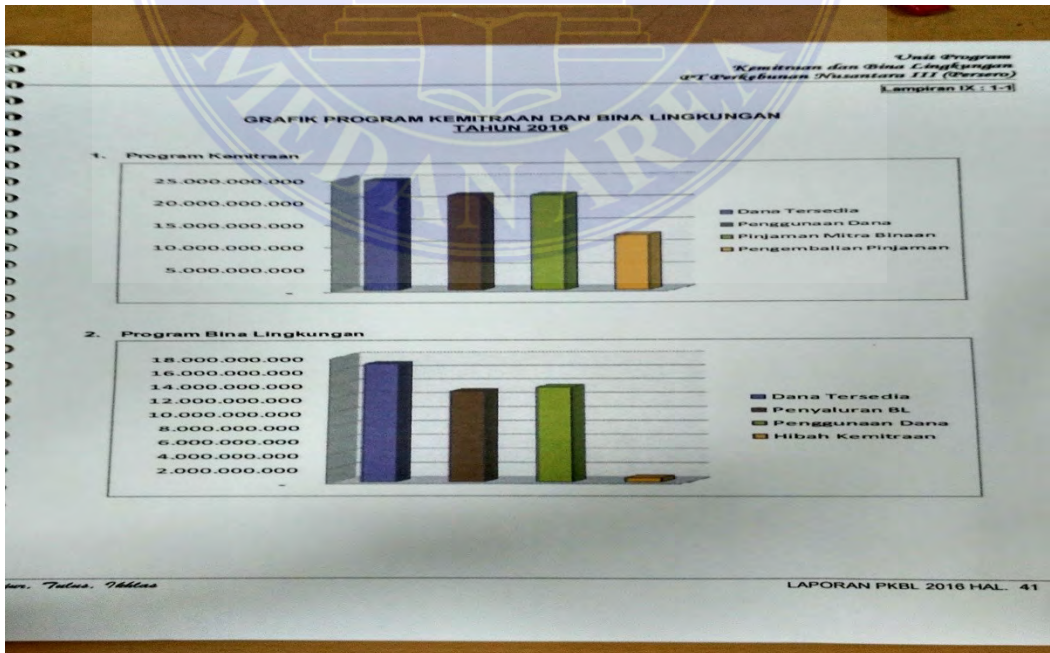


Wawancara dengan Mitra Binaan Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

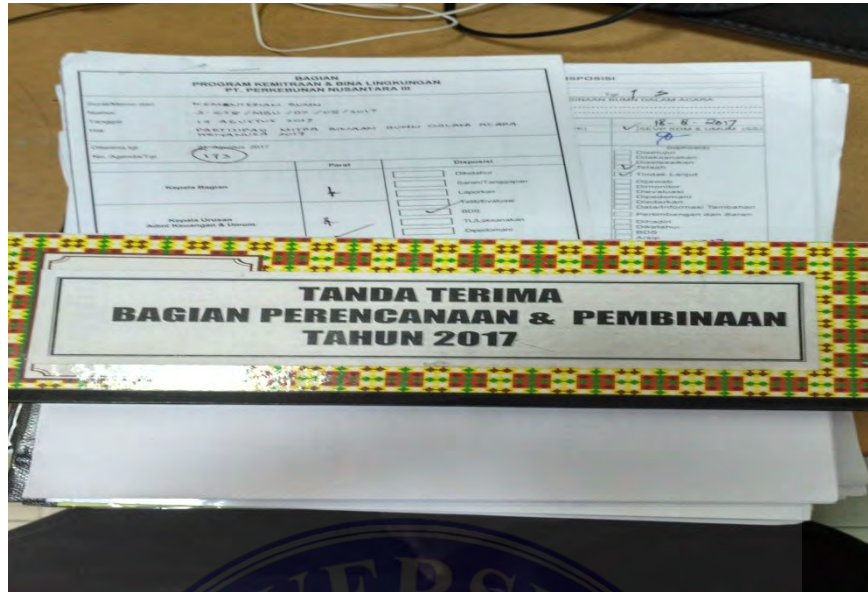
Ibu Wulandari, 29 November 2017



Buku Bank PTPN III, Semua data Mitra dan Proses Kerjasama ada didalam Buku Ini



Grafik Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Tahun 2016



Tanda terima Bagian Perencanaan dan Pembinaan
Surat masuk dan surat keluar semua ada disini

Palaksanaan/Disiplin
Hari/Hari Minggu
Surat Pengantar yang berlaku No. ... Tanggal ...

