



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DEPUTI BIDANG PENGKAJIAN
DAN PENANGANAN SENGKETA DAN KONFLIK
PERTANAHAN BADAN PERTANAHAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA**

SKRIPSI

Disa Vania

0806317546

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

DEPOK

JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DEPUTI BIDANG PENGKAJIAN
DAN PENANGANAN SENGKETA DAN KONFLIK
PERTANAHAN BADAN PERTANAHAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu
Administrasi**

Disa Vania

0806317546

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

DEPOK

JUNI 2012

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Disa Vania

NPM : 0806317546

Tanda Tangan :



Tanggal : 26 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Disa Vania

NPM : 0806317546

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan
Konflik Pertanahan BPN Republik Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Drs. Muh Azis Muslim M.Si (.....)


Sekretaris : Murwendah S.I.A (.....)

Pembimbing : Dra. Afiati I. Wardhani, M.Si. (.....)

Penguji : Dra. Sri Susilih M.Si (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 26 Juni 2012



Terima kasih Albert Adimuntja dan Destiyati selaku orang tua serta keluarga lainnya yang telah memberikan dukungan material dan moral.

Danang Ardy Nugroho terima kasih karena selalu memberikan semangat dan doa selama penulisan skripsi ini berlangsung.

Astatia, Fitri, Uta, Sila, dan Fitri selaku sahabat yang telah banyak membantu dalam mewujudkan tawa dan canda dalam penyelesaian skripsi ini

KATA PENGANTAR

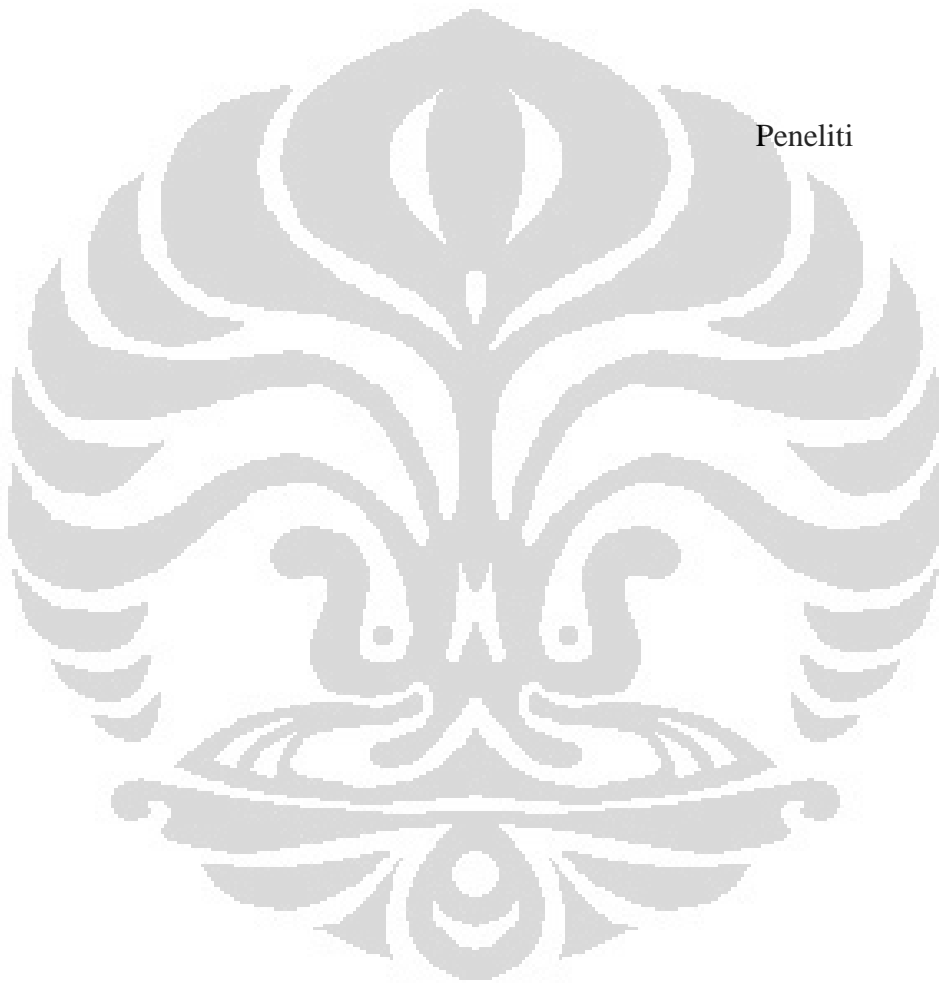
Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, karena atas berkat dan penyertaan-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Peneliti menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak luput dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI;
- (2) Dr. Roy Valiant Salomo, MSoc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- (3) Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan Kelas Pararel, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- (4) Drs. Achmad Lutfi, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- (5) Dra. Afiati Indri Wardhani, M.Si. selaku pembimbing skripsi yang telah membantu dan selalu mendorong peneliti menyelesaikan skripsi dengan semangat dan kesabaran;
- (6) Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Republik Indonesia yang telah bersedia untuk menjadi tempat penelitian skripsi ini;
- (7) Deputi Bidang Hak Tanah dan Pendaftaran Pertanahan Badan Pertanahan Republik Indonesia yang telah bersedia untuk menjadi tempat pengujian kuesioner dalam penelitian skripsi ini;
- (8) Biro Organisasi dan Kepegawaian Badan Pertanahan Republik Indonesia yang telah memberikan data pendukung dalam penelitian ini;

Peneliti berharap hasil skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang menjadi bagian dalam penelitian ini dan bagi para pembaca dalam rangka pengembangan ilmu terkait.

Depok, 26 Juni 2012

Peneliti



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Disa Vania
NPM : 0806317546
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN Republik Indonesia** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 26 Juni 2012

Yang menyatakan



(Disa Vania)

ABSTRAK

Nama : Disa Vania
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul : Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan
Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional Republik
Indonesia

Peran penting dalam penyelesaian kasus pertanahan di Indonesia menuntut Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI untuk bekerja secara disiplin, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data survei dengan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Oleh karena itu, penyediaan alat pelaksanaan disiplin kerja; pembuatan, pelaksanaan, dan sosialisasi SPO yang jelas serta rinci; dan sistem pemberian insentif menjadi hal yang perlu dilakukan.

Kata kunci : disiplin kerja, kinerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

Name : Disa Vania
Study Program : Public Administration
Title : Effect Analysis of Work Discipline in Employee Performance at Deputy of Assessment and Management Dispute and Land Conflict National Land Agency Republic of Indonesia

Important role in the resolution of land cases at Indonesia demanded Deputy of Assessment and Management Dispute and Land Conflict National Land Agency to work in discipline, so as produce good performance. This research uses a quantitative approach and techniques of data collection by questionnaire survey. The result of this research indicate that the work discipline affect employee performance at Deputy of Assessment and Management Dispute and Land Conflict National Land Agency. Therefore, the provision instrument of work discipline; creating, implementation, and socialization of clear and detailed SPO; and the system of incentives needs to be done.

Keywords : discipline of work, employee performance, performance

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR GRAFIK	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Signifikansi Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 KERANGKA TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.2 Kerangka Teori	22
2.2.1 Disiplin Kerja	22
2.2.2 Kinerja Karyawan	28
2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan	32
2.3 Model Analisis	33
2.4 Hipotesis	34
2.5 Operasionalisasi Konsep	35
2.6 Keterbatasan Penelitian	41
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	42
3.2 Jenis-Jenis Penelitian	43
3.3 Teknik-Teknik Pengumpulan Data	45
3.4 Populasi dan Sampel	47
3.5 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	49

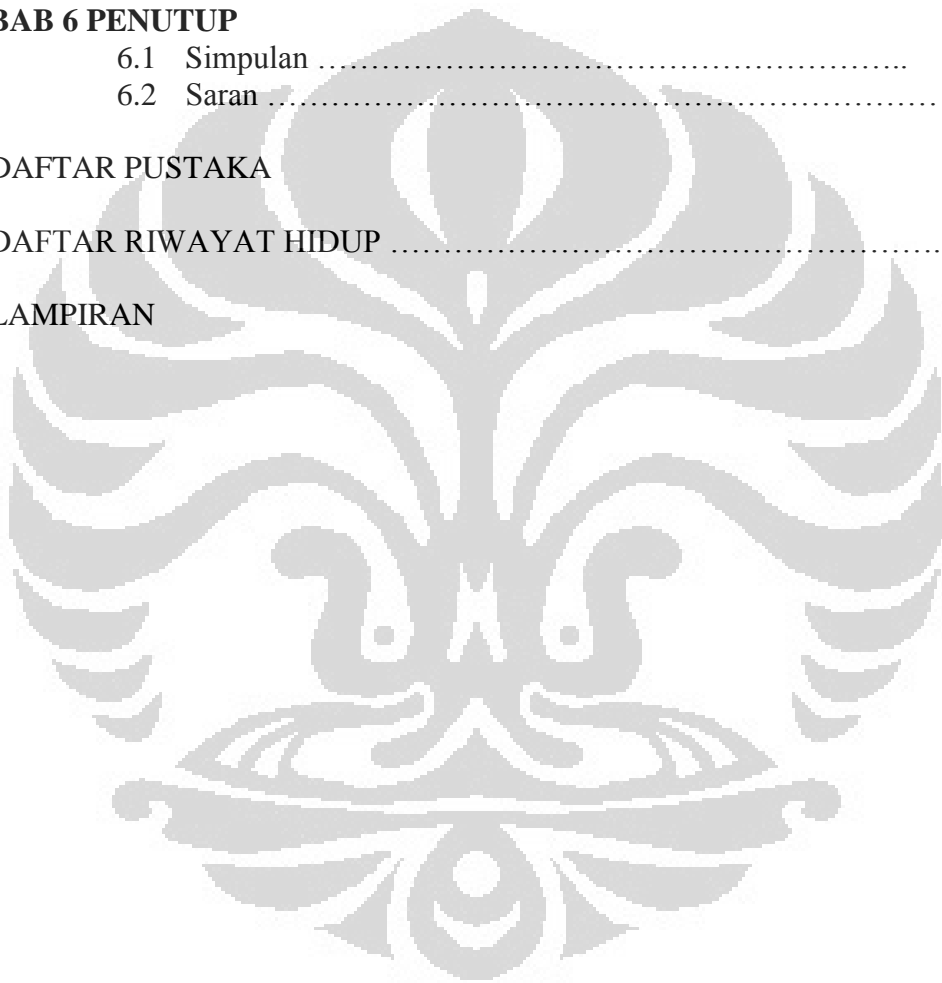
BAB 4 GAMBARAN UMUM DISIPLIN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DEPUTI BIDANG PENKAJIAN DAN PENANGANAN SENGKETA DAN KONFLIK PERTANAHAN BADAN PERTANAHAN REPUBLIK INDONESIA

4.1	Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN RI)	54
4.1.1	Visi dan Misi BPN RI	54
4.1.2	Struktur Organisasi BPN RI	55
4.2	Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	57
4.2.1	Struktur Organisasi Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	57
4.2.2	Tugas dan Fungsi Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	58
4.2.3	Organisasi dan Tata Kerja Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	59
4.3	Gambaran Umum Karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	62
4.3.1	Karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	63
4.3.2	Karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI Berdasarkan Golongan Kepangkatan	64
4.3.3	Karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI Berdasarkan Tingkat Pendidikan	65
4.4	Berbagai Kebijakan tentang Disiplin Kerja di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	66
4.5	Gambaran Umum Kinerja Karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	68

BAB 5 ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPUTI BIDANG PENANGANAN SENGKETA DAN KONFLIK PERTANAHAN BADAN PERTANAHAN REPUBLIK INDONESIA

5.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	73
5.1.1	Uji Validitas	74
5.1.2	Uji Reliabilitas	76
5.2	Pembahasan Statistik Deskriptif Penelitian	77
5.2.1	Karakteristik Responden	78
5.2.1.1	Jenis Kelamin Responden	78

