



**MANAJEMEN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA X UNIT KEBUN KERTOSARI JEMBER**

*Performance Management of Human Resources PT Perkebunan Nusantara X
unit Kebun Kertosari Jember*

SKRIPSI

Oleh

AGIL RESA PRADANA
NIM 120910201030

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2019



**MANAJEMEN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA X UNIT KEBUN KERTOSARI JEMBER**

*Performance Management of Human Resources PT Perkebunan Nusantara X
unit Kebun Kertosari Jember*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh

**AGIL RESA PRADANA
NIM 120910201030**

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS JEMBER

2019

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah saya ucapkan dengan kerendahan hati, segala puji syukur kehadiran Allah SWT atas pertolongan-Nya sehingga sebetuk karya kecil yang penuh dengan pengorbanan dan iringan doa yang tulus dari orang-orang terkasih dapat terselesaikan. Dengan ridho Allah SWT, berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat. Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ayahanda Hadi Suratno yang telah memberikan pengorbanan, kasih sayang, doa, semangat dan motivasi yang sangat berarti dalam hidup saya. Serta Ibunda Rianawati yang selalu ikhlas mendoakan, mengasihi, memberi semangat dan membimbing saya;
2. Adik saya Erika Ayu puspita dan Raisya Kaluna Azzahra yang selalu menyayangi dan mendoakan saya;
3. Nur Eva Dila, Amd.Par. yang memberikan motivasi dan dukungan kepada saya dan selalu mendoakan dan memberikan semangat;
4. PT. Karya Manunggal Jati dan PTPN X Kebun Kertosari yang telah memberikan pengalaman saya bekerja;
5. Guru-guru saya sejak Sekolah Dasar sampai dengan Perguruan Tinggi;
6. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTTO

“Jangan hanya menghindari yang tidak mungkin. Dengan mencoba sesuatu yang tidak mungkin, kita akan bisa mencapai yang terbaik dari yang mungkin kita capai” (Mario teguh).



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Agil Resa Pradana

NIM : 120910201030

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara X unit Kebun Kertosari Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun, serta bersedia menerima sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 18 November 2019

Yang menyatakan,

Agil Resa Pradana

NIM 120910201030

SKRIPSI

**MANAJEMEN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA X UNIT KEBUN KERTOSARI JEMBER**

*Performance Management of Human Resources PT Perkebunan Nusantara x unit
Kebun Kertosari Jember*

Oleh

Agil Resa Pradana

NIM 120910201030

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Hermanto Rohman S.Sos.,MPA

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara X unit Kebun Kertosari Jember” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Senin, 18 November 2019

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Tim Penguji,
Ketua,

Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si
NIP 197003221995122001

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si
NIP 195805101987022001

Hermanto Rohman, S.Sos., M.PA.
NIP 197903032005011001

Anggota I,

Dina Suryawati, S.Sos., M.AP.
NIP 198009172005012001

Mengesahkan,

Penjabat Dekan

Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes
NIP 196106081988021001

RINGKASAN

“**Manajemen Kinerja Pegawai Di PTPN X Unit Kebun Kertosari Jember.**”; Agil Resa Pradana; 120910201030; 2019: 76 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk tujuan penelitian ini adalah mendiskripsikan manajemen kinerja pegawai yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember. Penelitian ini dilakukan atas dasar Perihal menjalankan usaha, setiap tugas di PTPN X Unit Kebun Kertosari ada klasifikasi pegawai yang dilakukan karena Dalam melakukan *rightsizing* langkah yang dilakukan pertama adalah menentukan kebijakan strategis, menentukan jenis dan jumlah satuan organisasinya, dan yang terakhir adalah memadukan orang-orang dalam organisasi. Dengan klasifikasi kerja yang sudah diatur dengan tupoksi yang jelas, diharapkan dari hal tersebut terwujud manfaat manajemen kerja. Dengan target daun tembakau hijau sebesar 5.514.404 kg atau 1,934 ton per Ha, target export sebesar 422,403 ton atau 1,481 ton per Ha, sedangkan untuk target kualitas minimal Top Grade atau Natural Wrapper 25%. Setidaknya dengan target tersebut, PTPN X Kertosari membutuhkan 8000 orang pekerja sedangkan jumlah pekerja tidak sejumlah tersebut.

Dalam mengkaji Manajemen Kinerja Pegawai Di PTPN X Unit Kebun Kertosari Jember, peneliti menggunakan konsep Manajemen Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan judul Manajemen Kinerja Pegawai Di PTPN X Unit Kebun Kertosari Jember dilakukan dari mulai perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Dari beberapa proses manajemen Kinerja Pegawai di atas, sayangnya tidak didukung dengan jumlah karyawan yang cukup di bagian lapangan dan gudang sehingga target tidak dapat dipenuhi dan tidak berjalan dengan baik.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara X unit Kebun Kertosari Jember”. Penulisan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. Sholawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang merupakan idola, panutan dan suri tauladan dalam hidup.

Keberadaan dan dedikasi banyak orang merupakan bagian penting yang turut berperan atas selesainya karya ini. Karenanya, penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Dr. Akhmad Toha M.Si. selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Dr. Sutomo M.Si, selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si. selaku Dosen Pembimbing 1 serta Hermanto Rohman S.Sos.,MPA. selaku Dosen Pembimbing 2 yang dengan penuh kesabaran dan perhatiannya meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan perhatian dalam memberikan bimbingan serta pengarahan demi terselesaikannya skripsi ini.
5. Hermanto Rohman S.Sos.,MPA. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah menjadi orang tua selama menjalani studi perkuliahan.
6. Bapak Ibu Dosen, staf, dan karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
7. Seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara yang telah memberikan kesempatan dan bantuan dalam menjadi media pembelajaran dan penelitian.

8. Teman-teman Team Bogot yaitu Reza, Galih, Weli, dan lainnya yang selalu menghibur dan menemani mulai dari kanak-kanak;
9. Sahabat-sahabatku, Adinda, Yolan, Pam, Fofu, Hilman, Galuh, Danang, dan Kartika yang selalu menghibur dan memberikan semangat;
10. Seluruh teman-teman Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember angkatan 2012, terimakasih sudah menjadi keluarga baru yang telah memberikan inspirasi, bantuan, semangat, perhatian dan dukungan yang sangat berarti sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini;
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga bantuan, bimbingan dan dorongan yang diberikan dicatat sebagai amal kebaikan oleh Allah SWT dan mendapatkan balasan yang sesuai dari-Nya. Peneliti juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Selain itu, peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 18 November 2019

Penulis

Agil Resa Pradana

NIM 120910201030

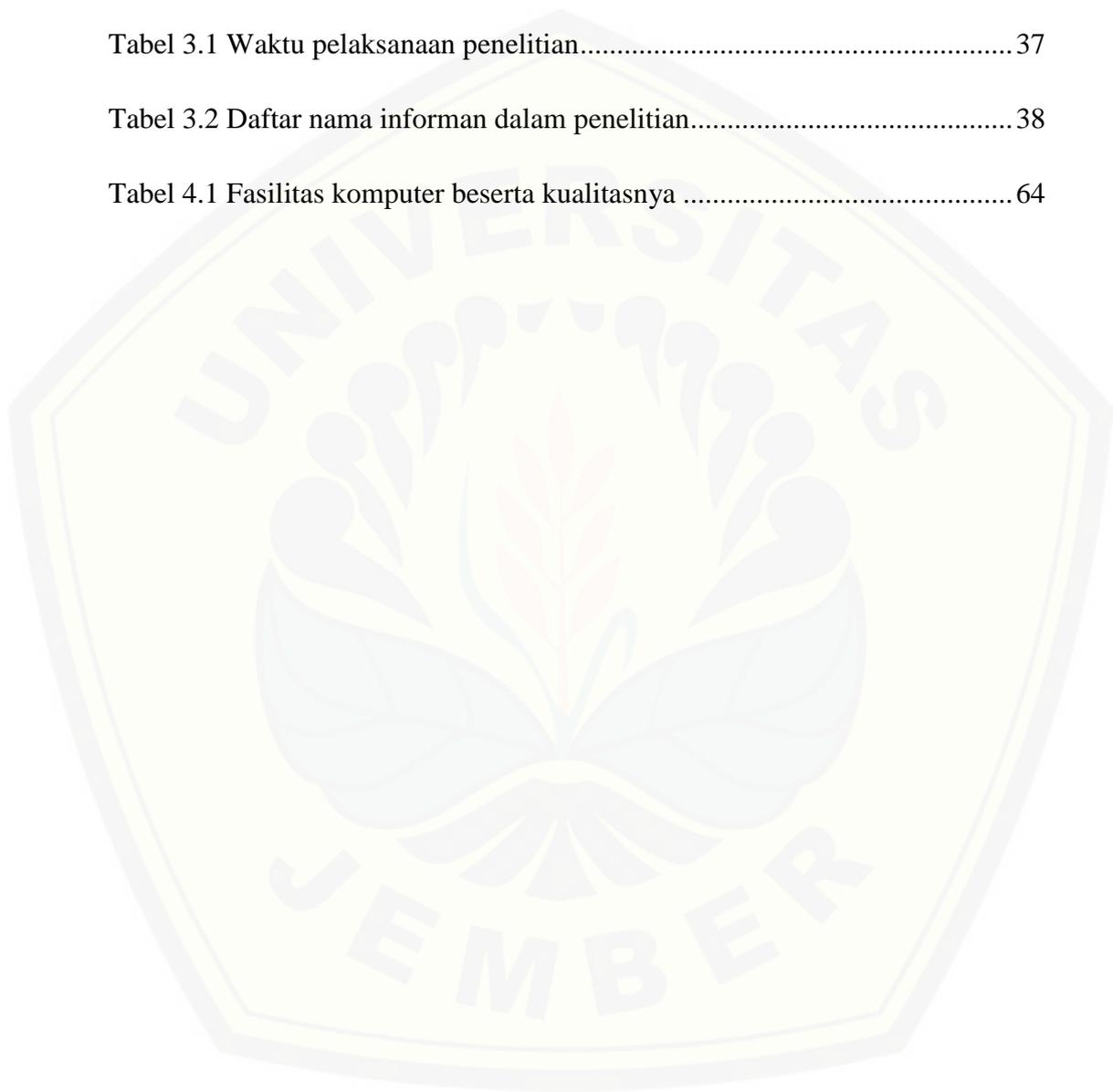
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING SKRIPSI	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 <i>New Public Management</i>	7
2.2 Organisasi Publik Quasi Swasta	10
2.3 Badan Usaha Milik Negara	16
2.4 Administrasi Perusahaan Negara	21
2.5 Manajemen Kinerja	25
BAB 3. METODE PENELITIAN	33
3.1 Jenis Penelitian	33
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	34
3.3 Data dan Sumber Data	36
3.4 Penentuan Informan Penelitian	38
3.5 Teknik dan Alat Pengumpulan Data	39

3.6 Teknik Menguji Keabsahan Data.....	41
3.7 Teknik Analisis Data.....	43
BAB 4. PEMBAHASAN	46
4.1 Gambaran Umum	46
4.1.1 Strategi Perusahaan	48
4.1.2 Teknologi	48
4.1.3 Struktur Organisasi PTPN X (Persero) Kertosari	49
4.2 Sistem Manajemen Kinerja Pegawai PTPN X Unit Kertosari.....	49
4.2.1 Tahap Perencanaan Kinerja	50
4.2.2 Tahap Pelaksanaan Kinerja.....	59
4.2.3 Tahap Evaluasi Kinerja.....	65
4.3 Output Manajemen Kinerja PTPN X Kertosari	66
4.4 Pembahasan.....	67
BAB 5. PENUTUP.....	70
5.1 Kesimpulan	70
5.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