INDIKATOR	Target	Real	Nilai	Bobot	Nilai x Bobot
I. HASIL KARYA					
2. Tercita Administrasi	Disesuaikan sesuai dgn prosedur dan jadwal	Disesuaikan dengan prosedur dan jadwal	90	0,20	18,00
4. Penyaluran Program Kemitraan	Rp. 23.875.000.000	Rp. 21.475.000.000,-	90	0,30	27,00
5. Penyaluran Program Bina Lingkungan	Rp. 11.100.360.000	Rp. 12.674.679.856	100	0,30	30,00
II. SIKAP KERJA			80	Total 0,80	74,67
1. Integritas/Kepatuhan			80	0,10	8,00
2. Proaktif, Inisiatif, Kreativitas			80	0,10	8,00
3. Disiplin, Poinstan, Semangat Kerja, Motivasi			80	0,10	8,00
III. CARA KERJA			80	Total II : 0,10	8,33
1. Kerjasama dan Pelayanan			80	0,10	8,00
			80	Total III : 0,10	8,00
Total Nilai :			91,00	(A, B, C, D, E)	lingkaran sesuai total nilai

Rekomendasi/Penilai
Golongan Tetap
dari II DS menjadi II DS

Yaku Dirigij

Contoh hasil Kinerja Pegawai di Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
Tahun 2016

Pertanyaan Wawancara Kabag dan Staff Bagian PKBL:

Produktivitas:

1. Bagaimana menurut bapak produktivitas yang telah tercapai di bagian PKBL sampai saat ini,Apakah semakin meningkat,tetap atau semakin menurun?
2. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai,antara lain mungkin dari faktor usia maupun insentif/tunjangan,apakah di bagian PKBL ini faktor tersebut berpengaruh dalam segi produktivitas?
3. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai, langkah apa yang bapak lakukan sebagai kepala bagian dari bagian PKBL ini?
4. Adakah selama ini yang menghalangin produktivitas para pegawai di bagian PKBL dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh direksi maupun BUMN sendiri?
5. Bagaimana produktivitas pegawai ditahun 2016 yang lalu pak?

Kualitas Pelayanan:

1. Dibagian PKBL sendiri,bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan pegawai terhadap calon mitra yang ingin menjalin kerjasama dengan bagian PKBL ini?
2. Tujuan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan adalah untuk membantu masyarakat sekitar dalam hal meningkatkan ekonomi,apakah masyarakat sudah mengetahui hal ini?

3. Bagaimana cara mensosialisasikan program PKBL ini terhadap masyarakat agar ingin bekerjasama?
4. Dalam hal pelayanan pengaduan atau pelayanan yang ingin bekerjasama, apakah pihak PKBL bertemu langsung di calon mitra atau calon mitra ke kantor bagian PKBL?
5. Apakah SOP dalam pelayanan berjalan dengan baik dan sesuai prosedur?

Responsivitas:

1. Bagaimana jika ada mitra yang melakukan pengaduan atau lari dari tanggung jawab yang telah disepakati dengan pihak PKBL?
2. Bagaimana pegawai PKBL menanggapi jika ada calon mitra yang ingin bekerja sama dengan pihak PKBL?
3. Sebagai kepala bagian PKBL ini, melihat ada mitra yang tidak dilayani dengan baik oleh bawahan bapak, apa yang akan bapak lakukan?
4. Adakah teguran atau sanksi yang diberikan terhadap mitra yang mengunggak dan bahkan tidak membayar lagi tagihannya? bagaimana sikap bapak menghadapi ini?
5. Apakah solusi dari bapak jika mitra dan bagian PKBL tidak mencapai kesepakatan dalam masalah pembayaran iuranya?

Responsibilitas:

1. Bagaimana Prosedur Ketika ada masyarakat yang ingin bekerja sama dengan pihak PKBL?

2. Adakah kebijakan yang dibuat sendiri oleh direksi PTPN III ini terhadap bagian PKBL?
3. Pada saat calonn mitra telah memenuhi adminitrasi dan semua syarat,tindakan apalagi yag dilakukan?