5.2.1.2	Usia Responden	79
5.2.1.3	Tingkat Pendidikan Responden	80
5.2.1.4	Masa Kerja Responden	82
5.2.1.5	Unit Kerja Responden	83
5.2.2	Analisis Variabel Penelitian	84
5.2.2.1	Analisis Variabel Disiplin Kerja	85
5.2.2.2	Analisis Variabel Kinerja Karyawan	112
5.3	Analisis Regresi Linear	141
5.3.1	Pembahasan Hipotesis Penelitian	146
5.3.2	Pembahasan <i>Coefficients</i>	147
BAB 6 PENUTUP		
6.1	Simpulan	149
6.2	Saran	149
DAFTAR PUSTAKA		151
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		xvi
LAMPIRAN		

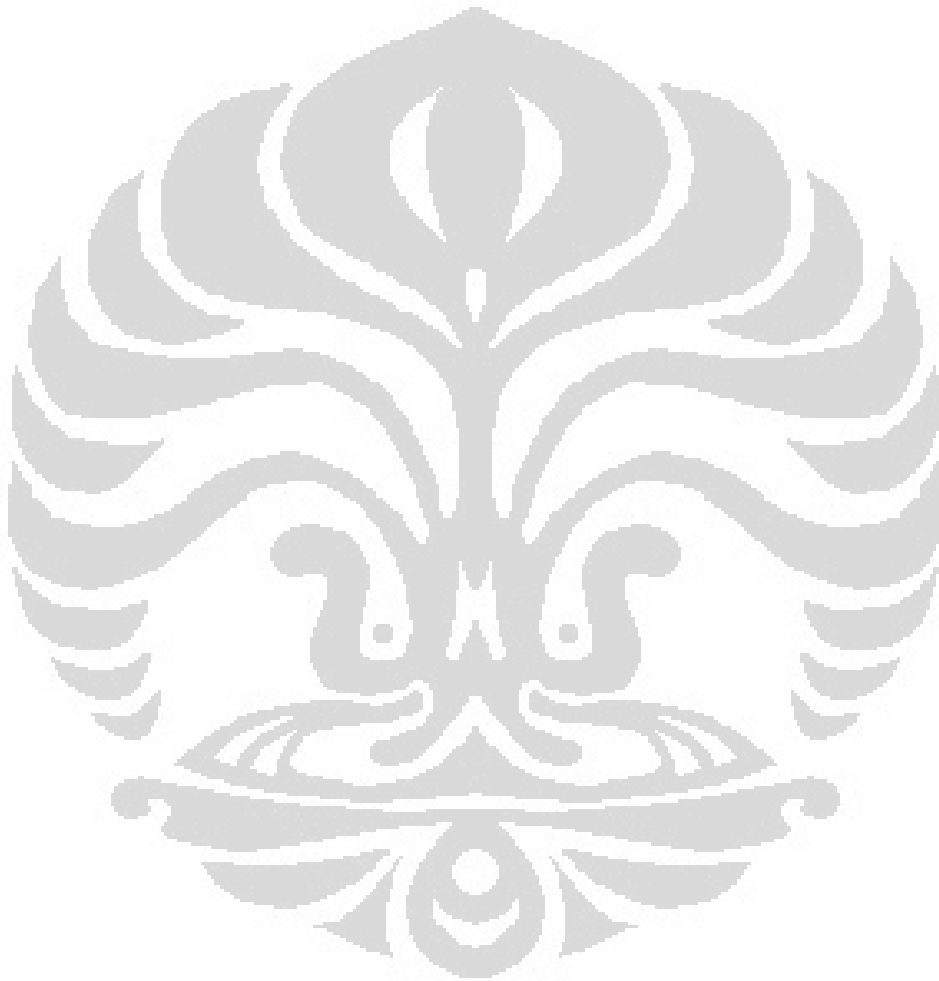


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pusat Tahun 2009 dan 2010	3
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian yang Menjadi Rujukan dalam Penelitian	18
Tabel 2.2	Operasionalisasi Konsep	37
Tabel 3.1	Jumlah Personil Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	48
Tabel 4.3	Jumlah Personil Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	63
Tabel 4.4	Jumlah Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI Berdasarkan Golongan Pangkat	64
Tabel 4.5	Jumlah Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI Berdasarkan Tingkat Pendidikan	66
Tabel 5.1	Rangkuman Validitas Instrumen Variabel Disiplin Kerja ...	74
Tabel 5.2	Rangkuman Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan	75
Tabel 5.3	Model Summary Variabel Penelitian	142
Tabel 5.4	Kategori Disiplin Kerja	142
Tabel 5.5	Kategori Kinerja Karyawan	144
Tabel 5.6	Anova	146
Tabel 5.7	<i>Coefficients</i>	147

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hal-Hal Penunjang Kedisiplinan	26
Gambar 2.2	Model Analisis Penelitian	34
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BPN Pusat	56
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI	57



DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1	Jenis Kelamin Responden	78
Grafik 5.2	Usia Responden	79
Grafik 5.3	Tingkat Pendidikan Responden	81
Grafik 5.4	Masa Kerja Responden	82
Grafik 5.5	Unit Kerja Responden	84
Grafik 5.6	Karyawan Masuk Kantor Sesuai Jadwal yang Ditentukan Organisasi	86
Grafik 5.7	Karyawan Bekerja Selama Waktu Kerja Berlangsung	88
Grafik 5.8	Karyawan Beristirahat Sesuai Jadwal yang Ditentukan Organisasi	89
Grafik 5.9	Karyawan Pulang Sesuai Dengan Jadwal yang Ditentukan Organisasi	91
Grafik 5.10	Karyawan Menyikapi Secara Positif Instruksi Atasan	93
Grafik 5.11	Karyawan Melaksanakan Instruksi Atasan dengan Baik	94
Grafik 5.12	Karyawan Menyikapi Secara Positif Bimbingan dari Atasan	96
Grafik 5.13	Karyawan Melaksanakan Bimbingan Atasan Dengan Baik	97
Grafik 5.14	Karyawan Memahami Tata Tertib Organisasi	99
Grafik 5.15	Karyawan Melaksanakan Setiap Tata Tertib Dengan Baik	100
Grafik 5.16	Karyawan Menghormati Atasan	102
Grafik 5.17	Karyawan Menghormati Rekan Sekerja Sesama Karyawan	103
Grafik 5.18	Karyawan Bersikap Sopan Kepada Atasan	104
Grafik 5.19	Karyawan Bersikap Sopan Kepada Rekan Sekerja Sesama Karyawan	105
Grafik 5.20	Karyawan Memahami Setiap Standar Prosedur Operasional Organisasi yang Berkaitan Dengan Pekerjaan	107
Grafik 5.21	Karyawan Melaksanakan Standar Prosedur Operasional Dalam Penyelesaian Pekerjaan	108
Grafik 5.22	Karyawan Memahami <i>Job Description</i>	110
Grafik 5.23	Karyawan Melaksanakan Pekerjaan Sesuai Dengan <i>Job Description</i>	111
Grafik 5.24	Hasil Kerja Karyawan Akurat	113
Grafik 5.25	Hasil Kerja Karyawan Sesuai Dengan Target dan Tujuan Organisasi	115
Grafik 5.26	Karyawan Memeriksa Kembali Setiap Hasil Pekerjaannya	116
Grafik 5.27	Hasil Kerja Karyawan Diselesaikan Sesuai Dengan Waktu Pada Rencana Kerja	118
Grafik 5.28	Karyawan Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Tenggat Waktu yang Diberikan	120
Grafik 5.29	Kuantitas Pekerjaan yang Dihasilkan Karyawan Sesuai Dengan Kuantitas Pekerjaan yang Ditugaskan kepadanya	121
Grafik 5.30	Karyawan Tidak Segan Dalam Mengutarakan Gagasan yang Berhubungan Dengan Pekerjaan	123
Grafik 5.31	Karyawan Berusaha Meningkatkan Kuantitas Hasil Kerja ..	125

Grafik 5.32	Karyawan Berusaha Meningkatkan Kualitas Pekerjaan	126
Grafik 5.33	Kemampuan Karyawan Menghadapi Hambatan Pekerjaan	128
Grafik 5.34	Karyawan Memiliki Pengetahuan yang Sesuai Dengan Pekerjaan	130
Grafik 5.35	Pengetahuan Karyawan Mendukung Penyelesaian Pekerjaan	131
Grafik 5.36	Karyawan Mampu Mengoperasikan Alat Bantu Pekerjaan	132
Grafik 5.37	Karyawan Menggunakan Alat Bantu Pekerjaan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan	133
Grafik 5.38	Karyawan Berdiskusi Dengan Rekan Sekerja Sesama Karyawan	136
Grafik 5.39	Karyawan Berkoordinasi Dengan Rekan Sekerja Sesama Karyawan	137
Grafik 5.40	Karyawan Berdiskusi Dengan Atasan	139
Grafik 5.41	Karyawan Berkoordinasi Dengan Atasan	140
Grafik 5.42	Karyawan Melaporkan Pekerjaan yang Telah Diselesaikan Kepada Atasan	141



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini kajian mengenai kinerja semakin menjadi fokus dan isu yang penting pada semua organisasi yang ada. Hal ini tak lepas dari pentingnya kinerja dalam penyelenggaraan suatu organisasi bahkan termasuk dalam pengembangannya. Kinerja menjadi potret kondisi yang ada dan terjadi dalam organisasi. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas di suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001, p. 329). Kinerja dapat berupa penampilan individu maupun kelompok kerja yang ada dalam organisasi secara keseluruhan. Kedua hal ini saling berkaitan karena organisasi merupakan kumpulan dari banyak individu yang bekerja di dalamnya. Oleh karena itulah kinerja di level organisasi akan terkait erat dan sangat dipengaruhi oleh kinerja di level individu. Baik buruk kinerja suatu organisasi bergantung pada baik buruknya kinerja individu sebagai pihak yang menjalankan organisasi. Ini sejalan dengan Irawan (1995) yang membagi kinerja dalam tiga bentuk yakni kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu sebagai pekerja dimana ketiga hal tersebut adalah satu kesatuan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan organisasi dan tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya (p. 43).

Kajian mengenai kinerja tumbuh dan berkembang baik di organisasi sektor swasta maupun publik. Selain seiring berjalannya waktu, hal tersebut terjadi lantaran pergeseran paradigma pada organisasi sektor publik. Beberapa prinsip termasuk kajian tentang kinerja yang semula hanya diterapkan dalam organisasi sektor swasta kini telah diimplementasikan ke organisasi sektor publik. Ada beberapa alasan yang mendasari pentingnya kinerja dalam organisasi sektor publik (Mahmudi, 2007, p. 14), yaitu sebagai berikut:

- Kinerja dalam organisasi sektor publik dapat memberikan informasi mengenai tingkat ketercapaian tujuan organisasi,
- Kinerja menyediakan sarana pembelajaran bagi karyawan untuk selalu menjaga perilaku dan tindakan para pelaksana organisasi sektor publik dari

berbagai penyimpangan yang dapat merugikan organisasi sektor publik itu sendiri maupun masyarakat,

- Memperbaiki kinerja pada periode berikutnya,
- Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan *reward* dan *punishment*,
- Memotivasi karyawan sebagai pelaksana organisasi sektor publik untuk semakin efektif dan efisien dalam bertindak, dan
- Menciptakan akuntabilitas publik yang merupakan tuntutan dari masyarakat dan kewajiban bagi para pelaksana organisasi sektor publik dalam mempertanggungjawabkan tindakan yang telah dilaksanakan kepada masyarakat sebagai pemberi mandat.