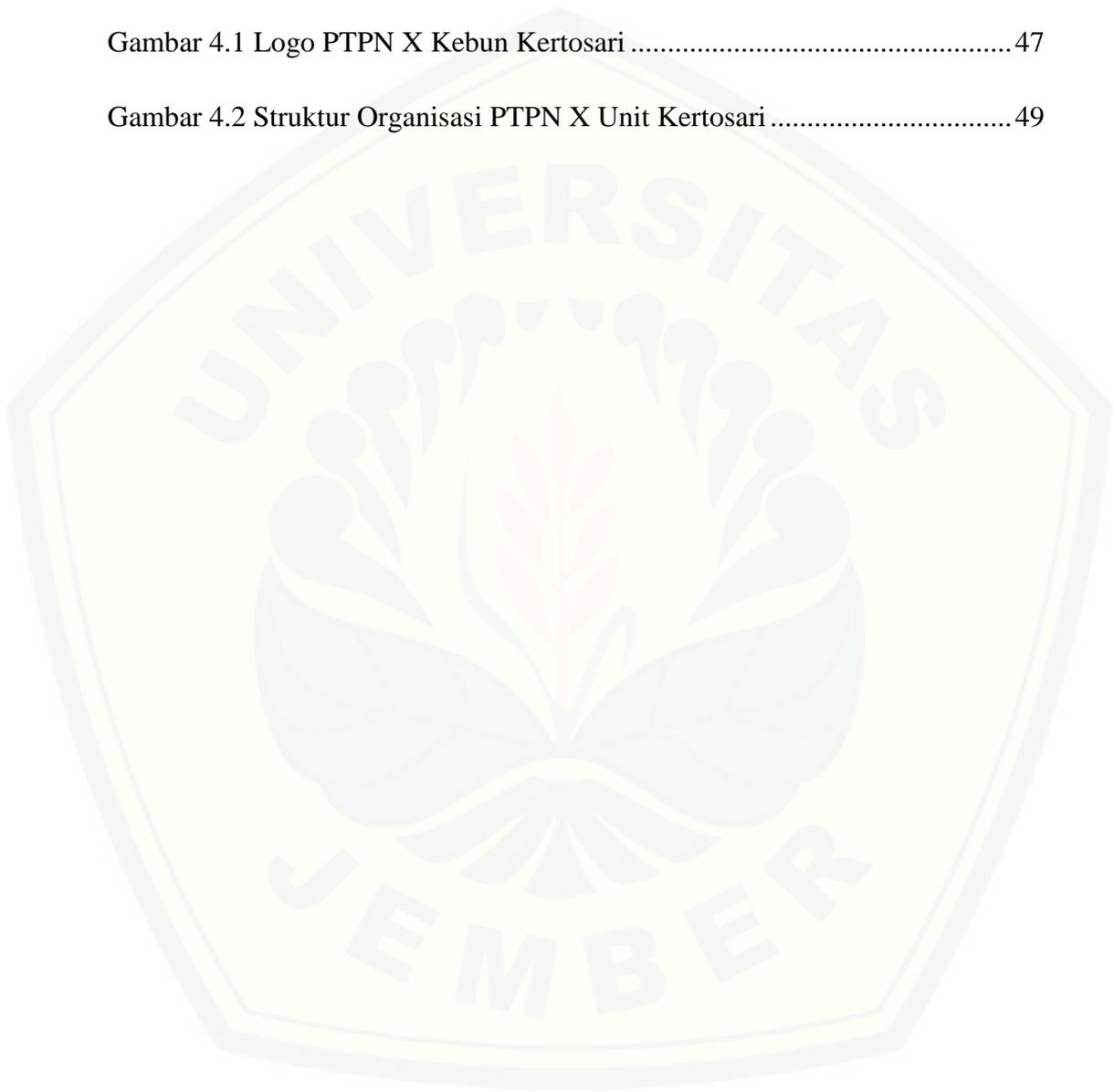
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbedaan <i>Old Public Management</i> dan <i>New Public Management</i> .	18
Tabel 3.1 Waktu pelaksanaan penelitian.....	37
Tabel 3.2 Daftar nama informan dalam penelitian.....	38
Tabel 4.1 Fasilitas komputer beserta kualitasnya	64



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Analisis Interaktif: Milesand hubermann (1984)	44
Gambar 4.1 Logo PTPN X Kebun Kertosari	47
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PTPN X Unit Kertosari	49



DAFTAR LAMPIRAN

- A. Dokumentasi wawancara
- B. Surat rekomendasi penelitian BAKESBANGPOL
- C. Surat keterangan selesai penelitian PTPN X Kebun Kertosari

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PTPN X Didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah R.I No.15 Tanggal 14 Februari Tahun 1996 tentang pengalihan bentuk Badan Usaha Milik Negara dari PT Perkebunan (Eks.PTP 19, Eks.PTP 21-22 dan Eks.PTP 27) yang dilebur menjadi PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dan tertuang dalam akte Notaris Harun Kamil, SH No.43 tanggal 11 Maret 1996 yang mengalami Perubahan kembali sesuai Akte Notaris Sri Eliana Tjahjoharto, SH. No. 1 tanggal 2 Desember 2011. Pada tanggal 2 Oktober 2014, Menteri BUMN Dahlan Iskan meresmikan Holding BUMN Perkebunan yang beranggotakan PTPN I, II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV dengan PTPN III sebagai induk Holding BUMN Perkebunan. Dasar hukum perubahan PTPN X (Persero) menjadi PTPN X adalah Keputusan Para Pemegang Saham Perusahaan Perseroan PT Perkebunan Nusantara X Nomor: PTPN X/RUPS/01/X/2014 dan Nomor: SK-57/D1.MBU/10/2014 tentang Perubahan Anggaran Dasar. Bisnis Utama PT Perkebunan Nusantara X adalah :

1. Industri Gula yang dipasarkan didalam negeri melalui persaingan bebas dan terkoordinir (lelang dan negosiasi), sedangkan pembeli produk tetes adalah pabrikan (End User) dan tender. PTPN X memiliki 11 Unit Pabrik Gula (PG) yang tersebar di wilayah Jawa Timur, yaitu PG Kremboong, PG Watoetoelis, PG Toelangan, PG Gempolkrep, PG Djombang Baru, PG

Tjoekir, PG Lestari, PG Meritjan, PG Pesantren Baru, PG Ngadirejo dan PG Modjopangoong.

2. Tembakau, dilakukan penjualan langsung kepada pembeli industri (pabrik) dan pembeli pedagang (trader), juga dipasarkan ke luar negeri (ekspor) dengan mengirim produk contoh. Tembakau yang kegiatan usahanya dilakukan di wilayah kabupaten Jember, meliputi Kebun Ajong Gayasan dan Kebun Kertosari serta wilayah kabupaten Klaten meliputi Kebun Kebonarum, Gayamprit dan Wedibirit. Tembakau yang dihasilkan merupakan tembakau cerutu kualitas ekspor yaitu tembakau TBN/VBN dan FIN/FIK dengan grade NW, LPW, RFU dan Filler. Tembakau NO/VO dengan grade Dekblad, Omblad, dan Filler.

PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember merupakan Unit usaha dari PTPN X yang bergerak dibidang produksi dan pembudidayaan tembakau. PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember ini hanya sebagai unit usaha saja, karena hanya menyiapkan lahan dan hasil produk yang telah dipesan oleh konsumen. Untuk pemasaran hasil produk, dilakukan langsung pada Kantor Direksi Surabaya.

Perihal menjalankan usaha, setiap tugas di PTPN X Unit Kebun Kertosari ada klasifikasi pegawai yang dilakukan karena Menurut Mifta Thoha (2010:98) Dalam melakukan *rightsizing* langkah yang dilakukan pertama adalah menentukan kebijakan strategis, menentukan jenis dan jumlah satuan organisasinya, dan yang terakhir adalah memadukan orang-orang dalam organisasi. Perusahaan PTP Nusantara X Kebun Kertosari adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri tembakau dan cerutu. Kebun Kertosari merupakan salah satu dari tiga kebun tembakau cerutu milik PTPN X, selain Kebun Ajung Gayasan seluas 525 ha yang juga di Jember dan Kebunarum seluas 325 ha di Klaten, Jawa Tengah. Perusahaan terletak di daerah Kertosari Jelbuk Jember Jawa Timur. Jumlah karyawan di PTP Nusantara X Kebun Kertosari saat ini adalah 1020 orang. Terdiri dari 20 karyawan dan 1000 karyawan. Klasifikasi pegawainya adalah sebagai berikut.

A. Administratur

Jabatan Administratur merupakan bagian pimpinan tertinggi di Kebun Kertosari PT Nusantara X (Persero). Administratur merupakan penanggung jawab atas berjalannya Operasional Kebun dan Pabrik atau Gudang Pengolahan. Selain itu juga melaporkan kondisi perusahaan dan kondisi umum ke kantor direksi Surabaya. Administratur juga mengelola kegiatan perkebunan mulai modal kerja hingga teknis kerja untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Setiap tahunnya Administratur bertanggung jawab atas pelaporan keuangan kebun.

B. Kepala Bagian Tanaman (KaBag) TBN dan NO

Di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari terdapat dua jenis tembakau yang diusahakan yaitu TBN (tembakau bawah naungan) dan NO (Na-Oorgst). Masing-masing jenis dalam usahanya terdapat Kepala Bagian yang bertugas sebagai penanggung jawab terhadap pengelolaan proses budidaya hingga produksi. Kepala Bagian ini membawahi beberapa Sinder dengan masing-masing luasan wilayah pertanaman

C. Penanggung Jawab Bagian (PJB/Sinder) TBN dan NO

Sinder memiliki tugas mengelola, memimpin, dan mengawasi jalannya pekerjaan para pekerja agar selalu bekerja sesuai dengan SOP sehingga hasil yang didapat dapat maksimal. Sinder di Kebun Kertosari PTP Nusantara X (Persero) ini memiliki masing-masing luasan wilayah sekitar 5 Ha hingga 7 Ha. Sinder disini membawahi beberapa mandor sebagai perpanjangan tangan dalam pengawasan jalannya pekerjaan.

E. Kepala Proteksi Tanaman

Kepala Proteksi Tanaman memiliki tugas mengelola perlindungan tanaman budidaya terhadap serangan hama dan penyakit. Termasuk di dalamnya mengatur pemberian dan pencampuran pestisida serta mengawasi pengaplikasiannya pada masing-masing mandor.

F. Mandor

Mengamati dan memimpin jalannya pekerjaan yang ada di lahan atau lapangan pekerjaan yang luas arealnya ($\pm 5-7$) Hektar. Agar sesuai dengan rancangan kerja

yang telah ditetapkan maka mandor bertanggung jawab kepada PJB (Penanggung Jawab Bagian).

G. Pekerja Lapang

berjalannya pekerjaan yang ada di lahan atau lapangan pekerjaan yang luas arealnya ($\pm 5-7$) Hektar Agar sesuai dengan rancangan kerja yang sesuai dengan arahan mandor.

Dengan klasifikasi kerja yang sudah diatur dengan tupoksi yang jelas, diharapkan dari hal tersebut terwujud manfaat manajemen kerja. menurut Wibowo (2012:2), manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. manfaat *kinerja bagi organisasi* antara lain menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan dan pelayanan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Manajemen kinerja PTPN X kebun kertosari dapat dipertanyakan mengingat General Manager Kebun Kertosari, Laurentius STG Tumanggor mengatakan bahwa hal ini target daun tembakau hijau sebesar 5.514.404 kg atau 1,934 ton per Ha, target export sebesar 422,403 ton atau 1,481 ton per Ha, sedangkan untuk target kualitas minimal Top Grade atau Natural Wrapper 25%. Setidaknya dengan target tersebut, PTPN X Kertosari membutuhkan 8000 orang pekerja mulai pertama tanam sampai disortasi akhir, dimana untuk budidaya di lapangan membutuhkan kurang lebih 4.280 orang, sedangkan untuk di gudang guna proses pengeringan hingga disortasi akhir membutuhkan 4000 orang (sumber:<https://go-viral.co.id/2018/05/21/ptpn-x-kertosari-jember-butuh-ribuan-pekerja/> diakses 18 maret 2019 pkl 15.03).