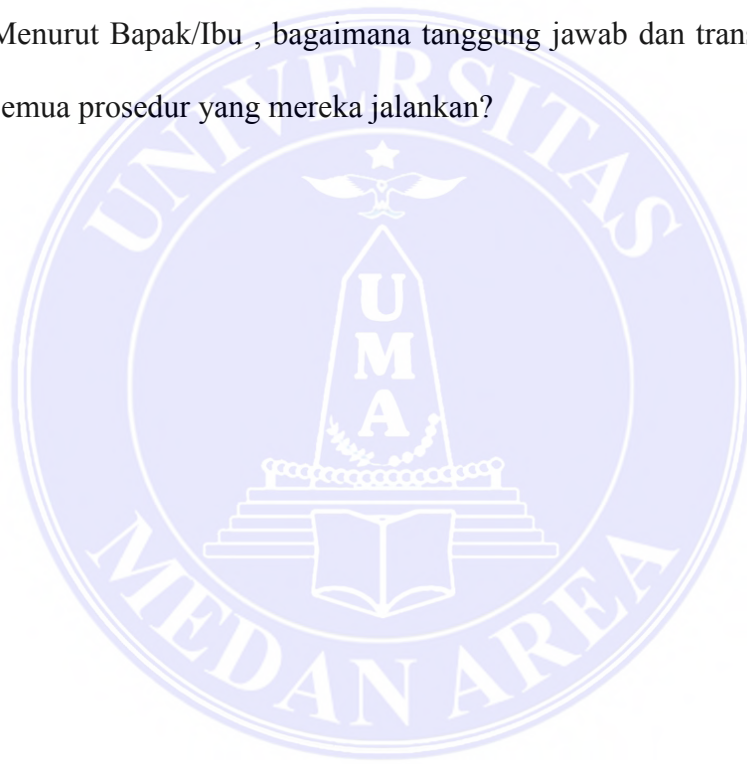
Akuntabilitas:

1. Sejauh mana akuntabilitas antara pegawai pkbl dengan masyarakat yang ingin bergabung?
2. Apakah Mitra yang bergabung mengetahui data dan segala proses yang berada dibagian PKBL?
3. Apakah ada wadah sebagai tempat mitra yang telah bergabung mendapatkan info mengenai pembayaran dan akumulasi pinjaman yng telah dibayar?
4. Adakah evaluasi yang dilakukan dari tahun ketahun di bagian PKBL ini?

Daftar Pertanyaan Kepada Mitra Binaan Bagian Pogram Kemitraan dan Bina Lingkungan PTPN III Persero,Medan:

1. Bagaimana respon pihak PKBL terhadap bapak/ibu ketika ingin melakukan kerjasama dengan pihak mereka?
2. Adakah hal yang dipersulit dalam hal melakukan kerjasama dengan bagian PKBL ini?
3. Sudah berapa lama Bapak/Ibu bekerjasama dengan Bagian PKBL ini?

4. Jika melakukan pengaduan atau komplain, apakah Bapak/Ibu dilayanin dengan baik?
5. Apakah pihak PKBL memberikan arahan mengikuti prosedur ketika Bapak/Ibu ingin bekerjasama dengan PKBL?
6. Dalam halnya Pengaduan, apakah Bapak/Ibu dilayanin dengan baik serta difasilitasi oleh pihak PKBL?
7. Menurut Bapak/Ibu , bagaimana tanggung jawab dan transparan terhadap semua prosedur yang mereka jalankan?



RIWAYAT HIDUP

Raja Alamsyah Hasbullah Pane, Dilahirkan di provinsi Sumatera Utara Tepatnya Dikota Medan. Anak Pertama dari Tiga bersaudara pasangan Syarifuddin Pane dan Nur Ainun Nasution. Peneliti menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar di SD Kartika 1-5 Medan pada tahun pada tahun 2009. Pada tahun itu juga peneliti melanjutkan Pendidikan di SMP Dharma Pancasila Medan dan tamat pada tahun 2011 kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 4 Medan pada tahun 2011 dan selesai pada tahun 2014. Pada tahun 2014 peneliti melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi Swasta, tepatnya di Universitas Medan Area Fakultas Ilmu Sosial dan Politik dengan mengambil jurusan Ilmu Administrasi Publik. Peneliti menyelesaikan kuliah strata satu (S1) pada tahun 2018.

Penulis juga pernah melakukan kegiatan Kerja Nyata di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Pada Tahun 2017.