Hal ini terjadi pula pada organisasi sektor publik yang ada di Indonesia. Setiap tahun secara berkala, organisasi sektor publik di Indonesia berkewajiban untuk membuat dan melaporkan hasil capaian kerja selama tahun tersebut seperti yang telah diamanatkan dalam Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pencapaian yang diperoleh Kementerian/Lembaga (K/L) sebagai organisasi sektor publik dituangkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP merupakan mekanisme pertanggungjawaban kepada masyarakat. Sehingga melalui LAKIP, pemerintah dan masyarakat dapat melihat kemampuan K/L sebagai organisasi sektor publik dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. LAKIP juga memuat informasi mengenai upaya-upaya yang telah dilakukan K/L dalam rangka pencapaian program dan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya termasuk pengelolaan sumber daya yang telah disusun sesuai rencana yang dibuat. Hasil evaluasi LAKIP pada tahun 2009 dan 2010 dapat dilihat dalam Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pusat Tahun 2009 dan 2010

No	Tahun 2009		Tahun 2010	
	Instansi	Kategori	Instansi	Kategori
1	Kementerian Pendidikan Nasional	B	Komisi Pemberantasan Korupsi	B
2	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	B	Kementerian Pendidikan Nasional	B
3	Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata	B	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	B
4	Kementerian Keuangan	B	Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata	B
5	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	B	Kementerian Keuangan	B
6	Komisi Pemberantasan Korupsi	B	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	B
7	Kementerian Pekerjaan Umum	B	Badan Pemeriksa Keuangan	B
8	Sekretariat Negara	CC	Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional	B
9	Kementerian Kelautan dan Perikanan	CC	Kementerian Dalam Negeri	B
10	Sekretariat Kabinet	CC	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	B
11	Kementerian Kehutanan	CC	Mahkamah Konstitusi	B
12	Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan	CC	Kementerian Riset dan Teknologi	CC
13	Kementerian Dalam Negeri	CC	Kementerian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah	CC
14	Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi	CC	Kementerian Perumahan Rakyat	CC
15	Lembaga Ketahanan Nasional	CC	Kementerian Pemuda dan Olahraga	CC
16	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	CC	Kementerian Luar Negeri	CC
17	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	CC	Kementerian Pertahanan	CC
18	Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional	CC	Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia	CC
19	Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional	CC	Kementerian Perindustrian	CC
20	Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	CC	Kementerian Perdagangan	CC
21	Arsip Nasional Republik Indonesia	CC	Kementerian Pertanian	CC
22	Kementerian Riset dan Teknologi	CC	Kementerian Kehutanan	CC
23	Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi	CC	Kementerian Perhubungan	CC
24	Kementerian Pertumahan Rakyat	CC	Kementerian Kelautan dan Perikanan	CC
25	Badan Tenaga Nuklir Nasional	CC	Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	CC
26	Kementerian Perindustrian	CC	Kementerian Pekerjaan Umum	CC
27	Badan Pengawas Tenaga Nuklir	CC	Kementerian Kesehatan	CC
28	Kementerian Perdagangan	CC	Kementerian Agama	CC
29	Badan Koordinasi Survei dan Pemetaan Nasional	CC	Kementerian Komunikasi dan Informatika	CC
30	Kementerian Pemuda dan Olahraga	CC	Arsip Nasional Republik Indonesia	CC
31	Badan Koordinasi Penanaman Modal	CC	Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional	CC
32	Kementerian Luar Negeri	CC	Badan Koordinasi Penanaman Modal	CC
33	Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional	CC	Badan Koordinasi Survei dan Pemetaan Nasional	CC
34	Kementerian Komunikasi dan Informatika	CC	Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia	CC
35	Otorita Batam	CC	Badan Pengawas Obat dan Makanan	CC
36	Kementerian Kesehatan	CC	Badan Penerapan dan Pengkajian Teknologi	CC
37	Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat	C	Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional	CC
38	Sekretariat Mahkamah Agung	C	Badan Standarisasi Nasional	CC
39	Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan	C	Badan Tenaga Nuklir Nasional	CC
40	Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat	C	Lembaga Administrasi Negara	CC
41	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian	C	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	CC
42	Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum	C	Lembaga Ketahanan Nasional	CC
43	Kementerian Sosial	C	Lembaga Sandi Negara	CC
44	Sekretariat Jenderal Komisi Nasional Hak Asasi Manusia	C	Perpustakaan Nasional	CC
45	Kementerian Pertanian	C	Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat	CC
46	Lembaga Administrasi Negara	C	Sekretariat Negara	CC
47	Kementerian Pertahanan	C	Sekretariat Kabinet	CC
48	Badan Standarisasi Nasional	C	Badan Narkotika Nasional	CC
49	Kementerian Perhubungan	C	Otorita Batam	CC
50	Badan Pertahanan Nasional	C	Markas Besar Tentara Nasional Indonesia	CC
51	Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	C	Kementerian Koordinator Politik, Hukum dan Keamanan	C
52	Badan Pengawas Obat dan Makanan	C	Kementerian Koordinator Perekonomian	C
53	Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal	C	Kementerian Koordinator Kesejahteraan Rakyat	C
54	Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia	C	Kementerian Lingkungan Hidup	C
55	Kementerian Lingkungan Hidup	C	Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	C
56	Badan Nasional Penanggulangan Bencana	C	Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal	C
57	Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	C	Kementerian Badan Usaha Milik Negara	C
58	Badan Nasional Narkotika	C	Kementerian Sosial	C
59	Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia	C	Badan Intelijen Negara	C
60	Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika	C	Badan Kepegawaian Negara	C
61	Kementerian Badan Usaha Milik Negara	C	Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika	C
62	Badan Kekaryawanan Negara	C	Badan Pengawas Tenaga Nuklir	C
63	Kementerian Agama	C	Badan Pertahanan Nasional	C
64	Badan Pusat Statistik	C	Badan Pusat Statistik	C
65	Kejaksaan Agung	C	Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat	C
66	Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan	C	Sekretarian Jenderal Dewan Perwakilan Daerah	C
67	Kepolisian Negara Republik Indonesia	C	Mahkamah Agung	C
68	Perpustakaan Nasional	C	Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial	C
69	Tentara Nasional Indonesia	C	Kejaksaan Agung	C
70	Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat	D	Kepolisian Negara Republik Indonesia	C
71	Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah	D	Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum	C
72	Lembaga Sandi Negara	D	Sekretariat Jenderal Komisi Nasional Hak Asasi Manusia	C
73			Badan Nasional Penanggulangan Bencana	C
74			Dewan Ketahanan Nasional	C
75			Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan	C
76			BPL Sidoarjo	C
77			Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	C
78			Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban	D
79			Badan SAR Nasional	D
	Rata-rata	C	Rata-rata	CC

Sumber : Diolah Penulis, 20 November 2011

Tabel 1.1 tersebut menggambarkan tentang hasil evaluasi laporan akuntabilitas kinerja sejumlah K/L yang dilakukan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2009 dan 2010. Hasil evaluasi tersebut didasarkan atas penilaian lima komponen besar manajemen kinerja yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja, dan capaian kinerja. Tabel 1.1 menunjukkan peningkatan hasil evaluasi laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pusat tahun 2010. Terdapat cukup banyak K/L yang mengalami peningkatan predikat jika dibandingkan dengan hasil evaluasi pada tahun 2009. Hal ini ditunjukkan dengan bertambahnya jumlah K/L yang mendapatkan predikat cukup baik (CC) pada tahun 2010 menjadi 39 K/L, sedangkan pada tahun sebelumnya hanya berjumlah 29 K/L. Selain ditandai karena peningkatan predikat pada beberapa K/L, peningkatan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja pemerintah pusat juga ditandai dengan penurunan jumlah K/L yang mendapatkan predikat agak kurang (C) dan kurang (D) pada tahun 2010 (*Akuntabilitas*, 2011). Padahal tahun 2009, 33 K/L mendapatkan predikat C dan predikat D diperoleh 3 K/L (*Kemendiknas*, 2010).

Peningkatan kinerja dialami oleh beberapa K/L seperti Komisi Pemberantasan Korupsi, Kementerian Luar Negeri, Kementerian Perhubungan, Lembaga Sandi Negara, dan lain-lain. Walaupun terjadi peningkatan kinerja pada beberapa K/L pada tahun 2010, ternyata masih ada K/L yang mengalami penurunan kinerja yaitu seperti Sekretariat Negara, Kementerian Koordinator Kesejahteraan Rakyat, Kementerian Sosial, dan sebagainya. Penurunan kinerja yang dialami oleh beberapa K/L tentu berdampak pada semakin buruknya kualitas pelayanan publik yang diberikan K/L tersebut kepada masyarakat. Hal ini tentu sangat mengecewakan bagi masyarakat sebagai penerima layanan publik.

Salah satu dari K/L yang kinerjanya menurun adalah Badan Pertanahan Nasional (BPN). Pada tahun 2009, BPN berada pada urutan ke-50 dan mendapatkan predikat C atas akuntabilitas kinerja yang dihasilkannya (*Kemendiknas*, 2010). Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja yang dilakukan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2010 menempatkan BPN pada urutan ke-63 dengan predikat C (*Akuntabilitas*, 2011). Penurunan kinerja yang dialami oleh BPN menjadikannya sebagai salah

satu K/L yang menjadi sorotan. Kinerja BPN yang selalu buruk dan tak pernah membaik tersebut membuat Ombudsman pada tanggal 21 Juni 2011 mengadukan badan kepada Boediono sebagai Wakil Presiden RI untuk mendorong perbaikan kinerja BPN (Nugroho, 2011) 21/6/11). Dampak dari kinerja buruk BPN ini juga membuat para wakil rakyat di Dewan Perwakilan Daerah RI kecewa dan mengancam akan mengeluarkan rekomendasi pembubaran BPN kepada Presiden RI, apabila BPN tidak mampu memperbaiki kinerja yang dihasilkannya (Butarbutar, 2011). Ancaman ini sangat mengkhawatirkan karena BPN merupakan lembaga yang memiliki kedudukan penting sebagai badan yang memiliki tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional, dan sektoral sebagaimana yang tertulis pada Pasal 2 Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional.

Penurunan kinerja BPN semakin memperburuk kualitas pelayanan publik yang diberikan BPN kepada masyarakat. Hal ini dapat terlihat jelas dalam penyelesaian kasus-kasus pertanahan yang ada di Indonesia. Berdasarkan data BPN, ada sekitar 21.237 kasus pertanahan per September 2011. Dari jumlah tersebut, hanya 2.080 kasus yang telah terselesaikan sehingga masih ada 19.157 kasus yang belum selesai (Astria, 2010). Menurut Aryanto Sutadi selaku Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI yang membidangi masalah sengketa dan kasus pertanahan, data tentang jumlah kasus pertanahan di Indonesia yang dikemukakannya bukanlah data yang *valid*. Ini dikarenakan sistem pelaporan kasus pertanahan yang belum baik, sehingga memungkinkan setiap kasus pertanahan dilaporkan lebih dari satu kali. Bertambahnya jumlah kasus pertanahan setiap hari tanpa diiringi kinerja yang baik membuat BPN kewalahan menyelesaikan kasus pertanahan dan tentu saja menyebabkan penumpukan kasus pertanahan yang harus diselesaikan BPN.

Kinerja BPN yang selama ini buruk dan sangat mengecewakan masyarakat diakui pula oleh Aryanto. Menurut Aryanto, buruknya kinerja BPN diakibatkan kinerja dan kualitas BPN dalam hal pelayanan yaitu pendaftaran pertanahan dan sengketa pertanahan yang masih buruk.