Kebutuhan pekerja tersebut tetapi sampai pada masa musim panen perekrutan pegawai hanya terealisasi beberapa orang saja karena satu dan lain hal. Akibatnya adalah menghambat kinerja pegawai yang maksimal dengan hasil panen di tahun 2018 merealisasikan penanaman seluas 250.121 Ha namun hasil panen daun Kualitas NW hanya memenuhi target 22-23% (data hasil Panen PTPN X Kertosari, 2018). Padahal target awal untuk jenis tembakau ekspor dengan kategori Top Grade atau Natural Wrapper sebesar 25%. Kegagalan tersebut ditengarai karena adanya kebakaran 4 gudang pengeringan dan disortasi akhir karena kurangnya pekerja di bagian gudang (<https://radarjember.jawapos.com/2018/08/08/empat-gudang-pengeringan-milik-ptpn-x-terbakar-daun-tembakau-senilai-rp-2-m-ludes/> diakses 18 Maret 2019 pkl 15.25)

Berdasarkan permasalahan di atas, menarik bagi peneliti untuk membahas tentang “**Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Di PTPN X Unit Kebun Kertosari Jember.**”

1.2 Rumusan Masalah

Masalah menurut Kartini Kartono (1980) adalah sembarang situasi yang memiliki sifat-sifat khas (karakteristik) yang belum mapan atau belum diketahui untuk dipecahkan atau diketahui secara pasti. Rumusan masalah yang akan dikaji adalah Bagaimana manajemen kinerja sumber daya manusia yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran yang ingin dicapai peneliti dalam penelitiannya. namun tujuan apa yang hendak dicapai tidak boleh menyimpang dari apa yang sudah dicantumkan dalam perumusan masalah. Hal ini bertujuan agar penelitian bisa fokus dan tidak keluar dari pembahasan permasalahan atau dengan kata lain memberikan bingkai penelitian. Menurut Usman dan Akbar (2003:29) tujuan penelitian ialah pernyataan mengenai apa yang hendak kita capai. sesuai definisi tujuan di atas, tujuan penelitian ini adalah mendiskripsikan manajemen kinerja sumber daya manusia yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan harus memiliki manfaat kepada lingkungan sekitar terkait objek dan bahasan penelitiannya. Manfaat penelitian akan memberikan kegunaan dari ranah akademis, pemerintah dan instansi terkait, serta kehidupan masyarakat secara luas. Manfaat Secara umum ada tiga kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

- 1.4.1 Penelitian ini bermanfaat untuk lembaga terkait sebagai tinjauan teoritis dan masukan atas manajemen kinerja sumber daya manusia yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember
- 1.4.2 Penelitian ini bermanfaat untuk bidang akademik yakni sebagai tambahan pengetahuan tentang manajemen kinerja sumber daya manusia yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember, serta memberi acuan pada penelitian yang akan datang.
- 1.4.3 Penelitian ini bermanfaat bagi tambahan pengetahuan peneliti dalam hal manajemen kinerja sumber daya manusia yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari.

BAB II KAJIAN TEORI

2.1 New Public Management

New Public Management merupakan konsep manajemen baru yang muncul pada tahun 1980 an sebagai kritik terhadap *Old Public Administration*. Konsep *New Public Management* ini dapat dipandang sebagai suatu konsep baru yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak efisien yang dilakukan oleh instansi dan pejabat-pejabat pemerintah. Dengan konsep seperti inilah Christopher Hood (1995) yang dikutip Miftah Thoha (2010:75) mengatakan bahwa *New Public Management* mengubah cara-cara dan model birokrasi publik yang tradisional ke arah cara-cara dan model bisnis privat dan perkembangan pasar. Cara-cara legitimasi birokrasi publik untuk menyelamatkan prosedur dari diskresi administrasi tidak lagi dipraktikkan oleh *New Public Management* dalam birokrasi pemerintah.

Menurut Kusdi (2011:51), untuk menjawab kelemahan-kelemahan organisasi publik, dewasa ini setidaknya ada dua paradigma yang bersaing untuk menggantikan tipe organisasi publik lama atau sering juga disebut *Old Public Administration* (OPA). Pertama adalah model organisasi publik yang disebut *New Public Management*, yaitu kelompok pemikiran yang menitikberatkan pada perbaikan manajerial dalam tubuh pemerintahan dengan meminjam gagasan-gagasan dari sektor privat yang dipandang lebih unggul dalam menciptakan pelayanan berbasis konsumen (*customer oriented*). Kedua adalah paradigma organisasi publik yang disebut *New Public Service* (NPS) yang mencoba menahan laju penyusupan gagasan-gagasan manajerial ke dalam tubuh organisasi publik, yang meneurut mereka seringkali dilakukan secara berlebihan.

Asumsi dari pendekatan *New Public Management* adalah memandang anggota masyarakat seperti layaknya konsumen bagi sebuah perusahaan swasta. Artinya disini adalah masalah kualitas pelayanan terukur, terutama dari segi efisiensi, kecepatan pelayanan, keandalan produk, dan konsistensi dalam menjaga

mutu. Bagi *New Public Management*, pelayanan publik tidak perlu dibedakan dari bagaimana sebuah perusahaan milik swasta bekerja, dengan ungkapan “*run government like a business*” (Denhart dan Denhart, 2003). Berikut merupakan perbedaan antara *Old Public Administration* dan *New Public Management*.

Tabel 2.1 Perbedaan *Old Public Administration* dan *New Public Management*

Elemen	<i>Old Public Administration</i>	<i>New Public Management</i>
Dasar epistemologi	Teori politik	Teori ekonomi
Konsep <i>public interest</i>	Sesuatu yang di terjemahkan secara politis dan tercantum dalam aturan	Kepentingan publik mewakili agregasi kepentingan individu
Siapa yang di layani	<i>Clients & constituents</i>	Pelanggan (<i>customers</i>)
Peran pemerintah	Mengayuh (mendesain dan melaksanakan kebijakan yang terpusat pada tujuan tunggal dan ditentukan secara politik)	Mengarahkan (bertindak sebagai katalis untuk mengembangkan kekuatan pasar)
Rasionalitas & model perilaku manusia	Rasionalitas sinoptis, manusia administrative	Rasionalitas teknis dan ekonomis, “ <i>economicman</i> ”, pengambil keputusan yang <i>self interested</i>
Akuntabilitas	Menurut hierarki administrative	Kehendak pasar yang merupakan hasil keinginan <i>customers</i>
Diskresi administrative	Diskresi terbatas pada petugas administrative	Perjangkauan luas untuk mencapai sasaran <i>entrepreneurial</i>
Struktur organisasi	Organisasi birokratis, kewenangan <i>top-down</i>	Organisasi public terdesentralisasi
Mekanisme pencapaian kebijakan	Melalui program yang diarahkan oleh agen pemerintah yang ada	Melalui pembentukan mekanisme dan struktur intensif
Dasar motivasi perangkat administrator	Gaji dan tunjangan disertai perlindungan bagi pegawai negeri	Semangat wirausaha, keinginan ideologis untuk mengurangi ukuran pemerintah

Sumber: Denhardt dan Denhardt (2003) dalam Kusdi (2011:55)

Donald Kettl (2000) yang dikutip Miftah Thoha (2010:75) menyebut *New Public Management* sebagai “*the global public management reform*” yang memfokuskan pada enam hal berikut.

1. Bagaimana pemerintah bisa menemukan cara untuk mengubah pelayanan dari hal yang sama dan dari pasar pendapatan yang kecil.
2. Bagaimana pemerintah bisa menggunakan insentif pola pasar untuk memperbaiki partologi birokrasi, bagaimana pemerintah bisa mengganti mekanisme tradisional “komando-kontrol” yang birokratis dengan strategi pasar yang mampu mengubah perilaku birokrat.
3. Bagaimana pemerintah bisa menggunakan mekanisme pasar untuk memberikan kepada warga negara (pelanggan) alternatif yang luas untuk memilih bentuk dan macam pelayanan publik atau paling sedikit pemerintah bisa mendorong timbulnya keberanian untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada warganya.
4. Bagaimana pemerintah bisa membuat program yang lebih responsif. Bagaimana pemerintah bisa melakukan desentralisasi responstabilitas yang lebih besar dengan memberikan kepada manajer-manajer terdepan insentif untuk memberikan pelayanan.
5. Bagaimana pemerintah bisa menyempurnakan kemampuan untuk membuat dan merumuskan kebijakan. Bagaimana pemerintah bisa memisahkan perannya sebagai pembeli pelayanan (kontraktor) dari perannya sebagai pemberi pelayanan yang sesungguhnya.
6. Bagaimana pemerintah bisa memusatkan perhatiannya pada hasil dan dampaknya (*output* dan *outcome*) ketimbang perhatiannya pada proses dan struktur. Bagaimana mereka bisa mengganti sistem yang menekankan pada alur atas-bawah (*top-down*), dan sistem yang berorientasi pada aturan (*rule-driven systems*) kepada suatu sistem yang berorientasi pada alur bawah-atas (*button-up*) dan sistem berorientasi hasil.

New Public Management ini berkaitan dengan penggunaan mekanisme pasar ke dalam sektor publik. Proses hubungan antara instansi pemerintah dengan pelanggannya dalam proses pemberian pelayanan publik dipahami sama dengan

proses hubungan transaksi yang dilakukan oleh dunia pasar. Adanya *New Public Management* yang mengedepankan kebutuhan pelanggan ini diharapkan mampu memberikan pelayanan yang efektif dan efisien sesuai kebutuhan pasar.

2.2 Organisasi Publik Quasi Swasta

Menurut Nordiawan (2009:1) sektor publik merupakan sebuah entitas ekonomi yang memiliki keunikan tersendiri. Disebut sebagai entitas ekonomi karena memiliki sumber daya ekonomi yang tidak kecil. Sektor publik juga melakukan transaksi – transaksi ekonomi dan keuangan, tetapi berbeda dengan entitas ekonomi lain, khususnya perusahaan komersial yang mencari laba, sumber daya ekonomi sektor publik dikelola tidak untuk tujuan mencari laba (nirlaba).

Munculnya sektor publik ini tidak terlepas dari sejarah. Awalnya, sektor publik ini muncul karena ada kebutuhan dari masyarakat secara bersama terhadap barang dan layanan tertentu. Untuk menghindari terjadinya alokasi dan distribusi barang atau layanan umum yang tidak adil maka pengaturan pengalokasian dan pendistribusiannya diserahkan kepada pihak (pengurus) tertentu. Warga masyarakat kemudian membayar sejumlah upeti (pajak) untuk mendukung pengaturan barang atau layanan umum oleh pengurus tersebut (Mahsun et al, 2011:5). Organisasi Sektor Publik atau organisasi yang tidak bertujuan untuk memupuk keuntungan mempunyai karakteristik Menurut Ulum (2008:9) adalah sebagai berikut :

1. Sumber daya entitas berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan.
2. Menghasilkan barang dan/atau jasa tanpa bertujuan memupuk laba, dan kalau suatu entitas menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitastersebut.
3. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau

pembubaran entitas.

Dari uraian diatas kita dapat menarik benang merah bahwa organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang unik karena organisasi ini melayani dan dimiliki oleh masyarakat luas. Organisasi sektor publik juga tidak mementingkan keuntungan melainkan pelayanan terhadap anggotanya. Sifat organisasi sektor publik yang unik ini menyebabkan sektor publik harus memperhatikan banyak aspek dalam pengambilan keputusan ketika menjalankan kegiatannya. Keputusan yang diambil oleh organisasi ini harus dapat diterima oleh mayoritas anggotanya. Untuk mengetahui perbedaan antara sektor Mahsun et al (2011:7) menyatakan bahwa untuk membedakan area sektor publik dan swasta dapat dilihat berdasarkan kategorisasi tipe barang atau pelayanan yang dibagi menjadi empat :

1. *Pure Public Goods*

Pure Public Goods adalah barang – barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh masyarakat secara bersama sama. Barang ini apabila dikonsumsi oleh individu tertentu tidak mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut. Contoh *pure public goods* adalah keamanan, ketentraman dan keadilan.

2. *Quasi Public Goods*

Quasi Public goods adalah barang – barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat, namun apabila dikonsumsi individu tertentu akan mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut. Contoh *quasi public goods* adalah pelayanan kesehatan dan pendidikan.

3. *Quasi Private Goods*

Quasi private goods adalah barang – barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang mana manfaat barang dan jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh yang membelinya walaupun sebetulnya barang dan jasa tersebut dapat dinikmati oleh semua masyarakat. Contoh *quasi private goods* adalah jalan tol dan tenaga listrik.

4. *Pure Private Goods*

Pure Private goods adalah barang – barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang mana manfaat barang dan jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh yang membelinya dan yang tidak membelinya tidak dapat menikmati barang atau jasa tersebut. Contoh barang *pure private goods* adalah makanan, pakaian hiburan dan peralatan.