“...fungsi pelayanan BPN itu terdiri dari pendaftaran pertanahan dan sengketa tanah. Kedua fungsi pelayanan itu yang menurut saya masih buruk jika dibandingkan dengan yang lain. Bagian sengketalah yang

memiliki kinerja paling rendah karena banyak kasus pertanahan yang tidak selesai...” (Wawancara dengan Bapak Aryanto Sutadi, Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI, 17 November 2011)

Pernyataan Aryanto tentang buruknya pelayanan BPN dalam hal pendaftaran dan sengketa pertanahan senada dengan fenomena yang terjadi di lapangan. Sekretaris Desa Ngrombo di Sragen mengalami buruknya pelayanan pendaftaran pertanahan BPN. Ia mengeluhkan lamanya proses untuk mendapatkan sertifikat tanah. Sejak Juli 2009 hingga Maret 2010 pelayanan sertifikasi tanah bagi 159 warga di desanya belum juga membuahkan hasil (*Pelayanan*, 2010). Buruknya layanan BPN dalam penyelesaian sengketa pertanahan menyebabkan banyak sengketa dan konflik pertanahan yang tidak kunjung selesai meski telah diproses bertahun-tahun. Hal ini terjadi sebagai akibat pengabaian BPN terhadap keputusan pengadilan terkait sengketa tanah (Nasrul, 2012). Pelayanan sengketa tanah yang buruk pada beberapa kasus pertanahan malah terkadang berujung pada kerusuhan yang merenggut korban jiwa. Kerusuhan di Mesuji Lampung menjadi salah satu contoh buruknya layanan sengketa yang diberikan BPN. Penanganan sengketa lahan antara desa Sritanjung, Kagungandalam, dan Nipahkuning dengan perusahaan perkebunan sawit PT Barat Selatan Multi Investindo (BSMI) dinilai lambat oleh warga ketiga desa tersebut. Persoalan yang telah terjadi lebih dari 10 tahun itu tidak kunjung selesai dan bahkan menyebabkan kerusuhan yang juga menelan korban jiwa (*Penanganan*, 2011).

Kedua tugas BPN dalam rangka pelayanan baik pendaftaran maupun sengketa pertanahan tersebut memang masih dipenuhi dengan berbagai masalah seperti jumlah kasus pertanahan yang bertambah banyak atau pun program sertifikasi tanah gratis yang dalam pelaksanaannya terkendala berbagai hal. Lebih lanjut menurut Bapak Aryanto, pelayanan dalam sengketa pertanahan menjadi pelayanan BPN yang memiliki kinerja paling buruk.

Pelayanan BPN dalam sengketa dan konflik pertanahan merupakan wilayah kerja Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Dalam penyelesaian kasus-kasus pertanahan di Indonesia, BPN, khususnya Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan berkedudukan sebagai fasilitator. BPN menjadi mediator

dalam gelar perkara antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam suatu kasus pertanahan sebelum kasus pertanahan tersebut diselesaikan di pengadilan. Jika pihak-pihak yang berkepentingan dalam suatu kasus pertanahan tidak menemukan kesepakatan, maka kasus pertanahan tersebut diselesaikan di pengadilan dan BPN tetap berperan sebagai fasilitator. Keputusan yang terkait dengan kasus-kasus pertanahan berada dalam kewenangan pengadilan. Hasil putusan pengadilan tersebut kemudian akan dilaksanakan oleh BPN.

Selama masa kepemimpinan Bapak Aryanto, terlihat bahwa kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan yang dipimpinnya buruk dan tidak memuaskan sama sekali sebagai akibat ketidakdisiplinan para karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu penyelesaian berbagai kasus pertanahan yang terjadi di Indonesia. Hal tersebut sesuai dengan penuturan dari Bapak Aryanto :

“...namun kalau saya lihat orang-orang di BPN ini etos kerjanya rendah. Intinya sih tidak disiplin. Mereka sudah tahu punya pekerjaan tapi malah malas dan tidak mengerjakan tugas sebagaimana harusnya. Berbagai kasus dan pekerjaan yang ada dibiarkan. Telat kerja juga tidak peduli. Orang di sini tidak bisa diajak serius...” (Wawancara dengan Bapak Aryanto Sutadi, Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI, 17 November 2011)

Ketidakdisiplinan kerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan membuat mereka tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ini diperparah dengan ketidakdisiplinan karyawan dalam bekerja sesuai dengan Standar Prosedur Operasional (SPO) yang telah ditentukan. Ketidakdisiplinan juga membuat mereka tidak dapat memanfaatkan waktu yang ada seefisien mungkin. Banyak kasus pertanahan yang seharusnya bisa terselesaikan tetapi karena ketidakdisiplinan karyawan tersebut mengakibatkan penyelesaian kasus pertanahan terhambat. Kuantitas kerja yang dihasilkan karyawan pun rendah. Hal ini dapat terlihat salah satunya dengan masih banyaknya jumlah kasus pertanahan yang telah diputus oleh pengadilan namun tidak dilaksanakan oleh karyawan Direktorat Perkara yang berada di bawah naungan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan. Hal ini bertolak belakang dengan Peraturan Kepala BPN Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Pengkajian dan Penanganan Kasus Pertanahan yang mengatur bahwa putusan pengadilan terhadap

kasus pertanahan harus dilaksanakan oleh BPN paling lambat dua bulan dari dikeluarkannya putusan tersebut. Kasus-kasus pertanahan tersebut akhirnya dibiarkan dalam kondisi dan status yang tidak jelas.

Melihat kenyataan tersebut jelas sudah bahwa kedisiplinan dalam bekerja merupakan masalah yang perlu diperhatikan, sebab dengan adanya kedisiplinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Nitisemito, 1996, p. 199). Disiplin kerja diperlukan karena disiplin merupakan bentuk ketaatan dari perilaku seseorang untuk mematuhi berbagai ketentuan dan peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan dan diberlakukan dalam suatu organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Aryanto, diindikasikan bahwa buruknya kinerja Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI terjadi akibat ketidaksiplinan karyawan BPN dalam menyelesaikan kasus pertanahan di Indonesia. Ketidaksiplinan karyawan BPN dapat ditunjukkan melalui kemalasan dan ketidakseriusan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya maupun keterlambatan karyawan dalam bekerja.

Merujuk pada uraian di atas pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia” ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

1.4 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan pengetahuan baik secara akademis dan secara praktis bagi seluruh pihak yang terkait maupun bagi para pembaca penelitian ini.

- Signifikansi akademis

Secara akademis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat merangsang penelitian lebih lanjut dan dapat memberikan informasi serta alternatif literatur yang menyajikan analisis tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

- Signifikansi praktis

Penelitian ini akan memberi masukan untuk bahan pertimbangan dan evaluasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dan lembaga pemerintah yang terkait khususnya dalam hal disiplin kerja dan kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan penelitian “Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia” ini terbagi atas beberapa bagian, yaitu :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab 1 mengemukakan latar belakang penyusunan penelitian dan apa yang mendasari memilih tema analisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI sebagai obyek penelitian. Pada bab ini disampaikan juga pertanyaan penelitian yang mewakili apa yang hendak dibahas pada penelitian ini. Bab ini juga mengemukakan tujuan penelitian dan manfaat penelitian yang diharapkan memberikan kontribusi pada bidang akademis dan praktis, serta sistematika penelitian.

BAB 2 KERANGKA TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Bab 2 mengemukakan teori-teori yang berkaitan dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Teori-teori tersebut dipilih oleh peneliti dan dijadikan dasar selama dalam melakukan penelitian. Pada bab ini juga disampaikan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada kali ini.

BAB 3 METODELOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang metode yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Selain itu, juga akan dikemukakan hambatan-hambatan yang terjadi dalam melaksanakan penelitian ini.

BAB 4 GAMBARAN UMUM DISIPLIN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DEPUTI BIDANG PENGKAJIAN DAN PENANGANAN SENGKETA DAN KONFLIK PERTANAHAN BADAN PERTANAHAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

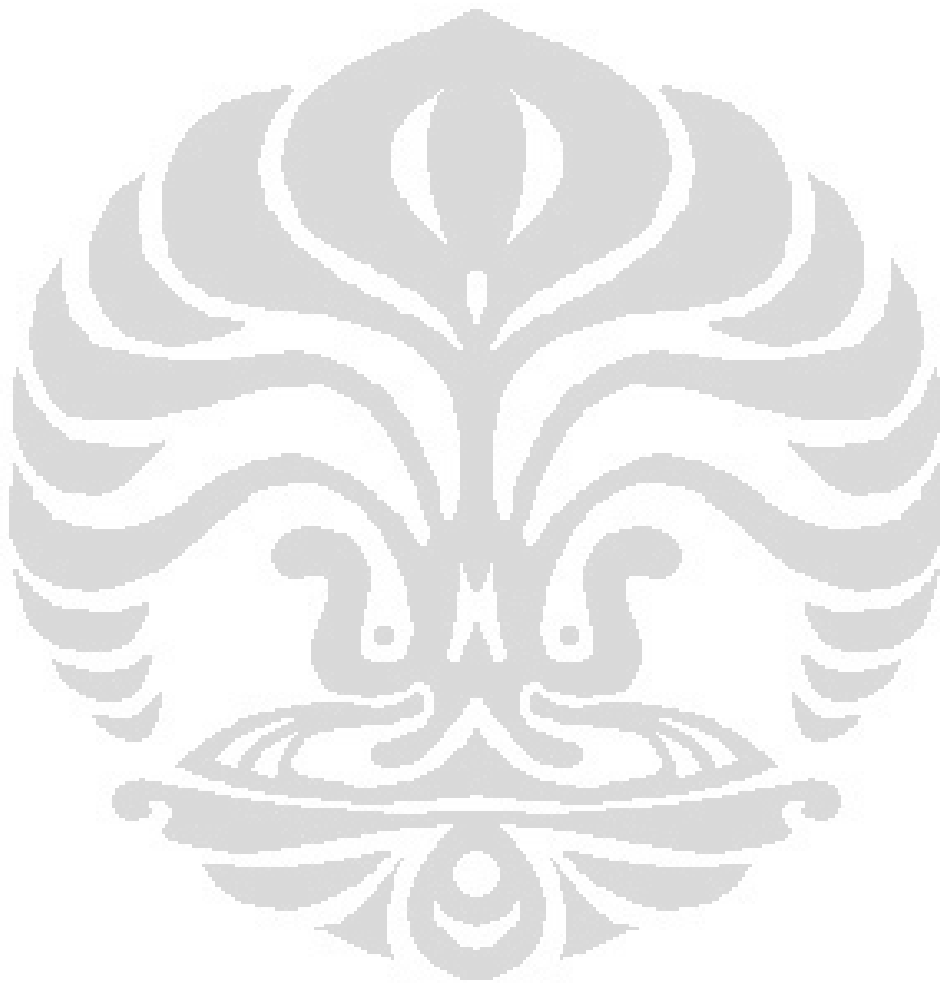
Bab 4 merupakan penjabaran dari *site* penelitian di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI, yang dapat memberikan gambaran terkait dengan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

BAB 5 ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPUTI BIDANG PENGKAJIAN DAN PENANGANAN SENGKETA DAN KONFLIK PERTANAHAN BADAN PERTANAHAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

Bab 5 akan menganalisis tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

BAB 6 PENUTUP

Pada bab 6 yang merupakan bab penutup terdiri dari simpulan dan saran yang diajukan terkait dengan kinerja Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI baik dalam bidang praktis maupun teoritis.



BAB 2 KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini akan mengangkat tema mengenai **“Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia”**. Dalam melakukan penelitian perlu dilakukan suatu peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Dalam penelitian ini terdapat empat hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai pembandingan dalam penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian pertama yakni tesis dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara (BKN)”** karya **Donny Prakasa Utama** (Ilmu Administrasi 2010). Masalah yang melatarbelakangi penelitian ini adalah BKN sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki kewenangan mengelola kepegawaian di Indonesia tidak menunjukkan kinerja yang optimal, baik kinerja pegawai maupun organisasinya. Penyebabnya ditengarai tidak baiknya kinerja yang dimiliki pegawai di BKN sehingga tidak mampu meraih target yang telah ditentukan. Rendahnya kualitas kerja yang dimiliki pegawai menurut penelitian awal yang dilakukan peneliti merupakan akibat dari rendahnya disiplin pegawai di BKN yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat ketidakhadiran. Dalam penelitian ini juga terdapat indikasi bahwa sistem kompensasi di BKN yang tidak adil dan tidak berjalan dengan baik sebagai pemicu buruknya kinerja pegawai BKN. Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh disiplin kerja maupun sistem kompensasi secara masing-masing terhadap kinerja pegawai. Selain itu, tujuan dari penelitian ini juga untuk menganalisa pengaruh disiplin kerja dan sistem kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di BKN.

Kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah kerangka teori tentang disiplin kerja pegawai, sistem kompensasi, dan kinerja pegawai. Penelitian yang berjenis deskriptif analitis ini, menggunakan metode penelitian

survei dengan pendekatan kuantitatif dimana kuesioner dijadikan sebagai alat utama dalam mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan secara faktual. Tiga teknik pengumpulan data digunakan dalam penelitian ini. **Pertama**, penyebaran kuesioner. Kuesioner yang disebarakan bersifat pernyataan tertutup kepada para responden yaitu pegawai di lingkungan Biro Kepegawaian BKN. **Kedua**, studi literatur. Buku-buku ilmiah, peraturan perundang-undangan, dan berbagai peraturan organisasi yang terkait dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian. **Ketiga**, studi lapangan. Teknik pengumpulan data ini digunakan untuk mendukung obyektifitas penelitian sehingga gambaran permasalahan di tempat penelitian dapat diperoleh secara lebih jelas.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja dan sistem kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKN. Hal ini menyebabkan baik buruknya disiplin kerja dan sistem kompensasi pegawai akan memberikan pengaruh terhadap baik buruknya kinerja pegawai di lingkungan BKN. Walaupun begitu, variabel sistem kompensasi mempunyai nilai pengaruh yang lebih besar daripada variabel disiplin kerja. Ini dikarenakan sistem kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sedangkan, disiplin kerja merupakan akibat yang ditimbulkan dari tingginya motivasi kerja pegawai. Penelitian ini memperlihatkan bahwa sistem kompensasi dan disiplin kerja saling mendukung bagi terciptanya kinerja pegawai di lingkungan BKN.

Penelitian kedua adalah tesis karya **Bina Heru Setiawan** dari jurusan Ilmu Administrasi, FISIP UI tahun 2004, dengan judul **“Persepsi Karyawan tentang Hubungan antara Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Sorong)”**. Penelitian ini dilakukan dengan latar belakang masalah bahwa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Sorong merupakan salah satu unit pelayanan terdepan dari Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan yang bertugas melakukan pemungutan pajak. Untuk mencapai tugas tersebut dengan baik, maka diperlukan pelayanan yang berkualitas pada seluruh masyarakat Indonesia dan para wajib pajak. Pelayanan yang berkualitas ini salah satunya dapat diperoleh dari para karyawan yang berkualitas dan memiliki kinerja tinggi. Ada dua hal yang menjadi tujuan

dalam penelitian ini. **Pertama**, mengidentifikasi dan menjelaskan persepsi kinerja karyawan pada KPP Sorong. **Kedua**, menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan pada KPP Sorong.

Terdapat tiga kerangka teori yang dijadikan sebagai batu pijakan dalam melakukan penelitian ini, yaitu kerangka teori tentang kinerja karyawan, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Metode penelitian yang berjenis deskriptif analitis ini adalah penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini menjadikan kuesioner sebagai alat dalam pengumpulan data. Ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran permasalahan secara nyata.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di KPP Sorong tersebut ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan disiplin kerja yang memberikan pengaruh positif dan signifikan bagi kinerja karyawan. Bahkan dalam penelitian ini juga memperlihatkan hasil bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa bila motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama ditingkatkan maka akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja menempati urutan peringkat yang lebih tinggi dibandingkan disiplin kerja dari penelitian kekuatan hubungan kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ketiga adalah tesis dengan judul **“Disiplin Kerja Karyawan di Kantor Pusat PT Unilever Indonesia”** oleh **Dominikus Dolet Unaradjan**. Penelitian pada tahun 1992 ini dilatarbelakangi oleh pentingnya disiplin kerja karyawan yang dapat mengakibatkan peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menanamkan disiplin pada karyawan dalam rangka mengatasi masalah disiplin kerja karyawan, seperti meningkatkan kematangan di kalangan para karyawan, menampilkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi, dan pembinaan kemampuan kejiwaan yang meliputi pembinaan perasaan, pembinaan kemampuan intelektual dan akal budi manusia, pembinaan kemampuan kehendak, pembinaan kemampuan pengendalian diri, serta pembinaan kemampuan moral di kalangan para karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan antara disiplin kerja dengan tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kematangan karyawan, dan pandangan karyawan tentang gaya kepemimpinan atasannya. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor manakah yang perlu diperhatikan untuk membina disiplin kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan tiga kerangka teori yaitu disiplin kerja karyawan, konsep kematangan, dan pandangan karyawan tentang gaya kepemimpinan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Oleh karena itu, peneliti menggunakan wawancara dan terutama kuesioner dengan Skala Likert dalam pengumpulan data penelitian.

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan. **Pertama**, mayoritas responden memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup dan telah memenuhi persyaratan minimal untuk kedisiplinan di perusahaan. **Kedua**, disiplin kerja berhubungan secara positif dengan tingkat pendidikan. Responden dengan tingkat pendidikan lebih tinggi yakni pendidikan menengah dan atas memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup. **Ketiga**, responden dengan berpengalaman tinggi hampir tidak ada yang menunjukkan tingkat kedisiplinan yang rendah. Hal ini karena responden dengan pengalaman yang tinggi sudah memahami peraturan dan tata tertib yang berlaku. **Keempat**, mayoritas kelompok responden dengan tingkat kematangan yang cukup memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup pula. Namun, terdapat temuan menarik bahwa sebagian responden dengan tingkat kematangan yang baik memiliki tingkat kedisiplinan yang kurang. Sebagian responden dengan tingkat kematangan baik beranggapan peningkatan kedisiplinan kerja karyawan tidak menguntungkan. **Kelima**, disiplin kerja karyawan tidak berhubungan dengan bagaimana karyawan memandang gaya kepemimpinan atasannya. Demikian juga dengan pandangan karyawan tentang gaya kepemimpinan yang tidak dapat dihubungkan dengan tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kematangan karyawan.

Penelitian terakhir yang menjadi rujukan yakni skripsi karya mahasiswa Fakultas Kesehatan Masyarakat UI bernama **Bakhtiar Alief Nurrahman** dengan judul “**Gambaran Disiplin Kerja Atas Kinerja Analis Klaim PT Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Wilayah Regional I**

Jabodetabekser”. Skripsi pada tahun 2008 ini dilatarbelakangi banyaknya perusahaan asuransi umum di Indonesia yang menawarkan produk asuransi sejenis. Pelayanan klaim yang cepat dan sesuai standar prosedur perusahaan menjadi hal mutlak dalam mempertahankan nasabah maupun menambah nasabah baru. PT Asuransi Bumiputeramuda 1967 sebagai salah satu perusahaan asuransi di Indonesia melihat bahwa kedisiplinan merupakan aset penting dalam keberhasilan pertumbuhan. Selain itu, kedisiplinan juga menjadi penting karena bervariasinya produk yang ditawarkan PT Asuransi Bumiputeramuda 1967, di mana hal ini memerlukan tingkat kedisiplinan yang tinggi terhadap kinerja analisis klaim agar tidak terjadi kesalahan dan keterlambatan akseptasi klaim.

Tujuan dari penelitian ini terdiri atas tujuan umum dan khusus. Tujuan umum dari penelitian Bakhtiar ini adalah untuk mengetahui gambaran kinerja analisis klaim di PT Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Wilayah Regional I Jabodetabekser. Sedangkan, tujuan khususnya adalah untuk mengetahui gambaran disiplin, pengetahuan terhadap perusahaan, pengetahuan terhadap peraturan klaim, keteladanan pimpinan, dan pengawasan pimpinan analisis klaim PT Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Wilayah Regional I Jabodetabekser.

Kerangka teori yang digunakan adalah perilaku organisasi, disiplin, dan kinerja. Penelitian dengan metode pendekatan kuantitatif ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dari para responden yaitu analisis klaim di PT Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967. Berdasarkan penelitian tersebut ditemukan bahwa variabel disiplin kerja, pengetahuan perusahaan, pengetahuan klaim, keteladanan pimpinan, pengawasan pimpinan, dan kinerja analisis klaim total rata-rata memiliki nilai yang baik. Penelitian ini juga menghasilkan beberapa informasi lainnya. **Pertama**, disiplin kerja yang dimiliki analisis klaim telah baik. **Kedua**, semakin baik pengetahuan karyawan terhadap perusahaan maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula. **Ketiga**, analisis klaim memiliki pengetahuan mengenai peraturan klaim mutlak adanya. Pengetahuan klaim yang baik akan menghasilkan keakuratan dalam menganalisis klaim dan pada akhirnya memberikan kepuasan kepada nasabah. **Keempat**, perusahaan harus memiliki pemimpin yang dapat memberikan keteladanan yang baik kepada bawahannya, terutama disiplin kerja. **Kelima**, disiplin kerja analisis klaim memerlukan

pengawasan dari pimpinan. Pengawasan ini diperlukan untuk memastikan setiap pelayanan klaim dihasilkan dengan cepat dan akurat.

Penelitian yang dilakukan hanya mengaitkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dengan disiplin kerja sebagai variabel bebas. Hal ini berbeda dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan dalam penelitian sebelumnya yang tidak hanya mengaitkan kinerja karyawan dengan disiplin kerja, tetapi juga mengaitkannya dengan berbagai variabel bebas lainnya seperti motivasi kerja, sistem kompensasi, pengawasan, dan lain-lain. Penelitian ini pun berbeda dengan kebanyakan penelitian mengenai disiplin kerja, dimana penelitian ini tidak menyertakan unsur tindakan pendisiplinan dalam variabel disiplin kerja yang dianalisis. Namun, penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Donny Prakarsa Utama maupun Bina Heru Setiawan ini. Persamaan ini terletak pada penggunaan variabel disiplin kerja dan variabel kinerja karyawan. Hasil tinjauan pustaka terhadap penelitian terdahulu dapat dilihat secara ringkas pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian yang Menjadi Rujukan dalam Melakukan Penelitian

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian Keempat	Penelitian yang Dilakukan
Nama Peneliti	Donny Prakasa Utama	Bina Heru Setiawan	Dominikus Dolet Unaradjan	Bakhtiar Alief Nurrahman	Disa Vania
Judul Penelitian	Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara (BKN)	Persepsi Karyawan tentang Hubungan antara Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Sorong)	Disiplin Kerja Karyawan di Kantor Pusat PT Unilever Indonesia	Gambaran Disiplin Kerja Atas Kinerja Analis Klaim PT Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Wilayah Regional I Jabodetabekser	Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia
Tujuan Penelitian	Menganalisa pengaruh disiplin kerja maupun sistem kompensasi secara tersendiri dan bersama-sama terhadap kinerja pegawai di BKN.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi dan menjelaskan persepsi kinerja karyawan pada KPP Sorong. • Menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan pada KPP Sorong. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui bagaimana hubungan antara disiplin kerja dengan tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kematangan karyawan, dan pandangan karyawan tentang gaya kepemimpinan atasannya. 	Mengetahui gambaran kinerja, disiplin, pengetahuan terhadap perusahaan, pengetahuan terhadap peraturan klaim, keteladanan pimpinan, dan pengawasan pimpinan analis klaim PT Asuransi Umum	Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