Dengan melihat karakteristik diatas disimpulkan bahwa sektor publik berperan pada produksi *pure publik goods* dan sektor swasta berperan pada *pure private goods*. Sedangkan *quasi public goods* dan *quasi private goods* menjadi tanggung jawab bersama dengan kadar yang berbeda, *quasi public goods* condong ke sektor publik dan *quasi private goods* condong ke sektor swasta.

Istilah sektor publik lebih tertuju pada sektor negara, usaha-usaha negara, dan organisasi nirlaba negara (Joedono: 2000). Abdullah (1996) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan sektor publik adalah pemerintah dan unit-unit organisasinya, yaitu unit-unit yang dikelola pemerintah dan berkaitan denganhajat hiduporangbanyak atau pelayanan masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan, dan keamanan. Dengan demikian, cukup beralasan bahwa istilah sektor publik dapat berkonotasi perpajakan, birokrasi, atau pemerintah. Selanjutnya, adalah lebih mudah jika istilah sektor publik dilawankan dengan istilah sektor privat/ swasta/ bisnis (lihat Jones dan Pendlebury 1996:1).

Lebih lanjut Jones dan Pendlebury (1996:1) mengemukakan bahwa istilah sektor publik dapat dipahami lebih jelas bila dihubungkan dengan istilah akuntan publik. Di Amerika Serikat, istilah ini adalah untuk akuntan swasta yang berpraktik untuk masyarakat. Sedangkan di Inggris (Eropa), istilah ini adalah untuk akuntan yang bekerja di organisasi pemerintah. Dengan demikian, istilah sektor publik yang umum dipahami adalah akuntansi untuk organisasi pemerintah.

Istilah “sektor publik” sendiri memiliki pengertian yang bermacam-macam. Hal tersebut merupakan konsekuensi dari luasnya wilayah publik, sehingga setiap disiplin ilmu (ekonomi, politik, hukum, dan sosial) memiliki cara dan defenisi yang berbeda-beda. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi

kebutuhan dan hak publik (Mardiasmo,2009).

Menurut Nordiawan (2009:1) sektor publik merupakan sebuah entitas ekonomi yang memiliki keunikan tersendiri. Disebut sebagai entitas ekonomi karena memiliki sumber daya ekonomi yang tidak kecil. Sektor publik juga melakukan transaksi – transaksi ekonomi dan keuangan, tetapi berbeda dengan entitas ekonomi lain, khususnya perusahaan komersial yang mencari laba, sumber daya ekonomi sektor publik dikelola tidak untuk tujuan mencari laba (nirlaba). Karakteristik Organisasi Sektor Publik Menurut Ulum (2008:9) karakteristik organisasi sektor publik atau organisasi yang tidak bertujuan untuk memupuk keuntungan adalah sebagai berikut:

- a. Sumber daya entitas berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan.
- b. Menghasilkan barang dan/atau jasa tanpa bertujuan memupuk laba, dan kalau suatu entitas menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas tersebut.
- c. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas.

Menurut Nordiawan (2006:2) organisasi publik menjadi berbeda dan unik karena memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Dijalankan tidak untuk mencari keuntungan financial
- b. Dimiliki secara kolektif oleh pihak publik
- c. Kepemilikan atas sumber daya tidak digambarkan dalam bentuk saham yang diperjual belikan
- d. Keputusan-keputusan yang terkait kebijakan operasi didasarkan pada consensus.

Menurut Mardiasmo (2009:7) Perbedaan sifat dan karakteristik sektor publik dengan sektors komersial dapat dilihat dengan membandingkan beberapa

hal yaitu:

- a. Tujuan Organisasi
- b. Sumber pembiayaan
- c. Pola pertanggung jawaban
- d. Struktural Organisasi
- e. Karakteristik anggaran
- f. Stakeholder yang dipengaruhi,
- g. Sistem akuntansi yang digunakan

Penjelasan secara lengkap Perbedaan Organisasi Sektor Publik dengan Sektor Swasta Menurut Mardiasmo (2009: 8) di atas yaitu :

1. Tujuan Organisasi

Tujuan sektor komersial adalah memaksimalkan laba, untuk meningkatkan kesejahteraan pemegang saham. Tujuan sektor publik terutama bukan mencari laba, tetapi memberi pelayanan kepada masyarakat (*public service*) dan mensejahterakan masyarakat. Pelayanan dalam bidang pendidikan, keamanan masyarakat, penegakan hukum, transportasi publik, penyediaan barang kebutuhan masyarakat dan sebagainya. Namun demikian Pemerintah juga mempunyai badan usaha (BUMN dan BUMD) yang bertujuan mencari laba untuk meningkatkan penerimaan negara dan mengusahakan barang-barang strategis kebutuhan masyarakat umum.

2. Sumber Pembiayaan

Pada sektor publik sumber pendanaan berasal dari pajak, retribusi, laba BUMN/BUMD, pinjaman luar negeri, obligasi, dan sumber lain yang sah (pemerintahan), sumbangan, dana abadi, pinjaman, hibah, dan lain sebagainya (nonpemerintahan) Sektor komersial sumber pendanaannya lebih fleksibel, dari segi internal berasal dari modal pemilik dan laba yang ditahan, sedang dari eksternal adalah utang bank, obligasi, dan penerbitan saham baru.

3. Pertanggungjawaban

Sektor publik, menguasai dana publik, bertanggung jawab kepada publik melalui perwakilan di DPR/DPRD (organisasi pemerintahan), dan langsung

kepada masyarakat yang terkait (nonpemerintahan). Pertanggung jawaban vertikal ialah pertanggung jawaban kepada atasannya dalam struktur organisasi, sedang pertanggung jawaban horisontal adalah pertanggung jawaban kepada masyarakat umum, melalui mekanisme yang ada yaitu parlemen. Sektor komersial menguasai dana pemilik, bertanggung jawab kepada para pemilik yaitu pemegang saham, dan kreditor.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi sektor komersial lebih fleksibel, datar, piramid, fungsional, dan sebagainya. Sektor komersial berusaha menyediakan barang dan jasa yang jadi kebutuhan dan permintaan konsumen. Pada sektor publik bersifat birokratis, kaku, hirarkis. Sektor publik sangat dipengaruhi oleh kebijakan politik yang sangat kompleks.

Organisasi pemerintah mempunyai fungsi yang lebih luas, meliputi :

- a. Pertahanan dan Keamanan
- b. Hubungan Luar Negeri
- c. Kebijakan Fiskal dan moneter
- d. Regulasi sektor swasta
- e. Stabilisasi politik dan ekonomi
- f. Perlindungan sumber daya alam dan sosial
- g. Penegakan hukum dan perlindungan HAM
- h. Pemberian barang dan pelayanan
- i. Distribusi pendapatan dan kekayaan

5. Karakteristik Anggaran

Bagi pemerintahan anggaran adalah sangat penting, sebagai otorisasi pelaksanaan, sebagai alat pengawasan, alat kontrol dan pengendalian pemerintahan dan pertanggung jawaban APBN dan APBD memerlukan persetujuan DPR/DPRD sebagai wakil rakyat, yang setelah disetujui kemudian diserahkan kepada pemerintah untuk dilaksanakan. Sementara untuk organisasi bisnis adalah sangat fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan lingkungan dan ekonomi yang terjadi.

6. Akuntansi Keuangan

Sesuai dengan peraturan perundangn yang baru, (misalnya UU RI no.1 tahun 2004) sistem akuntansinya masih boleh menggunakan basis kas, khusus untuk pembuatan laporan realisasi anggaran, sedangkan untuk pos-pos neraca (aset, utang dan ekuitas) menggunakan basis akrual, sampai saatnya keseluruhannya menggunakan basis akrual (menurut PP 71/2010)

2.3 Badan Usaha Milik Negara

2.3.1 Definisi BUMN

Dalam pasal 1 Undang-Undang No.19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, BUMN didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pemerintah Republik Indonesia mendirikan BUMN bertujuan untuk mendorong pengembangan perekonomian nasional, hal tersebut sebagaimana yang tertulis dalam pasal 2 Undang-Undang No. 19 tahun 2003 terkait manfaat BUMN yaitu :

1. Memberi kemudahan kepada masyarakat luas dalam memperoleh berbagai alat pemenuhan kebutuhan hidup yang berupa barang atau jasa.
2. Membuka dan memperluas kesempatan kerja bagi penduduk angkatan kerja. Mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa yang merupakan kebutuhan masyarakat banyak oleh sekelompok pengusaha swasta yang bermodal kuat.
3. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi komoditi ekspor sebagai sumber devisa, baik migas maupun non migas.
4. Menghimpun dana untuk mengisi kas negara, yang selanjutnya dipergunakan untuk memajukan dan mengembangkan perekonomian negara.
5. Memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) lahir sebagai wujud implementasi dari kewajiban negara memberikan kesejahteraan kepada rakyat. Membangun

struktur perekonomian yang kuat, melalui bisnis yang sehat dan beretika merupakan salah satu jalan meraih kesejahteraan tersebut. Negara tidak mungkin secara langsung menjalankan aktifitas bisnis. Oleh karena itu, BUMN adalah pilihan tepat bagi negara untuk memberikan kesejahteraan kepada rakyatnya. Eksistensi BUMN di Indonesia dimulai dari nasionalisasi perusahaan-perusahaan Belanda yang sekiranya dapat memperbaiki perekonomian Indonesia yang saat itu sedang mengalami keterpurukan. Untuk itu dalam UUD 1945, BUMN dinilai sebagai Salah satu pelaku ekonomi nasional. Sejak saat itu nasionalisasi mengakhiri dominasi ekonomi Belanda sekaligus menjadi titik awal pembentukan BUMN Indonesia. Menurut Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 740/KMK 00/1989 yang dimaksud BUMN ialah:

Badan Usaha yang seluruh modalnya dimiliki negara (Pasal 1 ayat 2a). Atau badan usaha yang tidak seluruh sahamnya dimiliki negara tetapi statusnya disamakan dengan BUMN yaitu (Pasal 1 Ayat 2b): (1) BUMN yang merupakan patungan antara pemerintah dengan pemerintah daerah; (2) BUMN yang merupakan patungan antara pemerintah dengan BUMN lainnya; (3) BUMN yang merupakan badan-badan usaha patungan dengan swasta nasional atau asing di mana negara memiliki saham mayoritas minimal 51%.⁷

Sama seperti yang disampaikan oleh Menteri Keuangan, berdasarkan Undang Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang bentuk-bentuk usaha negara menjadi undang-undang, BUMN adalah seluruh bentuk usaha negara yang modal seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh negara atau pemerintah dan dipisahkan dari kekayaan negara. Pengertian itu diperkuat juga oleh Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN, dalam pasal 1 tentang ketentuan umum, yang dimaksud BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah suatu unit usaha yang sebagian atau seluruh modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dengan tujuan untuk mensejahterakan rakyat. Peranan BUMN berkaitan erat dengan berbagai tujuan

yang perlu dicapai BUMN, seperti yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tentang

Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan. PP No. 3/ 1983 ini, yang meliputi Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Jawatan (Perjan), menetapkan tujuan-tujuan BUMN adalah: (1) Memberikan sumbangan bagi perkembangan ekonomi negara pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (2) Mengadakan pemupukan keuntungan dan pendapatan; (3) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (4) Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; (5) Menyelenggarakan perintis kegiatan-kegiatan usaha yang bersifat melengkapi kegiatan swasta dan koperasi dengan antara lain menyediakan kebutuhan masyarakat, baik dalam bentuk barang maupun bentuk jasa dengan memberikan pelayanan yang bermutu; (6) Turut aktif memberikan bimbingan kepada sektor swasta, khususnya pengusaha golongan ekonomi lemah dan sektor koperasi; (7) Turut aktif dan menunjang pelaksanaan program dan kebijaksanaan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya.