			<ul style="list-style-type: none"> Mengetahui faktor-faktor manakah yang perlu diperhatikan untuk membina disiplin kerja karyawan. 	Bumiputeramuda 1967 Wilayah Regional I Jabodetabekser.	
Kerangka Teori	Disiplin kerja, sistem kompensasi, dan kinerja pegawai.	Kinerja karyawan, motivasi kerja, dan disiplin kerja.	Disiplin kerja karyawan, konsep kematangan, dan pandangan karyawan tentang gaya kepemimpinan	Perilaku organisasi, disiplin, dan kinerja	Kinerja karyawan dan disiplin kerja.
Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
Teknik Pengumpulan Data	Penyebaran kuesioner, studi literatur, dan studi lapangan.	Penyebaran kuesioner	Wawancara mendalam dan penyebaran kuesioner	Penyebaran kuesioner	Penyebaran kuesioner, wawancara mendalam, dan studi literatur.
Hasil Penelitian	Disiplin kerja dan motivasi kerja memberikan secara tersendiri maupun bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BKN. Sistem kompensasi	Motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara masing-masing maupun bersama-sama. Motivasi kerja menempati urutan peringkat yang lebih	<ul style="list-style-type: none"> Mayoritas responden memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup dan telah memenuhi persyaratan minimal untuk kedisiplinan di perusahaan. Disiplin kerja berhubungan 	<ul style="list-style-type: none"> Variabel disiplin kerja, pengetahuan perusahaan, pengetahuan klaim, keteladanan pimpinan, pengawasan pimpinan, dan kinerja analisis klaim total rata-rata memiliki nilai yang baik. 	Belum ada

	<p>dan disiplin kerja saling mendukung bagi terciptanya kinerja pegawai di lingkungan BKN. Namun, sistem kompensasi mempunyai nilai pengaruh yang lebih besar daripada disiplin kerja.</p>	<p>tinggi dibandingkan disiplin kerja dari penelitian kekuatan hubungan kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Bila motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama ditingkatkan maka akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.</p>	<p>secara positif dengan tingkat pendidikan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responden dengan berpengalaman tinggi hampir tidak ada yang menunjukkan tingkat kedisiplinan yang rendah. • Mayoritas kelompok responden dengan tingkat kematangan yang cukup memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup pula. • Disiplin kerja karyawan tidak berhubungan dengan bagaimana karyawan memandang gaya kepemimpinan atasannya. Demikian juga dengan pandangan karyawan tentang 	<ul style="list-style-type: none"> • Disiplin kerja yang dimiliki analis klaim telah baik. • Semakin baik pengetahuan karyawan terhadap perusahaan maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula. • Analis klaim memiliki pengetahuan mengenai peraturan klaim mutlak adanya. • Perusahaan harus memiliki pemimpin yang dapat memberikan keteladanan yang baik kepada bawahannya, terutama dalam hal disiplin kerja. • Disiplin kerja analis klaim memerlukan pengawasan dari 	
--	--	---	--	--	--

			gaya kepemimpinan yang tidak dapat dihubungkan dengan tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kematangan karyawan.	pimpinan.	
--	--	--	--	-----------	--

Sumber: Diolah Peneliti, 22 Desember 2011



2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Disiplin Kerja

Karyawan adalah aset utama yang dimiliki oleh sebuah organisasi baik swasta maupun pemerintah. Sebagai pihak yang menjalankan kegiatan berorganisasi, maka karyawan perlu memperhatikan dan menjaga tindakan serta perilaku yang dimilikinya agar tidak mengancam keberlangsungan kegiatan organisasi dimana karyawan tersebut berada. Seorang karyawan selain memiliki kewajiban dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya juga berkewajiban untuk melaksanakan disiplin kerja. Disiplin kerja yang baik dari seorang karyawan akan melahirkan perilaku positif yang dapat menunjang kinerja karyawan tersebut. Pada akhirnya, kedisiplinan kerja karyawan yang baik berdampak baik pula bagi organisasi.

Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang paling penting karena tanpa disiplin yang baik dari karyawan, sulit bagi karyawan tersebut mencapai hasil yang optimal. Semakin baik disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dicapainya. Hal ini terjadi karena bagi karyawan, disiplin merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Secara umum, disiplin merupakan sikap yang selalu taat dan tertib terhadap segala bentuk peraturan yang diterapkan. Sikap disiplin ini timbul sebagai suatu bentuk sikap ikhlas untuk bertindak sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku, baik di lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat, maupun negara. Hal ini dikuatkan dengan definisi disiplin menurut Manullang (2001) yaitu disiplin sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (p. 199). Misalnya suatu perusahaan menetapkan aturan bahwa setiap karyawan tidak boleh meninggalkan perusahaan selama jam kerja, maka bilamana sebagian besar karyawan tersebut taat, berarti salah satu kedisiplinan dalam perusahaan tersebut sudah ditegakkan. Definisi disiplin tersebut sejalan dengan Prijodarminto (1992) yang menjelaskan disiplin sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan atau ketertiban (p. 23).

Persamaan terhadap pendapat pakar di atas datang dari Sastrohadiwiryo. Pakar ini juga melihat bahwa disiplin kerja adalah sebuah bentuk ketaatan dari individu. Sastrohadiwiryo (2003) berpandangan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sedia untuk menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya dilanggar (p. 291). Pandangan Sastrohadiwiryo diperkuat dengan Siagian (1996) yang juga berpandangan bahwa disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang berupa ketaatan terhadap peraturan dan norma yang berlaku dalam masyarakat (p. 145).

Dari beberapa kajian teoritis di atas disiplin kerja merupakan suatu kondisi dimana karyawan sebagai anggota organisasi mampu menghadapi tantangan, berperilaku tertib dan teratur. Selain itu, makna disiplin kerja juga mencakup kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Melalui pengertian disiplin kerja di atas, terlihat jelas bahwa disiplin kerja perlu dilaksanakan dan disiplin kerja menjadi syarat mutlak bagi suatu organisasi untuk dapat terus maju dan berkembang. Disiplin yang baik akan mencerminkan sikap yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan-peraturan organisasi serta tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya.

Disiplin kerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian maupun pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan kecerobohan yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha untuk mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Disiplin kerja sangat dibutuhkan karena dengan disiplin tujuan

organisasi akan lebih mudah tercapai dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk melindungi yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki (Sutrisno, 2011, p. 87). Sedangkan disiplin yang buruk akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Selain menciptakan baiknya kinerja karyawan dan pencapaian organisasi, disiplin kerja juga dapat menciptakan berbagai hal lain. **Pertama**, tenggang rasa kepedulian karyawan terhadap tujuan perusahaan. **Kedua**, tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan. **Ketiga**, besarnya tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik. **Keempat**, berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan perusahaan. **Kelima**, meningkatkan efisiensi dan kinerja para karyawan (Sedarmayanti, 2001, p. 10).

Secara lebih lanjut, disiplin kerja menyangkut dua hal, yaitu disiplin terhadap waktu dan disiplin terhadap perbuatan atau tingkah laku (Moenir, 1987, p. 178). Disiplin dalam hal waktu terkait dengan keharusan seorang karyawan untuk menepati waktu-waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini dapat dilihat melalui ketaatan karyawan terhadap peraturan mengenai jam kerja. Disiplin terhadap perbuatan atau tingkah laku terkait dengan setiap tindakan yang diperbuat oleh masing-masing karyawan dalam organisasi. Setiap karyawan diharuskan untuk mengikuti dengan ketat perbuatan atau langkah tertentu agar mencapai sesuatu yang sesuai dengan standar. Dalam hal ini adalah pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, artinya dapat sesuai antara ketepatan dengan penyelesaian pekerjaan mengikuti tata cara kerja yang berlaku.

Disiplin terhadap waktu dan perbuatan merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan serta saling memengaruhi. Disiplin waktu tanpa disertai disiplin kerja tidak memiliki arti, dengan kata lain tidak ada hasil sesuai dengan ketentuan organisasi. Sebaliknya disiplin kerja tanpa didasari dengan disiplin waktu tidak ada manfaatnya. Oleh karena itu, kedua jenis disiplin tersebut harus diwujudkan secara bersama-sama agar memberikan kedisiplinan yang menyeluruh.



Gambar 2.1 Hal-Hal Penunjang Kedisiplinan

Sumber : Manajemen Personalia, M. Manullang

Disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan bukanlah suatu hal yang berdiri sendiri dan lahir begitu saja. Seperti yang terlihat pada Gambar 2.1 di atas, dapat dilihat bahwa ada sejumlah hal yang dapat menunjang terciptanya dan terlaksananya disiplin kerja oleh karyawan dalam suatu organisasi, yaitu:

- Tujuan dan Kemampuan

Kedisiplinan kerja pada hakekatnya merupakan pembatasan kebebasan yang dimiliki karyawan. Oleh karena itu, disiplin kerja yang diharapkan timbul dari karyawan harus dapat menunjang tujuan perusahaan. Sehingga suatu aturan yang ditetapkan untuk mewujudkan disiplin kerja karyawan bukan hanya untuk mendisiplinkan karyawan dalam bekerja saja, tetapi harus lebih ditekankan sebagai penunjang daripada tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut (Manullang, 2001, p. 205).

Disiplin kerja yg diinginkan lahir dari karyawan juga harus sesuai dengan kemampuan dari para karyawan. Sebab bila tidak, maka segala peraturan yang ditetapkan meskipun disertai dengan ancaman, tidak dapat terwujud.

- **Teladan Pimpinan**

Sebenarnya kunci keberhasilan disiplin kerja terletak pada teladan pimpinan yang memiliki pengaruh sangat besar dalam mewujudkan dan menegakkan disiplin kerja karyawan. Ini tidak lain dikarenakan pimpinan merupakan panutan dan sorotan dari bawahannya (Manullang, 2001, p. 206).

- **Kesejahteraan**

Menurut Manullang (2001) untuk mewujudkan dan menunjang disiplin kerja karyawan diperlukan suatu imbang dari ancaman yg telah ditimbulkan berbagai peraturan yang ada, yaitu kesejahteraan yang cukup (p. 200). Dengan kesejahteraan yang cukup maka setiap karyawan akan hidup secara layak. Kelayakan hidup ini membuat karyawan akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan dengan ketenangan tersebut diharapkan melahirkan karyawan yang akan lebih disiplin dalam bekerja.

- **Ancaman**

Kedisiplinan tidak hanya ditentukan oleh faktor kesejahteraan saja, tetapi perlu kebiasaan secara terus menerus. Memulai kebiasaan adalah hal yang sulit. Oleh karena itu, diperlukan adanya ketegasan bagi karyawan untuk melakukan disiplin kerja dalam bentuk ancaman maupun hukuman melalui sejumlah peraturan yang dibuat organisasi (Manullang, 2001, p. 201). Namun dalam hal ini ancaman hukuman yang diberikan tidaklah bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik karyawan agar bertingkah laku sesuai dengan peraturan organisasi.

- **Ketegasan**

Ketegasan sangat diperlukan dalam melahirkan disiplin kerja karyawan. Sebab kesejahteraan maupun suatu ancaman hukuman yang tidak dilaksanakan dengan tegas dan konsekuen akan berakibat lebih buruk daripada ketidakberadaan ancaman. Selain ketegasan, pelaksanaan ancaman tersebut harus adil dan menyeluruh tanpa pandang bulu (Manullang, 2001, p. 203).

Disiplin kerja yang dimiliki seorang karyawan dapat diukur, apakah memiliki tingkat disiplin kerja baik atau buruk. Terdapat beberapa ukuran yang dikemukakan oleh sejumlah pakar untuk mengukur kedisiplinan kerja seorang karyawan. Menurut Gouzali (1996) kedisiplinan karyawan dapat dilihat melalui ketaatan jam kerja masuk dan jam kerja pulang, kepatuhan pemakaian seragam lengkap dengan atribut dan tanda pengenalnya, keikutsertaan dalam setiap upacara yang diwajibkan, dan yang terakhir bersikap sopan terhadap semua anggota organisasi serta anggota masyarakat lainnya (p. 198). Sedangkan Alfred merumuskan kriteria dimana karyawan yang memiliki disiplin yang baik akan secara teratur menepati waktu yang telah ditentukan, berpakaian pantas sesuai tugasnya, menggunakan sarana maupun prasarana kerja secara hati-hati, dan memproduksi hasil kerja secara efektif dan mengikuti cara kerja yang telah ditetapkan (Priodarminto, 1992, p. 25).