Menurut Hamid dan Anto dalam Akadun (2007), BUMN didesain untuk tujuan tertentu seperti menciptakan lapangan pekerjaan, pengembangan daerah, merintis sektor yang belum dimasuki swasta, menyediakan fasilitas semi publik, ringkasannya tujuan BUMN adalah memaksimalkan kesejahteraan masyarakat dan memaksimalkan tujuan tertentu termasuk kemungkinan memperoleh keuntungan maksimal.¹⁰ Sedangkan berdasarkan Undang Undang Nomor 19 Tahun 2003 pasal 2 Nomor 19 Tahun 2003 pasal 2, maksud dan tujuan pendirian BUMN tidak lain ialah: (a) untuk memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (b) mengejar keuntungan; (c) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (d) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; (e) turut

aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Selain tujuan-tujuan tersebut, ada beberapa arahan yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah 3 tahun 1983 tentang tujuan pembentukan BUMN, antara lain sebagai: (a) penyumbang perkembangan perekonomian nasional dan penerimaan negara; (b) mampu berjalan baik dan menumpuk keuntungan, bermanfaat bagi umum terutama dalam memenuhi hajat hidup orang banyak; (c) melaksanakan kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh swasta dan koperasi serta bersifat melengkapi terutama dalam menyediakan kebutuhan masyarakat luas; (d) aktif memberi bimbingan kepada usaha ekonomi lemah dan koperasi; aktif menunjang pelaksanaan program pemerataan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan BUMN secara garis besar yaitu sebagai motor penggerak perekonomian nasional yang dapat memberikan kontribusi terhadap pendapatan negara serta mampu menjaga stabilitas ekonomi nasional di masa yang akan datang. Pada dasarnya tujuan umum pendirian BUMN adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat. Latar belakang berdirinya BUMN tersebut dapat terlaksana dengan adanya kinerja yang baik dari dalam tubuh BUMN tersebut sehingga BUMN dapat mewujudkan tujuannya dan dapat menjadi motor penggerak perekonomian nasional di Indonesia. Untuk dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat sesuai dengan tujuan awal didirikannya BUMN, maka suatu BUMN dinyatakan berhasil jika sudah dapat meningkatkan kemakmuran rakyat dengan cara meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Muchayat (2010:87-88) hal-hal yang mempengaruhi kinerja BUMN banyak terkait dengan lemahnya daya saing yaitu: (1) Rendahnya produktivitas karena tingginya biaya tetap, sehingga berakibat pada tingginya harga pokok produksi; (2) Kemampuan dalam memproduksi barang jasa yang berkualitas, karena lemahnya riset dan pengembangan; (3) Kurangnya komitmen dalam memenuhi pasok barang dan jasa terhadap pelanggan akibat dari masalah di atas BUMN sering kalah bersaing dengan usaha-usaha lain sejenis terkait *quality, cost, and delivery*.

Kemudian terdapat juga kendala lain yang dihadapi oleh BUMN yang menyebabkan kinerjanya tidak bisa maksimal. Kendala-kendala tersebut meliputi: (1) *Cash flow* yang lemah sehingga tidak mampu menyelesaikan kewajiban jangka pendek. Bagaimanapun, kecukupan kas diperlukan agar perusahaan bisa *survive* dalam melaksanakan usahanya; (2) Lemahnya rasio antara ekuitas dan utang (*debt to equity ratio*), sehingga meningkatkan biaya uang (*cost of money*) perusahaan; (3) Sering juga kita jumpai BUMN yang mengalami rasio negatif antara total aset dan kewajiban (*ratio asset to liability*). Rendahnya kinerja bisnis BUMN pada dasarnya bukan semata-mata kesalahan dari para profesional pengelolanya, namun karena *pertama*, struktur organisasi dan keberadaannya yang kurang menguntungkan. Dengan berada dibawah departemen teknis, tentu akan terjadi kecenderungan dari sebagian pengelolanya untuk menjaga hubungan baik dengan pimpinan departemen teknisnya dari pada pelanggannya. Sehingga, penentuan siapa yang berhak menduduki posisi puncak dalam BUMN tidak lebih banyak ditentukan oleh prestasi bisnisnya, melainkan lebih kepada pimpinan departemen teknis yang membawahnya. Dengan demikian, terjadi proporsi yang kurang tepat.

Kedua yang menyebabkan rendahnya kinerja bisnis BUMN yaitu terdapat kecenderungan BUMN dijadikan *cash cow* bagi pejabat tinggi pemerintah dan para kroninya maupun oleh BUMN itu sendiri. Dengan mekanisme pemberian fasilitas khusus, monopoli pemasaran, monopoli pasokan, bahkan sampai pada kemungkinan adanya penyimpangan ketika BUMN tersebut dinyatakan merugi dan kerugian itu diputihkan sebagai penyertaan modal pemerintah (PMP). *Ketiga*, lingkungan didalam organisasi BUMN sendiri tidak memungkinkan bagi tumbuhnya semangat bersaing dan terus menerus mengembangkan kemampuan, baik secara perorangan maupun secara kelembagaan. Hal ini disebabkan oleh struktur organisasinya menjadi birokratis dan adanya monopoli yang diberikan pemerintah dalam berbagai bentuk. BUMN berperan penting dalam pembangunan di Indonesia. Dengan jumlahnya yang banyak, BUMN dapat menjadi sumber terbesar pemasukan negara. Selain itu, BUMN juga berperan sebagai penyedia sarana dan prasarana kebutuhan masyarakat Indonesia serta memberikan

pelayanan publik secara maksimal kepada masyarakat. Pada kenyataannya BUMN belum dapat melaksanakan perannya secara maksimal sehingga kesejahteraan belum bisa dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat di Indonesia. Oleh karena itu, perlu ada perbaikan dalam hal pengelolaan bagi BUMN baik struktur, strategi, maupun budaya organisasinya.

2.3.2 Jenis-Jenis Badan Usaha Milik Negara Berdasarkan Undang-undang No. 19 tahun 2003 BUMN terdiri dari :

1. Perusahaan Perseroan (Persero) Persero adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
2. Perusahaan Terbuka (Persero Terbuka) Persero Terbuka adalah persero yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan dibidang pasar modal.
3. Perusahaan Umum (Perum) Perum adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa yang bermutu tinggi sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

2.4 Administrasi Perusahaan Negara

Mendefinisikan tentang konsep administrasi perusahaan Negara berarti mengkaji mengenai lingkup pengertian. Ada berbagai pendapat mengenai administrasi perusahaan negara yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Menurut Fritz Morstein Mark yang dikutip akadun (2007:71), bahwa administrasi perusahaan negara itu tumbuh sebagai perluasan fungsi pemerintah yang diwadahkan ke dalam suatu bentuk organisasi administrasi yang bersifat khusus, yang selanjutnya disebut perusahaan negara. Perusahaan negara itu mempunyai ciri-ciri persamaan dengan perusahaan swasta dan yang dimiliki oleh

instansi pemerintah dan sekaligus mendapatkan pula perbedaan-perbedaan perlakuan.

Menurut Ramanadham yang dikuti westra (2009:36), secara *de jure* Administrasi Perusahaan Negara merupakan bagian dari Administrasi Negara. Dasar pemikiran ini ditinjau dari konsep kepemilikan. Konsep kepemilikan membawa konsekuensi hubungan antara Administrasi Perusahaan Negara dengan Administrasi Negara. Penampilan perusahaan negara lebih banyak ditentukan oleh pengaruh yang ditimbulkan oleh hubungan perusahaan negara dengan negara sebagai pemilik.

Menurut Praxy Fernandes dikutip westra (2009:36), perusahaan negara adalah suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagian dimiliki oleh negara, terlibat dalam kegiatan ekonomi dalam bidang industry, pertanian, perdagangan dan jasa, terlibat dalamn kegiatan investasi dan pengembangan investasi, melakukan penjualan barang dan jasa dan seluruh kegiatan yang dilakukan dapat dinyatakan dalam neraca dan perhitungan laba-rugi.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 9 Tahun 1969, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah seluruh bentuk usaha negara yang modal seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh Negara/pemerintah dan dipisahkan dari kekayaan negara. Pengertian BUMN tersebut diperkuat lagi oleh Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dalam pasal 1 tentang Ketentuan Umum menjelaskan bahwa yang dimaksud BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat.

Defenisi lain mengenai BUMN adalah karena BUMN itu merupakan "*public enterprise*". Dengan demikian, BUMN mencakup dua elemen esensial yaitu: "Pemerintah (*public*) dan bisnis (*enterprise*)". Dengan defenisi itu maka BUMN tidaklah murni pemerintah 100% dan tidak juga swasta 100% tetapi BUMN dapat dikatakan sebagai "*perusahaan negara yang diwiraswastakan*".

2.4.1 Perkembangan Konsep Administrasi Perusahaan Negara

Perkembangan pengertian administrasi perusahaan Negara yang dikemukakan oleh Praxy Fernandes menghasilkan suatu visi, visi tersebut di dasarkan atas lima konsep, yaitu:

1. Konsep Kepemilikan

Perusahaan Negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merujuk kepada perusahaan atau badan usaha yang dimiliki pemerintah sebuah negara. Di Indonesia, Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. Perusahaan negara dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat. Pada beberapa perusahaan negara atau BUMN di Indonesia, pemerintah telah melakukan perubahan mendasar pada kepemilikannya dengan membuat BUMN tersebut menjadi perusahaan terbuka yang sahamnya bisa dimiliki oleh publik.

2. Konsep Lapangan Kegiatan

Perusahaan negara atau BUMN merupakan perusahaan negara yang terlibat dalam kegiatan ekonomi di bidang industry, pertanian, perdagangan dan jasa, dll. Contoh BUMN (PERSERO) di bidang Industri Farmasi yaitu : PT. Biofarma, PT. Indofarma, PT. Kimia Farma Tbk. Contoh dalam bidang pertanian yaitu : PT. Pertani, PT. Sang Hyang Sri.

3. Konsep Investasi

Menurut Bambang Susilo, investasi sering diartikan sebagai komitmen untuk mengalokasikan sejumlah dana pada satu atau lebih asset (pada saat ini) yang diharapkan akan memberikan return (keuntungan) dimasa yang akan datang.

Menurut Eduardus Tandelilin, investasi adalah komitmen atas sejumlah dana atau sumber daya lainnya yang dilakukan pada saat ini, dengan tujuan memperoleh keuntungan dimasa datang.

4. Konsep Penjualan

Secara umum definisi penjualan dapat diartikan sebagai sebuah usaha atau langkah konkrit yang dilakukan untuk memindahkan suatu produk, baik itu berupa barang ataupun jasa, dari produsen kepada konsumen sebagai sasarannya. Tujuan utama penjualan yaitu mendatangkan keuntungan atau laba dari produk ataupun barang yang dihasilkan produsennya dengan pengelolaan yang baik.

Untuk menjalankan kepentingan konsumen, perusahaan negara menghasilkan barang dan jasa untuk di jual. Oleh karena itu barang dan jasa harus di jual dengan harga dan kualitas yang memadai.

5. Konsep Neraca dan Perhitungan Laba-Rugi

Dalam melakukan penjualan barang dan jasa pada perusahaan negara, seluruh kegiatan yang dilakukan dapat dinyatakan dalam neraca perhitungan laba-rugi.

2.4.2 Dimensi Konsep Administrasi Perusahaan Negara

Perusahaan Negara dapat dilihat dari dua dimensi yaitu dimensi social – politik dan dimensi dimensi perencanaan pembangunan. Dari dimensi social politik adalah dalam kaitannya dengan :

a. Masyarakat yang menganut paham liberal

Dalam masyarakat yang menganut paham liberal, peranan perusahaan Negara dianggap sebagai suatu yang abnormal terobosan – terobosan penting lebih banyak dilakukan oleh perusahaan swasta.

b. Masyarakat sosialis

Dalam masyarakat sosialis peranan perusahaan Negara lebih di tekankan kepada pengendalian perekonomian.

c. Masyarakat yang menganut *mixed economy*

Dalam masyarakat yang mengatur mixed economy perusahaan Negara dapat dianggap sebagai mitra dan adakalanya juga dianggap sebagai saingan. Dalam situasi demikian, sering terjadi perubahan keseimbangan antara sector public dan sector swasta.

Ditinjau dari dimensi intensitas perencanaan nasional, maka akan dapat pula diketahui gaya hidup perusahaan Negara. Bagi Negara yang memiliki perencanaan nasional yang komprehensif, maka pendirian, pertumbuhan, investasi, dan tujuan – tujuan manajerial perusahaan Negara merupakan bagian yang terpadu dari rencana nasional. Dalam situasi perencanaan indikatif, maka tujuan – tujuan rencana nasional “dilakukan dengan mempergunakan suatu kuasa yang besar”, artinya tuntutan – tuntutan yang dibebankan kepada perusahaan Negara tidak secara spesifik. Konsekuensinya, corporate plan perusahaan Negara mempunyai gaya tersendiri. Bagi Negara yang tidak memiliki perencanaan nasional secara formal, maka corporate plan perusahaan Negara berada dalam satu kapal dengan corporate plan perusahaan swasta.