Disiplin kerja dari masing-masing karyawan dapat pula dinilai dengan berdasarkan ukuran-ukuran berikut ini:

- Ketepatan waktu kerja, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya.
- Penyelesaian pekerjaan dengan baik. Ini berarti karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku sehingga mencapai hasil yang optimal.
- Kepatuhan terhadap peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, yaitu kesediaan karyawan untuk mematuhi seluruh peraturan organisasi dan norma-norma sosial dalam melaksanakan setiap tugasnya (Hasibuan, 2005, p. 194).

Sementara itu, Anoraga dan Suyati (1995) mengemukakan bahwa untuk mengukur disiplin kerja yang baik dapat dilihat melalui kepatuhan karyawan pada jam kerja, kepatuhan karyawan pada perintah atasan dan taat pada peraturan serta tata tertib yang berlaku, penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan atau alat-alat perlengkapan kantor dengan hati-hati serta bekerja dengan mengikuti cara-cara yang ditentukan perusahaan (p. 77).

Byars dan Rue (1995) menyatakan empat hal yang dapat digunakan sebagai indikasi tinggi rendahnya kedisiplinan kerja yang dimiliki karyawan (p. 357). **Pertama**, ketepatan waktu yang menyangkut ketepatan untuk hadir sesuai

dengan jadwal masuk, istirahat maupun saat pulang serta tidak meninggalkan pekerjaan saat jam kerja masih berlangsung. **Kedua**, kepatuhan terhadap atasan, seperti melaksanakan perintah dan bimbingan dari pimpinan. **Ketiga**, kepatuhan terhadap peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis. **Keempat**, ketertiban terhadap peraturan yang berhubungan langsung dengan produktivitas kerja.

Disiplin kerja sangat perlu diterapkan pada karyawan baik di organisasi swasta maupun pemerintah. Penerapan disiplin kerja merupakan upaya untuk menciptakan sikap dan perilaku kepatuhan dan ketaatan diri disertai kesadaran, kesungguhan dan keikhlasan untuk melakukan suatu tindakan sesuai kemampuannya dengan tidak menyimpang dari aturan-aturan hukum serta norma-norma yang hidup dalam masyarakat atau organisasi. Dengan karyawan sebagai sasaran, penerapan disiplin akan memberi dukungan bagi terciptanya ketertiban di dalam organisasi. Dengan terlaksananya ketertiban, karyawan diharapkan dapat bekerja dengan baik dan semangat. Pada akhirnya hal ini akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan. Bila hal ini dapat diwujudkan maka target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan dapat tercapai.

2.2.2 Kinerja Karyawan

Pendekatan *human capital* tidak lagi melihat manusia sebagai salah satu sumber daya, tetapi merupakan modal atau aset utama bagi sebuah organisasi. Segala sesuatu yang ada di organisasi adalah hasil kerja manusia sehingga mutu manusia yang ada dalam organisasi menentukan nasib perusahaan itu sendiri. Karyawan sebagai kombinasi dari tiga jenis modal yang dibutuhkan perusahaan, yaitu *social capital*, *knowledge capital*, dan *personal capital* membuat karyawan memiliki nilai tambah dan kedudukan yang sangat penting bagi semua organisasi (Sudjatmiko, 2009, p. 6). Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada karyawan sebagai pelaksana kegiatan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang ada di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mengerjakan tugas yang telah diberikan kepadanya. Banyak organisasi yang berhasil atau efektif karena ditopang oleh kinerja sumber daya manusia. Namun, tidak sedikit pula organisasi

yang mengalami kegagalan akibat faktor kinerja sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Tanpa didukung oleh kinerja karyawan yang baik, tentunya sebuah organisasi tidak akan maju dan berkembang.

Secara umum, kinerja karyawan merupakan penampilan kerja seorang karyawan dan potensinya dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Beberapa pakar pun memiliki pandangannya masing-masing mengenai kinerja karyawan. Pandangan yang pertama datang dari Hariandja. Menurutnya kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dihasilkan pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi (Hariandja, 2002, p. 195). Pandangan Hariandja terhadap kinerja karyawan tersebut diperkuat oleh pakar lain yang mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999, p. 2). Rivai (2004) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan cara perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (p. 309).

Dari berbagai pengertian yang telah disebutkan di atas, pada dasarnya kinerja karyawan merupakan perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan juga menekankan pada apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar. Namun sebenarnya kinerja itu sendiri mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2010, p. 3). Dengan demikian, kinerja karyawan mencakup tentang pekerjaan yang dilakukan karyawan dan hasil yang dicapainya dari pekerjaan tersebut, apa yang dikerjakannya, serta bagaimana cara karyawan tersebut mengerjakannya.

Dalam menilai kinerja karyawan, tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang berkaitan dengan berbagai bidang seperti kemampuan yang dimiliki karyawan, kerajinan dan kedisiplinan yang ditunjukkannya, bahkan hubungan kerja yang dimiliki

karyawan tersebut dengan karyawan ataupun pihak lainnya dalam organisasi. Oleh karena itu, diperlukan indikator kinerja karyawan yang dijadikan sebagai ukuran dalam menilai kinerja karyawan tersebut. Armstrong dalam Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan kerja yang dapat dicapai (p. 13). Armstrong mengemukakan empat jenis ukuran kinerja, yaitu :

- Ukuran uang, yang mencakup pendapatan, pengeluaran, dan pengembalian (*rate of return*).
- Ukuran upaya atau dampak, yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan, serta kemampuan memengaruhi perilaku rekan kerja dan pelanggan.
- Ukuran reaksi, yang menunjukkan penilaian rekan kerja, pelanggan atau pemegang pekerjaan lainnya.
- Ukuran waktu, yang menunjukkan pelaksanaan kinerja dibandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respon, atau jumlah pekerjaan sasaran.

Terdapat beberapa pandangan ahli terhadap indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan. Pandangan pertama berasal dari Bernadin yang mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja seorang karyawan, diperlukan enam indikator yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact* (Sudarmanto, 2009, p. 12). *Quality* merujuk pada tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan pekerjaan mendekati kesempurnaan atau ideal dalam memenuhi tujuan yang diharapkan. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan oleh karyawan, misalnya dalam jumlah rupiah, jumlah unit ataupun jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. *Timeliness* merupakan hal yang terkait dengan waktu yang diperlukan untuk penyelesaian suatu kegiatan atau produk, dengan memperhatikan jumlah *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. *Cost effectiveness* terkait dengan tingkat atau besarnya penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal. *Need for supervision* berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan dari seorang pengawas maupun atasan guna mencegah tindakan yang tidak diinginkan. Sedangkan yang dimaksud dengan

interpersonal impact adalah kemampuan individu dalam memelihara harga diri dan kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja.

Pandangan kedua tentang indikator kinerja karyawan merupakan pandangan John Minner yang mengemukakan bahwa empat indikator dalam mengukur kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja, dan kerjasama dengan orang lain (Sudarmanto, 2009, p. 11). Kualitas dalam hal ini yaitu tingkat kesalahan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, kerusakan yang diakibatkan oleh karyawan saat bekerja, dan kecermatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Penggunaan waktu dalam bekerja merujuk pada tingkat ketidakhadiran seorang karyawan, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja yang hilang. Indikator yang terakhir adalah kerjasama dengan orang lain dalam bekerja baik atasan, rekan sekerja, maupun pihak-pihak terkait lainnya.

Harbour juga memiliki pandangannya sendiri terhadap indikator kinerja karyawan. Menurutnya kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, putaran waktu, penggunaan sumber daya, dan biaya (Sudarmanto, 2009, p. 13). Produktivitas yang dimaksud Harbour terkait dengan kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa. Kualitas berhubungan dengan proses produksi barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas. Ketepatan waktu merupakan waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut. Putaran waktu yaitu waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut kemudian sampai kepada pengguna. Penggunaan sumber daya berarti sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut. Sedangkan biaya terkait dengan biaya yang diperlukan selama memproduksi barang dan jasa sampai ke tangan pengguna.

Selain pendapat para pakar mengenai indikator kinerja karyawan yang telah dikemukakan di atas, ada pula seorang pakar yang memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang digunakan dalam menilai kinerja seorang karyawan yaitu Mitchell (Sedarmayanti, 2001, p. 51). Mitchell mengatakan bahwa kinerja memiliki lima aspek yang dapat dijadikan dasar untuk menilai kinerja seseorang di setiap organisasi. **Pertama**, kualitas pekerjaan (*quality of work*).

Kualitas pekerjaan seorang karyawan akan menggambarkan kinerja yang dimilikinya. Bila kualitas kerja yang dihasilkannya baik, maka hal itu menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik pula. Sedangkan apabila seorang karyawan menghasilkan kualitas kerja yang buruk, maka dapat dilihat bahwa kinerja yang dimilikinya juga buruk. **Kedua**, ketetapan waktu (*promptness*). Seorang karyawan yang mampu bekerja dengan tepat sesuai dengan *standard operating procedurs* (SOP) yang telah ada, didukung dengan kecepatannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. **Ketiga**, inisiatif (*initiative*). Karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi akan melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ia juga senantiasa aktif dalam menemukan pengetahuan, kreativitas, maupun informasi baru yang dapat menunjang pekerjaannya. Hal ini tentu saja akan menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan yang memiliki inisiatif tinggi tersebut. **Keempat**, kemampuan (*capability*). Kinerja yang baik dapat diamati dari kemampuan yang dimiliki seorang karyawan. Karyawan dengan kemampuan yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan termasuk segala permasalahan yang ada dalam pekerjaan tersebut. **Kelima**, komunikasi (*communication*). Komunikasi dapat memengaruhi kinerja yang dihasilkan seorang karyawan. Komunikasi yang baik dari seorang karyawan membuatnya mampu berinteraksi dan berkomunikasi baik secara horizontal yaitu dengan rekan sekerja maupun secara vertikal yaitu dengan atasannya. Ini dapat dijadikan sebagai alat bagi karyawan tersebut untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut. Segala sesuatu yang dikomunikasikan dengan baik akan menghasilkan kondisi yang baik.

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Karyawan sebagai sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi haruslah memiliki kinerja yang mampu memberikan dampak positif bagi perkembangan dan kemajuan organisasi tersebut. Secara umum, kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang diraih seorang karyawan dalam periode tertentu. Prestasi kerja yang tinggi dapat diwujudkan dan diraih apabila karyawan

memegang teguh dan melaksanakan segala kegiatan bekerjanya sesuai dengan peraturan dan norma yang berlaku. Dengan kata lain, pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan akan berjalan dengan lancar, apabila karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi. Disiplin dalam kaitannya dengan pekerjaan berarti ketaatan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh organisasi agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar.

Kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari efektifitas, wewenang, inisiatif, dan disiplin kerjanya (Prawirosentono, 1999, p. 27). Prawirosentono berpandangan bahwa seorang karyawan yang taat dan hormat pada peraturan organisasi memiliki disiplin kerja yang tinggi, di mana hal ini akan memberikan pengaruh pada kinerja yang dimilikinya.

Disiplin kerja memang menjadi hal yang penting bagi suatu organisasi, sebab dengan terwujudnya disiplin kerja dapat diharapkan sebagian besar atau bahkan seluruh peraturan-peraturan yang ada ditaati oleh karyawan. Selain itu, dengan adanya disiplin kerja, dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif dan seefisien mungkin oleh karyawan. Kedisiplinan seorang karyawan dapat memengaruhi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan dari karyawan. Inilah yang membuat karyawan menghasilkan kinerja yang tinggi dan pada akhirnya hal ini akan berdampak baik bagi kinerja organisasi (Manullang, 2001, p. 199).