Jadi berdasarkan pendapat di atas dapat di ambil kesimpulan administrasi perusahaan negara adalah perluasan fungsi pemerintah yang dibuat dalam satu organisasi administrasi yang bersifat khusus disebut perusahaan Negara dengan ciri mirip organisasi swasta dan publik.

2. 5 Manajemen Kinerja

2. 5.1 Pengertian Manajemen Kinerja

manajemen kinerja terdiri dari dua kata, yaitu “manajemen dan kinerja”. Menurut *Stooner* yang dikutip oleh Sulistyorini (2009:11), manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan Menurut Melayu S. P. Hasilbuan yang dikutip oleh Saefullah (2013:1), manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Sementara itu, Kinerja berasal dari pengertian *performance*, diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kinerja. Kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (implementasi dari rencana yang telah disusun) untuk mencapai suatu tujuan

organisasi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Armstrong dan Baron, yang dikutip oleh Wibowo (2012:2), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Dengan pemahaman tentang manajemen dan kinerja diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus (kesepakatan) dan kerjasama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik.

Sedangkan Menurut Payaman (2005:1) Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangkamewujudkan tujuan perusahaan. manajemen kinerja adalah keseluruhankegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern organisasi.

Menurut Payaman (2005:4-5) Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi antara lain dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja. Sebagaimana diuraikan diatas, pengorganisasian dimaksudkan untuk membagi habis tugas pokok pencapaian tujuan perusahaan menjadi tugas pokok beberapa unit organisasi secara seimbang, serta memberikan kejelasan bagi setiap unit tentang tugas pokok dan sasaran yang harus dicapai oleh masing-masing unit tersebut.

Kinerja perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh penggunaan teknologi. Semua perusahaan cenderung untuk berlomba-lomba menggunakan teknologiyang paling mutakhir bukan saja untuk memepercepat proses produksi danmeningkatkan kualitasnya, akan tetapi juga dalam rangka memenangkan persaingan. Namun harus disadari bahwa teknologi maju tersebut dapatdimanfaatkan hanya bila didukung sumberdaya manusia berkualiatas yangmampu mengoperasikannya secara optimal. Demikian juga pengorganisasian

perlu menjamin penyediaan berbagai sarana, prasarana dan alat-alat kerja lainnya. Lingkungan kerja menyangkut tempat kerja, tata letak peralatan, ruanga kerja, cahaya, ventilasi atau sirkulasi udara, alat penjaga keselamatan, dan kesehatan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat menimbulkan resiko kerja berupa kecelakaan dan atau penyakit kerja, dan dengan demikian mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatannya. Dengan kata lain, lingkungan kerja mempengaruhi tingkan kinerja seseorang.

Sedangkan pengertian manajemen kinerja secara utuh Menurut bacal yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra (1958:12), manajemen kinerja adalah komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Sedangkan menurut Wibowo manajemen kinerja (2010:9) merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pengertian diatas maka manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Surya Dharma (2005:25) manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Menurut Wibowo (2007:10) Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas

yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi, maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapaitujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapaihasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Dengan demikian hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yangtelah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumberdayamanusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupu pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat memengaruhi sumberdaya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumberdaya manusiasendiri maupun dari luar dirinya. Namun, kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumberdaya manusia didalamnya, tetapi juga juga oleh sumberdaya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanismekerja yang berlangsung dalam organisasi.

Demikian pula apakah lingkungan kerja atau situasi kerja memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja karyawan. Juga termasuk bagaimana kondisi hubungan antar manusia didalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun diantara rekan sekerja. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor lingkungan kerja internal organisasi. Disamping itu masih terdapat lingkungan eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan sumberdaya manusia didalamnya.

manajemen kinerja merupakan proses pengukuran kinerja yang akan memberikan umpan balik bagi perencanaan strategis. Dengan adanya kinerja tersebut, diharapkan suatu organisasi mampu memiliki perencanaan yang lebih baik karena didasarkan pada proses pembelajaran darihasil kinerja sebelumnya. Pengukuran kinerja adalah inti dari proses manajemen kinerja yang menyediakan data untuk dilaporkan dan dianalisis.

Hasil pengukuran atas kinerja tersebut dapat berupa hasil positif atau negatif,dan akan dijadikan sebagai dasar perbaikan kinerja melalui perumusan rencana tindakan dan program. Hasil ini ada dua manfaat yaitu perumusan

rencana tindakan dan program akan menjadi masukan bagi perencanaan kinerja organisasi di masa depan. Yang kedua yaitu perumusan rencana tindakan dan program penyediaan informasi mengenai perlunya dilakukan penyesuaian strategi.

manajemen kinerja adalah tentang mengelola organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses manajemen secara alamiah. manajemen kinerja mengelola kinerja dalam konteks lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal. Hal ini menyangkut bagaimana suatu usaha bisnis dikembangkan, apa yang ditetapkan untuk dilakukan dan bagaimana menjalankannya. Dengan demikian, cakupan manajemen kinerja meliputi kegiatan menganalisis tujuan unit kerja dan memastikan bahwa terdapat hubungan dengan tujuan menyeluruh organisasi, menganalisis keterampilan pekerja dan penugasan yang diberikan dalam kaitannya dengan tujuan unit kerja. Mengomunikasikan dengan jelas tujuan dan harapan kinerja setiap pekerja dan mendapatkan kesepakatan atas tujuan dan harapan tersebut, mengenal dan memperkenalkan kinerja baik dari setiap pekerja, mengenal dimana kinerja yang masih perlu diperbaiki dan memberikan dukungan yang diperlukan pekerja untuk memperbaiki kinerjanya.

2.5.2 Tujuan manajemen kinerja

Menurut Sheila J. Costello, yang dikutip oleh Lijan Poltak (2012:33), tujuan mengalir dari atas kebawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi, dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindak lanjuti dengan tujuan tahunan. Tujuan tahunan ditindak lanjuti oleh tujuan divisi, bagian, seksi, dan pada akhirnya oleh seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai. Dengan demikian tujuan manajemen kinerja yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu dalam suatu keterkaitan, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dalam kurun waktu tertentu.

2.5.3 Manfaat manajemen kinerja

manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan ke berbagai pihak, baik manajer, pegawai, maupun perusahaan. Menurut Wibowo (2012:2) manfaat

kinerja bagi organisasi antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan dan pelayanan pelanggan, dan mendukung perubahan budaya.

Manfaat *manajemen kinerja* menurut Wibowo (2012:10) *bagi manajer* antara lain: mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi. Sedangkan manfaat *manajemen kinerja bagi individu* antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik, membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya.

2.5.4 Siklus Manajemen Kinerja

Menurut Blanchard dan Garry Ridge, yang dikutip oleh Wibowo (2010:33), siklus manajemen kinerja terdiri dari 3 bagian, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

1) Perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting dalam manajemen kinerja. Menurut Bacal, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, perencanaan merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan. Menurut Thomas S. Bateman and Scott A. Snell (2014:118-121):,

Langkah-langkah dalam membuat sebuah perencanaan yang baik yakni: yang pertama adalah *situational analysis*, dilanjutkan dengan *alternative goals and plans*, kemudian langkah yang selanjutnya adalah *goal and plan evaluation*, tahap yang keempat *goal and plan selection*, dan diakhiri dengan *implementation*.

Sedangkan menurut Blanchard dan Garry Ridge, yang dikutip oleh Wibowo (2010:73), dalam *performance planing* ditetapkan tujuan, sasaran dan standar kinerja.

- a) Menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerjaan individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya.
- b) Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan.
- c) Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif.

2) Pelaksanaan Kinerja

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dan pekerja, dilakukan implementasi. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya. Menurut Terry yang dikutip oleh Syaiful (2007:130) Sagala dalam buku manajemen strategik, menggerakkan merupakan aktivitas merangsang anggota kelompok agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Menurut wibowo (2010:33), Pada tahap pelaksanaan, manajer mengamati dan memonitor kinerja orangnya, memuji kemajuan dan mengarahkan ulang apabila diperlukan.

3) Evaluasi Kinerja

Menurut Wibowo (2010:262), Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu rencana pengelola harus melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja merupakan

proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Bacal, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, evaluasi kinerja merupakan proses untuk menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan. Evaluasi kinerja merupakan tahapan yang penting dalam manajemen kinerja. Evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh pegawai itu sendiri (*self-assessment*) ataupun oleh pimpinan. Karena pemimpin perlu menggali data dan informasi yang akurat yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Menurut Uhar Saputra (2010:162), Agar dilakukannya evaluasi kinerja mendapatkan hasil yang baik, pemimpin melakukan review karena review bisa menjadi gambaran akan kondisi kinerja.

Menurut Dessler, yang dikutip oleh Sudarmanto (2009:250-251), penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses yang meliputi: (1), penetapan standar prestasi kerja; (2), penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar; (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karena menurunnya prestasi kerja. Berdasarkan pendapat nawawi (2006:76), Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui tingkat efektifitas dan efisien atau tingkat keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2014:2), metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah yang dimaksud dalam hal ini adalah cara-cara yang sifatnya rasional, empiris, sistematis. Sementara itu, Sudjana (1991:52) secara lebih teknis menjelaskan bahwa metode merupakan suatu penekanan strategi, proses, dan pendekatan dalam memilih jenis, karakteristik, serta dimensi ruang dan waktu dari data yang dibutuhkan. Definisi metode menurut Usman dan Akbar (2009:42) merupakan suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu yang mempunyai langkah-langkah sistematis.

Metode penelitian sangat penting dalam penelitian karena hasil sebuah penelitian akan sangat bergantung dengan pemilihan metode penelitian. Metode penelitian yang tepat dan ilmiah akan membuat penelitian tersebut benar dan diakui. Ibarat seseorang yang tersesat, jika tidak dapat membaca peta dan mengikuti dengan benar maka dia akan tetap tersesat. Artinya seorang peneliti wajib mengetahui cara yang benar untuk mendapatkan jawaban yang benar. Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Jenis penelitian.
2. Tempat dan waktu penelitian.
3. Data dan sumber data.
4. Penentuan informan penelitian.
5. Teknik dan alat pengumpulan data.
6. Teknik menguji keabsahan data.
7. Teknik analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah suatu metode yang digunakan untuk memberi pilihan bagi peneliti dalam menentukan beberapa prosedur penelitian yang dilakukan. Dalam buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember

(2012:22), jenis penelitian merupakan penegasan tentang kategori penelitian yang akan dilakukan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Usman & Akbar (2009:4) penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk membuat pemberian sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu. Penjelasan lain disampaikan Arikunto (2003:310) yang dikutip dari Prastowo (2012:111) bahwa metode deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, akan tetapi hanya untuk menggambarkan keadaan riil tentang suatu variabel, gejala, atau keadaan objek penelitian. Sesuai definisi tersebut, penelitian ini dilakukan bukan untuk menguji hipotesis tertentu, akan tetapi hanya untuk menggambarkan keadaan riil tahapan Sistem manajemen kinerja pegawai yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember beserta Kekurangan dan kelebihan Sistem manajemen kinerja pegawai yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember.

Sedangkan definisi penelitian kualitatif menurut Moleong (2004:6) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. senada dengan pendapat moleong, Sugiyono (2014:8) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai suatu metode penelitian naturalistik karena penelitian didasarkan pada kondisi alamiah. Berangkat dari definisi tersebut, penelitian ini berupaya memberi gambaran dan uraian secara jelas tentang tahapan Sistem manajemen kinerja pegawai yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember beserta Kekurangan dan kelebihan Sistem manajemen kinerja pegawai yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember yang Secara sistematis, faktual, holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode ilmiah.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat dan waktu adalah hal penting dalam sebuah penelitian. Bisa dibayangkan jika tempat dan waktu salah walaupun yang dibahas adalah pada satu bahasan fokus yang sama. Karena kemungkinan antara satu tempat dengan tempat yang lain untuk sama fokusnya sangat jarang. Apalagi terjadi dalam waktu yang sama juga. Jadi bisa disimpulkan bahwa tempat dan waktu sangat mempengaruhi hasil penelitian. Menurut buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah (2012:23), tempat dan waktu penelitian mencakup lokasi sasaran dan kurun waktu penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti menentukan PTPN X UNIT KEBUN KERTOSARI sebagai tempat atau lokasi penelitian. PTPN X UNIT KEBUN KERTOSARI dipilih sebagai lokasi penelitian dengan sekian pertimbangan dan alasan sebagai berikut.

1. Belum ada penelitian di PTPN X Unit Kertosari Jember yang mengkaji secara mendalam terkait tahapan Sistem manajemen kinerja pegawai yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember beserta Kekurangan dan kelebihan Sistem manajemen kinerja pegawai yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember di instansi tersebut.
2. Mudah memperoleh data dari PTPN X Unit Kertosari Jember karena apa yang dibahas didalam penelitian lebih kepada hal yang dapat bermanfaat bagi instansi terkait dalam menambah upaya perusahaan menjadi lebih baik.
3. Jangkauan peneliti yang dekat dalam meneliti tahapan Sistem manajemen kinerja pegawai yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember beserta Kekurangan dan kelebihan Sistem manajemen kinerja pegawai yang diterapkan di PTPN X Unit Kertosari Jember

Batasan waktu penelitian dilakukan pada bulan Juni sampai bulan September tahun 2018. Namun sebelum tiba saat penelitian, peneliti sudah melakukan penelitian awal pada bulan Januari 2018. Peneliti membatasi rentang waktu penelitian untuk memberikan gambaran terkait Adapun rincian kegiatan penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Waktu pelaksanaan penelitian

No.	Tahapan Kegiatan Penelitian	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Agt	Sep	Okt	Nov	Des
1.	Pengajuan Judul	V									
2.	Penyusunan dan revisi proposal	V	V								
3.	Seminar proposal		V								
4.	Pengurusan surat izin penelitian			V							
5.	Membuat pedoman wawancara				V						
6.	Tahap observasi lapangan	v	V	V	V	v	V				
7.	Tahap pengelolaan dan penyusunan data							V			
8.	Tahap penulisan hasil penelitian							V			

Sumber : Penulisan berdasarkan agenda kegiatan penelitian, 2018

3.3 Data dan Sumber Data

Data memegang peranan penting dalam penelitian. Tanpa adanya data yang tersedia, sebuah penelitian tidak dapat dilaksanakan. Hal ini karena data yang lengkap dan valid berfungsi sebagai sumber informasi mengenai teori maupun objek dan bahasan penelitian yang disajikan, dianalisis dan diuji keabsahannya sehingga mampu menjawab masalah penelitian. Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:23) data adalah himpunan fakta dan informasi yang dapat berbentuk angka maupun deskripsi yang berasal dari sumber data. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang menurut Silalahi (2012:284) data kualitatif adalah data yang dalam bentuk bukan angka. Pengertian sumber data menurut Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:23) adalah penjelasan mengenai sumber atau asal data penelitian yang diperoleh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis sumber data yang meliputi.

1. Data primer

Data primer merupakan data yang secara langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai bahan analisis penelitian dari responden atau dari berbagai eksperimen yang dilakukan sendiri. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan sejumlah narasumber. Yang dimaksud dengan wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* atau panduan wawancara (Nazir, 1999:234).

Berikut daftar sumber data primer yang diperoleh dalam penelitian ini.

- a. Informasi yang diperoleh dari wawancara dengan direktur SDM dan Umum PTPN X Unit Kertosari Jember.
 - Latar belakang manajemen kinerja PTPN X Unit Kertosari Jember.
 - Tahap manajemen kinerja pegawai PTPN X Unit Kertosari Jember.
 - Kendala utama yang terjadi dalam Manajemen Kinerja pegawai PTPN X Unit Kertosari Jember.
 - Cara mengatasi kendala yang dihadapi Manajemen Kinerja pegawai PTPN X Unit Kertosari Jember.
- b. Informasi yang diperoleh dari wawancara dengan asisten Manajer
 - Latar belakang kerjasama PTPN X Unit Kertosari Jember.
 - Tahap manajemen kinerja pegawai PTPN X Unit Kertosari Jember.
 - Kendala utama yang terjadi dalam Manajemen Kinerja pegawai PTPN X Unit Kertosari Jember.
 - Cara mengatasi kendala yang dihadapi Manajemen Kinerja pegawai PTPN X Unit Kertosari Jember.
- c. Informasi yang diperoleh dari wawancara dengan pihak *quality control*
 - Kendala utama yang terjadi dalam Manajemen Kinerja pegawai PTPN X Unit Kertosari Jember.
 - Cara mengatasi kendala yang dihadapi Manajemen Kinerja pegawai PTPN X Unit Kertosari Jember.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung misalnya melalui dokumen. Sumber sekunder yang digunakan dalam penelitian ini didapat peneliti dari hasil studi literatur dan dokumen terkait kemitraan PTPN X Unit Kertosari Jember. Berikut ini sumber data sekunder beserta informasi yang digunakan peneliti.

- 1) Gambaran umum Kabupaten Jember dari buku Kabupaten Jember dalam angka tahun 2015,
- 2) Profil PTPN X Unit Kertosari Jember,
- 3) Daftar pekerja PTPN X Unit Kertosari Jember,
- 4) Business Plan PTPN X Unit Kertosari Jember 2018,
- 5) Job Deskripsi PTPN X Unit Kertosari Jember,
- 6) Hasil Panen tahun 2018,
- 7) Laba rugi tahun 2018.

3.4 Penentuan Informan Penelitian

Istilah informan muncul sebagai pemberi informasi yang terkait mengenai topik penelitian. Pemilihan informan dalam penelitian kualitatif harus diperhatikan mengingat informan sebagai pemegang kunci jawaban atas pertanyaan-pertanyaan peneliti yang dibangun berdasarkan rumusan masalah penelitian sehingga nantinya dapat menuntun peneliti menemukan jawaban penelitian guna mencapai tujuan penelitian ini. Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:24) seorang informan harus menguasai dan memahami objek penelitian yang mampu menjelaskan secara jelas dan rinci terkait masalah penelitian. Sesuai dengan jenis penelitian kualitatif yang diusung peneliti, penelitian ini menggunakan informan yang ditentukan dengan teknik *snowball snowball* menurut Silalahi (2012:272) merupakan prosedur pemilihan informan secara bertahap. Langkah pertama ditentukan orang yang dianggap mampu memberikan informasi terkait masalah yang dikaji dan menjadikan orang tersebut sebagai *keyinformant* yang mampu memberikan gambaran siapa saja yang layak menjadi informan selanjutnya.

Pengambilan informan berdasar aktor-aktor yang terlibat langsung dan mengetahui tahapan manajemen kinerja pegawai yang dilakukan PTPN X UNIT KEBUN KERTOSARI. Beberapa informan yang akan menjadi informan kunci dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2 Daftar nama informan dalam penelitian

No.	Nama	Jabatan
1.	Laurentius S. Tumenggor	General Manajer
2.	Karmaji, ST	Asisten Manajer SDM
3.	Wedy Yunanto SH	Asisten Manajer Umum
4.	Saiful adi	pihak <i>quality Control</i>

Sumber : Penulis berdasarkan hasil dokumentasi kegiatan wawancara, 2018

3.5 Teknik Dan Alat Pengumpulan Data

Teknik dan alat perolehan data menurut buku pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2012:24), merupakan suatu uraian yang menjelaskan cara serta instrument atau alat yang akan digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data. Teknik pengumpulan data dapat berupa observasi, dokumentasi, wawancara, survei, angket atau pengukuran. Sedangkan alat untuk pengumpulan data dapat berupa alat perekam, alat ukur, draf wawancara atau alat elektronik. Teknik dan alat pengumpulan digunakan dalam penelitian untuk menggali data-data relevan yang dibutuhkan dalam penelitian. Teknik dan alat perolehan data yang digunakan oleh setiap peneliti akan berbeda-beda sesuai dengan jenis penelitian, masalah penelitian, serta jenis data yang dibutuhkan.

Sesuai dengan definisi dan keterangan mengenai teknik pengumpulan tersebut, peneliti dalam penelitian ini menggunakan teknik penelitian yang dijabarkan sebagai berikut.

1. Observasi

Menurut Usman Dan Akbar (2003:54) observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Sedangkan menurut Faisal (1990) yang dikutip oleh Sugiyono (2013:64) observasi

diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu: observasi partisipatif, observasi terang-terangan dan tersamar, serta observasi tak berstruktur.

Penelitian ini menggunakan jenis observasi secara terang-terangan dan tersamar. Sejak awal penelitian, peneliti berterus terang tentang maksud dan tujuan penelitian ini. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan peneliti melakukan observasi tersamar untuk menyelidiki data yang dirahasiakan oleh sumber data. Alat perolehan data yang digunakan peneliti dalam observasi adalah kamera serta lembar observasi, dimana berisi serentetan uraian yang ingin diamati dalam kegiatan penelitian.

2. Wawancara

Menurut Usman Dan Akbar (2009:57) wawancara merupakan proses tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Menurut Esterberg (2002) yang dikutip dari Sugiyono (2014:72) mengklasifikasikan wawancara kedalam tiga kategori yaitu: wawancara terstruktur, semistruktur, dan tidak terstruktur. Dalam penelitian ini wawancara semi strukturlah yang diterapkan dengan artian pertanyaan berlangsung bebas namun tetap dalam rangka yang jelas terkait topik penelitian tersebut. Pelaksanaan wawancara membutuhkan alat bantu untuk menunjang proses dan hasil data yang diperoleh dari wawancara seperti draf wawancara, buku catatan, alat perekam dan kamera untuk mendokumentasikan proses dan hasil wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Menurut Usman Dan Akbar (2009:73) mendefinisikan dokumentasi adalah proses pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen. Dokumen yang didapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Profil PTPN X Unit Kertosari Jember,
- b. Business Plan PTPN X Unit Kertosari Jember,
- c. Job Deskripsi PTPN X Unit Kertosari Jember,
- d. Hasil Panen tahun 2018,

- e. Laba rugi tahun 2018.

3.6 Teknik Menguji Keabsahan Data

Dalam sebuah penelitian teknik menguji keabsahan data adalah merupakan hal yang sangat penting karena hasil penelitiannya dapat dipercaya atau tidak berada pada tahapan ini. Untuk itu dirasa sangat perlu peneliti menggunakan teknik menguji keabsahan data dalam penelitian ini sebagai salah satu metode penelitian. Menurut Moleong (2012:327) teknik pemeriksaan keabsahan terdiri dari 8 tahapan yaitu perpanjangan keikutsertaan, ketekunan atau keajegan pengamatan, triangulasi, pemeriksaan sejawat melalui diskusi, kecukupan referensial, analisis kasus negatif, pengecekan anggota, uraian rinci, auditing. Dalam penelitian ini peneliti memilih 4 tahapan teknik pemeriksaan keabsahan adalah sebagai berikut.

1. Ketekunan atau Keajegan Pengamatan

Ketekunan dan keajegan pengamatan merupakan tahapan lain yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menguji keabsahan data yang telah didapatkan. Dalam proses ini, peneliti dituntut secara konsisten untuk melakukan pengamatan secara lebih rinci tentang segala hal yang berkaitan dengan masalah penelitiannya. Ketekunan dan keajegan pengamatan yang dilakukan peneliti akan melahirkan proses kedalaman pemahaman peneliti dalam mengamati objek penelitiannya. Peneliti akan mampu menelaah secara lebih rinci tentang faktor-faktor yang menonjol dalam fenomena yang diteliti sehingga mampu memberi uraian yang mendalam untuk menguji keabsahan data yang telah didapatkan dari proses pengumpulan data tersebut. Ketekunan atau Keajegan Pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengamatan dari bulan januari 2018 sampai pada bulan september 2018.

2. Triangulasi

Selanjutnya dari teknik keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi. Menurut Moleong (2012:330), triangulasi merupakan teknik pengujian keabsahan data yang diperoleh dengan memanfaatkan sesuatu yang lain.

Selain digunakan untuk pengumpulan data, triangulasi memiliki fungsi ganda yang sekaligus berguna untuk melakukan proses pengujian keabsahan data yang diperoleh. Triangulasi juga digunakan untuk menghilangkan perbedaan konstruksi yang ada dalam proses pengumpulan data. Menurut Moleong (2012:323), triangulasi dapat dilakukan dengan 3 cara sebagai berikut.

- a) Mengajukan pertanyaan yang bervariasi.
- b) Mengumpulkan dan melakukan *cross check* data dari berbagai sumber.
- c) Menggunakan berbagai macam metode untuk melakukan proses *cross check* agar data yang diperoleh dapat di percaya.

Triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mencocokkan antar data yang diperoleh. Seperti mencocokkan hasil data yang diperoleh dari wawancara dengan salah satu narasumber dengan data yang diperoleh dari wawancara dengan narasumber lain atau mencocokkan data hasil wawancara dengan data yang diperoleh dari hasil dokumentasi maupun observasi.

3. Pemeriksaan Sejawat Melalui Diskusi

Peneliti hanya perlu melakukan proses diskusi dengan teman sejawat terkait masalah penelitiannya. Dalam proses diskusi dengan teman sejawat tersebut dimaksudkan agar peneliti dapat lebih terbuka dan jujur untuk memaparkan sekian masalah dan proses penelitian yang dilakukannya. Dari proses diskusi inilah akan lahir sekian pilihan dan pengetahuan lebih yang mampu memberi sekian referensi kepada peneliti untuk kebaikan penelitiannya. Dalam penelitian ini peneliti berdiskusi dengan rekan dan konsultasi bersama dosen pembimbing terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan.

4. Kecukupan referensial

Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diuji serta dikoreksi dengan banyaknya referensi yang didapat. Referensi dapat berasal dari orang lain maupun diperoleh selama penelitian. Selama melaksanakan penelitian,

peneliti mendapat referensi dari *website* dan dokumen yang telah dijelaskan sebelumnya dari PTPN X Kertosari.

3.7 Teknik Analisis Data

Data data yang telah diperoleh dari proses pengumpulan data selanjutnya dianalisis untuk mengetahui esensi dari data tersebut terkait masalah yang diteliti. Teknik penyajian dan analisis data merupakan metode penelitian terkahir dalam tahap proses penelitian. Menurut buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah Universitas Jember (2012:24), teknik penyajian dan analisis data berisi uraian tentang cara mengkaji dan mengolah data mentah sehingga mampu menjadi sebuah informasi yang jelas terkait cara analisisnya. Teknik penyajian (*display*) menurut Usman dan Akbar (2009:85) data merupakan kegiatan penyajian data dalam bentuk matriks, network, chart atau grafik dan sebagainya dalam usaha untuk memberikan sajian singkat dan menarik terkait data namun tetap dapat memberikan gambaran keseluruhan data tersebut. Sedangkan menurut Wardiyanta (2006:37) analisis data merupakan upaya penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Secara umum teknik analisis data dapat dibedakan menjadi dua yaitu analisis data kuantitatif dan analisis data kualitatif. Penggolongan analisis data ini dilakukan berdasarkan data yang menjadi bahan analisis dalam penelitian.

Memperhatikan definisi mengenai teknis analisis data diatas, penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif. Menurut Miles dan Huberman (1984) dikutip dari Sugiyono (2014:91), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu.

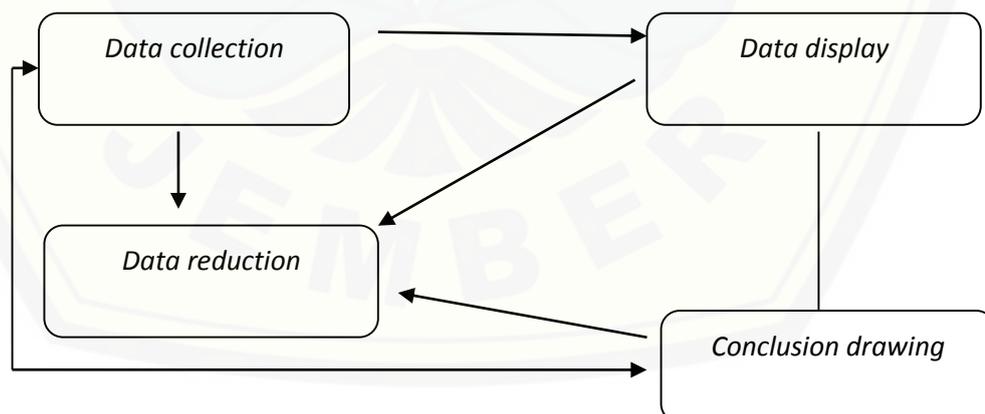
1. Reduksi Data (*data reduction*), Sugiyono (2014:92) mengemukakan bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Data yang direduksi memberi gambaran lebih jelas dan memudahkan untuk melakukan pengumpulan data. Temuan yang dipandang asing, tidak dikenal, dan belum memiliki pola, maka hal

itulah yang dijadikan perhatian karena penelitian kualitatif ini bertujuan mencari pola dan makna yang tersembunyi dibalik pola dan data yang tampak. data yang dibutuhkan oleh peneliti seputar Manajemen kinerja pegawai PTPN X UNIT KEBUN KERTOSARI. Dalam penelitian, peneliti mereduksi data diantaranya.

- Jumlah pekerja yang bekerja di PTPN X Unit Kebun Kertosari dengan seluruh jenis pekerjaannya.

2. Penyajian Data (*data display*), Silalahi (2012:340) mengemukakan bahwa penyajian data merupakan kegiatan dalam proses analisis data yang ditempuh untuk memahami data yang disajikan sehingga peneliti dapat mengambil tindakan atau melakukan penarikan kesimpulan atas data yang disajikan tersebut. Penyajian data kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan teks naratif, matriks, grafik, jaringan, bagan.

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verifying*) merupakan proses terakhir setelah penyajian data atau temuan baru dalam sebuah penelitian. Menurut Sugiyono (2014:99), kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data (Imam Gunawan, 2013:212).



Gambar 3.1 Analisis Interaktif: Miles and Hubermann (1984) yang dikutip oleh Sugiyono (2014:92)

Gambar 3.1 memberikan gambaran terkait proses analisis interaktif menurut Miles and Huberman (1984) yang dikutip dari Sugiyono (2014:92), menyangkut data *collection* (pengumpulan data), *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), *conclusion drawing* (penarikan kesimpulan atau verifikasi) seperti yang dijelaskan di atas.



BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Pada tahun 2018 PTPN Unit Kertosari telah melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dilaksanakan dengan beberapa tahapan sebagai berikut .

1. Perencanaan

Pada tahap awal organisasi menetapkan Job Deskripsi, lalu target kinerja dan indikator kinerja sesuai visi, misi dan tujuan perusahaan. selanjutnya dilaksanakan proses penerimaan karyawan dengan kontrak kerja.

2. Pelaksanaan

Pengorganisasian dan Pengkoordinasian menggunakan Sistem ERP dengan sistem produk SAP yang memantau seluruh kegiatan Produksi dan kinerja pegawai di masing masing bagian.

3. Evaluasi

Memberikan penilaian kepada para pekerja dengan kriteria yang sudah dibuat.

Secara garis besar, proses manajemen kinerja sumber daya manusia diatas sudah dilaksanakan dengan baik. akan tetapi dalam pelaksanaannya terdapat hal yang menjadi kendala bagi perusahaan, yaitu tidak sesuainya jumlah tenaga kerja dengan pekerjaan yang ada di erusahaan. Ketidakseimbangan tersebut menyebabkan target perusahaan tidak terpenuhi dan tidak berjalan sebagaimana mestiya.

5.2 Saran

Hendaknya kebutuhan kecukupan karyawan segera mungkin direalisasi untuk menunjang proses produksi di PTPN X Unit Kertosari agar mampu mencapai target yang telah dibuat sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA**BUKU**

- Akadun. 2007. *Administrasi Perusahaan Negara*, Bandung: Alfabeta,
- Gono, Elkana. 2012. *Makalah Tentang Administrasi Perusahaan Negara*.
- Moleong, L. J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Sistem manajemen kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pariata Westra,. 2009. *Administrasi Perusahaan Negara*, Yogyakarta: Ghalia Indonesia,
- Payaman J. Simanjuntak. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode penelitian kualitatif dalam perspektif rancangan penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013), hlm. 1.
- Silalahi, Ulber.2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama
- Sinambela. L. P. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*,(Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar,
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: alfabeta
- Suharsaputra, uhar. 2010. *Administrasi pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Sulistyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras
- Thoha, Miftah. 2010. *Ilmu administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, 2014. *Management Leading and Collaboration in a Competitive World*. New York: McGraw-Hill, e 7, p. 118-121.
- Usman, H. & Akbar, P. S. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT bumi Aksara
- Wibowo. *Sistem manajemen kinerja* , (Jakarta: Raja Press, 2012), hlm. 2.
- Surya Dharma, *Sistem manajemen kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2005, Hal. 25
- Wibowo, *Sistem manajemen kinerja* , Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2007, Hal. 10
- Westra, Pariata. 2009. *Perusahaan Negara*. Jogyakarta: Ghalia Indonesia.

Internet

<https://go-viral.co.id/2018/05/21/ptpn-x-kertosari-jember-butuh-ribuan-pekerja/>
diakses 18 maret 2019 pkl 15.03

<https://radarjember.jawapos.com/2018/08/08/empat-gudang-pengeringan-milik-ptpn-x-terbakar-daun-tembakau-senilai-rp-2-m-ludes/>
diakses 18 maret 2019 pkl 15.03

Undang-Undang

Undang-undang No. 19 tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara

Lampiran-lampiran

 **ptpn x**

Kebun Kertosari
Jalan A. Yani 688 Kertosari Jember 68181
Telp. (0331) 334177 Fax. (0331) 322854
E-mail : kt.kertosari@ptpn10.co.id

SURAT KETERANGAN
No.021/SURKT/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Karmaji, ST
Jabatan : Asisten Manager SDM
Alamat : PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari
Jalan A. Yani No. 688 Kertosari – Pakusari – Jember

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

1. Nama Mahasiswa : Agil Resa Pradana
NIM : 120910201030
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Telah melaksanakan kegiatan Penelitian Skripsi di PT Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari mulai tanggal 25 April sampai dengan 30 Agustus 2019 atau telah menempuh kegiatan Penelitian Skripsi selama 4 bulan.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan semestinya.

Kertosari, 1 Nopember 2019
PT PERKEBUNAN NUSANTARA X
KEBUN KERTOSARI

KARMAJI, ST
Asisten Manager SDM

Jujur Tulus Ikhlas PT PERKEBUNAN NUSANTARA X



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan Letjen. S. Parman No. 89 ☎ 0331-337853 Jember

Kepada
 Yth. Sdr. Kepala Bagian SDM
 PTP. Nusantara X (Nesya)
 Jl. Jembatan Merah 3-11
 di -

JEMBER

SURAT REKOMENDASI

Nomor : 072/819/35.09.415/2019

Tentang

PENELITIAN

Dasar : 1. Peraturan Daerah Kabupaten Jember No.6 Tahun 2012 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kab. Jember.
 2. Peraturan Bupati Jember No. 46 Tahun 2014 tentang Pedoman Penertiban Surat Rekomendasi Penelitian Kabupaten Jember.

Memperhatikan : Surat Ketua Lembaga Penelitian Universitas Jember tanggal 22 April 2019 Nomor : 1126/UN25.3.1/LT/2019 perihal Ijin Melaksanakan Penelitian

MEREKOMENDASIKAN

Nama / NIM : Agil Reza Pradana 120910201030
 Instansi : FISIP / Ilmu Adm. Negara / Universitas Jember
 Alamat : Jl. MT. Haryono No. 156 Sumbersari - Jember
 Keperluan : Melaksanakan Penelitian dengan judul :
 "Manajemen Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember".
 Lokasi : PTP. Nusantara X Kebun Kertosari Jember
 Tanggal : 25 April s/d 30 Agustus 2019

Apabila tidak bertentangan dengan kewenangan dan ketentuan yang berlaku, diharapkan Saudara memberi bantuan tempat dan atau data seperlunya untuk kegiatan dimaksud.

Pelaksanaan Rekomendasi ini diberikan dengan ketentuan :

1. Kegiatan dimaksud benar-benar untuk kepentingan Pendidikan
2. Tidak dibenarkan melakukan aktivitas politik
3. Apabila situasi dan kondisi wilayah tidak memungkinkan akan dilakukan penghentian kegiatan.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Ditetapkan : Jember

Tanggal : 23-04-2019

An. KEPALA BAKESBANG DAN POLITIK

KABUPATEN JEMBER

Sekretaris



Drs. HERAWIDODO

Peringkat I

No. 1224 198812 1 001

Tembusan :