2.3 Model Analisis

Model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan di antara variabel yang ada dalam sebuah penelitian (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 75). Variabel di dalam penelitian merupakan suatu atribut dari sekelompok objek yang diteliti dan mempunyai variasi antara satu dengan yang lain dalam kelompok tersebut. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari variabel disiplin kerja sebagai variabel *independent* (bebas) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel *dependent* (terikat). Variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel bebas (Umar, 2005, p. 48).

Dalam penelitian ini akan dibuat kerangka pemikiran yang dapat menggambarkan hubungan antara disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dalam penelitian ini. Hal ini didasarkan atas tinjauan teoritis dari berbagai literatur yang telah dilakukan dalam menunjang penelitian ini.

Disiplin kerja dinyatakan oleh Prawirosentono (1999) sebagai salah satu faktor yang menjadi ukuran kinerja seorang karyawan selain efektifitas, wewenang, dan inisiatif (p. 27). Menurut Manullang (2001) kedisiplinan kerja yang dimiliki seorang karyawan mampu membuatnya bekerja secara lebih efektif dan efisien yang tentu akan memengaruhi kinerjanya secara positif (p. 199). Hal ini tidak lepas dari wujud kedisiplinan kerja karyawan yang ditunjukkan melalui ketaatan akan peraturan organisasi yang melancarkan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Pada Gambar 2.2 di bawah ini memperlihatkan hubungan antara kedua variabel dalam penelitian ini. Hubungan yang terjalin antara variabel disiplin kerja dan variabel kinerja karyawan merupakan hubungan asimetris. Variabel disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan variabel kinerja karyawan tidak memengaruhi variabel disiplin kerja.



Gambar 2.2 Model Analisis Penelitian

Sumber : Diolah Peneliti, 18 Januari 2012

2.4 Hipotesis

Hubungan antara variabel bersifat hipotesis. Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 76).

Berdasarkan kajian teoritis mengenai disiplin kerja dan kinerja karyawan, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ho: Disiplin kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI.

Ha: Disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI.

2.5 Operasionalisasi Konsep

Untuk penelitian yang berjudul **“Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI”** ini, maka peneliti memberikan batasan-batasan dalam melakukan penelitian. Batasan ini berbentuk definisi yang melingkupi konsep, variabel, dimensi, kategori, dan indikator.

Konsep kinerja karyawan pada penelitian ini merujuk pada pendapat Prawirosentono (1999) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi secara legal dan sesuai dengan aturan yang ada (p. 2). Dalam penelitian ini digunakan beberapa ruang lingkup aspek yang dikemukakan Mitchell dalam Sedarmayanti (2001) untuk mengukur kinerja yang dimiliki karyawan yaitu kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi (p. 51).

Konsep disiplin kerja pada penelitian ini berdasar pada Sastrohadiwiryo (2003) yang berpandangan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sedia untuk menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya dilanggar (p. 291). Untuk mengukur disiplin kerja karyawan, penelitian ini menggunakan konsep yang dikemukakan Byars dan Rue (1995) yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya disiplin kerja yang dimiliki karyawan dapat dilihat dari ketepatan waktu kerja,

kepatuhan terhadap atasan, kepatuhan terhadap peraturan (tertulis maupun tidak tertulis), dan ketertiban terhadap peraturan yang berdampak langsung pada produktivitas kerja (p. 357).

Indikator-indikator yang dipaparkan dalam operasionalisasi konsep disesuaikan dengan keadaan yang ada di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI sebagai tempat penelitian. Tabel 2.2 berikut ini akan menggambarkan operasionalisasi konsep pada penelitian yang berjudul **“Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI”** ini.



Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

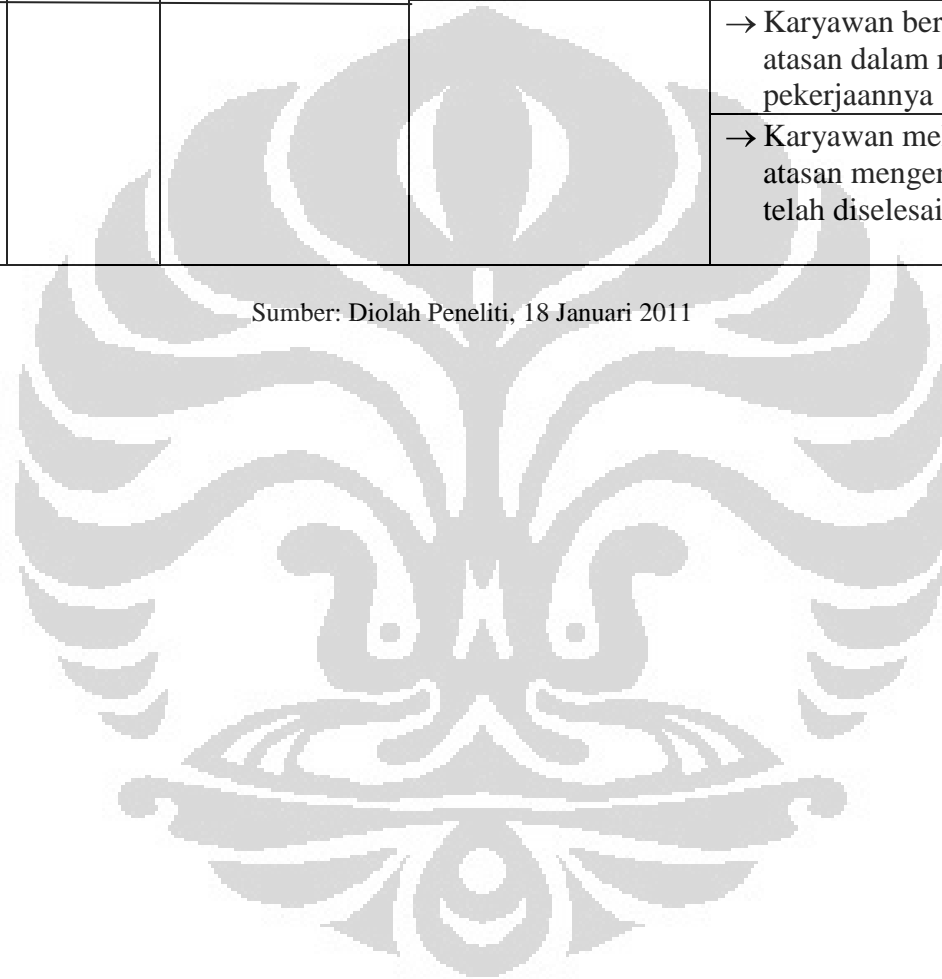
Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Sub Indikator	Skala
Disiplin kerja	Disiplin kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tinggi ▪ Rendah 	Ketepatan waktu kerja	• Ketepatan waktu kehadiran	→ Karyawan masuk kantor sesuai jadwal	Ordinal
				• Pemanfaatan waktu kerja	→ Karyawan bekerja selama waktu kerja berlangsung	Ordinal
					→ Karyawan istirahat sesuai jadwal	Ordinal
			• Kesesuaian waktu pulang	→ Karyawan pulang sesuai jadwal	Ordinal	
			Kepatuhan pada atasan	• Kepatuhan pada instruksi atasan	→ Karyawan menerima instruksi dari atasan	Ordinal
					→ Karyawan melaksanakan instruksi dari atasan	Ordinal
				• Kepatuhan pada bimbingan atasan	→ Karyawan menerima bimbingan dari atasan	Ordinal
					→ Karyawan melaksanakan bimbingan dari atasan	Ordinal
			Kepatuhan pada peraturan organisasi	• Kepatuhan pada peraturan tertulis	→ Karyawan memahami tata tertib organisasi	Ordinal
					→ Karyawan melaksanakan tata tertib organisasi	Ordinal
				• Kepatuhan pada peraturan tidak tertulis	→ Karyawan menghormati rekan sekerja dan atasan	Ordinal
					→ Karyawan bersikap sopan baik kepada atasan maupun rekan sekerja	Ordinal

Kinerja karyawan	Kinerja karyawan	▪ Tinggi ▪ Rendah	Ketertiban terhadap peraturan yang berhubungan langsung dengan produktivitas kerja	• Kepatuhan pada SOP yang ditentukan organisasi	→ Karyawan memahami SOP organisasi	Ordinal
				• Kepatuhan pada <i>job description</i>	→ Karyawan melaksanakan SOP saat bekerja	Ordinal
					→ Karyawan memahami <i>job description</i> yang dimilikinya	Ordinal
				→ Karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai <i>job description</i>	Ordinal	
		Kualitas pekerjaan	• Hasil kerja yang diperoleh	→ Hasil kerja karyawan akurat (tidak mengandung kesalahan)	Ordinal	
				→ Hasil kerja karyawan sesuai dengan tujuan dan target organisasi	Ordinal	
			• Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	→ Karyawan memeriksa kembali pekerjaan yang telah diselesaikannya	Ordinal	
				Ketetapan waktu	• Kesesuaian rencana kerja dengan hasil kerja	→ Hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana kerja yang telah dibuat
			• Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan		→ Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan	Ordinal
			→ Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan sesuai dengan yang ditugaskan		Ordinal	
Inisiatif	• Pemberian ide atau gagasan dalam berorganisasi	→ Karyawan tidak segan mengutarakan gagasan yang berhubungan dengan pekerjaan	Ordinal			

				• Upaya peningkatan hasil kerja	→ Karyawan berusaha meningkatkan kuantitas hasil kerja	Ordinal
					→ Karyawan berusaha meningkatkan kualitas hasil kerja	Ordinal
			Kemampuan	• Kemampuan menghadapi hambatan pekerjaan	→ Karyawan mampu menghadapi setiap hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal
				• Kesesuaian pengetahuan yang dimiliki dengan pekerjaan	→ Karyawan memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan	Ordinal
					→ Pengetahuan yang dimiliki karyawan mendukung penyelesaian pekerjaan	Ordinal
				• Kemampuan memanfaatkan sumber daya	→ Karyawan mampu mengoperasikan alat bantu pekerjaan	Ordinal
					→ Karyawan menggunakan alat bantu pekerjaan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal
			Komunikasi	• Komunikasi antar sesama karyawan	→ Karyawan berdiskusi dengan rekan sekerja sesama karyawan lainnya dalam menyelesaikan tugas	Ordinal
					→ Karyawan berkoordinasi dengan rekan sekerja sesama karyawan lainnya dalam menyelesaikan tugas	Ordinal
				• Komunikasi dengan atasan	→ Karyawan berdiskusi dengan atasan mengenai pekerjaan	Ordinal

					→ Karyawan berkoordinasi kepada atasan dalam menyelesaikan pekerjaannya	Ordinal
					→ Karyawan melaporkan kepada atasan mengenai pekerjaan yang telah diselesaikan	Ordinal

Sumber: Diolah Peneliti, 18 Januari 2011



2.6 Keterbatasan Penelitian

Secara teknis di lapangan, penelitian ini dilakukan dengan mengalami berbagai keterbatasan. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah:

- Saat *pretest* kuesioner dan kegiatan turun lapangan berlangsung, beberapa karyawan tidak bersikap kooperatif. Kuesioner yang telah diserahkan selama dua minggu tetap dalam keadaan kosong saat diserahkan kembali. Hal ini membuat kegiatan penyusunan penelitian menjadi terganggu.
- Kesibukan karyawan membuat karyawan enggan untuk melakukan wawancara dalam rangka membagi informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian ini.
- Padatnya jadwal perjalanan dinas yang dilakukan oleh direktur menyebabkan kegiatan wawancara dengan pimpinan hanya dapat dilakukan oleh kepala subdirektorat saja.
- Ketidakinginan beberapa pihak di BPN RI untuk memberikan data yang berkaitan dengan penelitian ini.

Melihat berbagai keterbatasan yang dialami, maka berbagai hal ditempuh dalam penelitian ini untuk meminimalisir keterbatasan-keterbatasan tersebut agar penelitian dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Berikut ini adalah berbagai hal yang dilakukan untuk menghadapi berbagai keterbatasan tersebut:

- Peneliti mendistribusikan langsung kepada karyawan dan menunggu selama proses penyebaran dan pengisian kuesioner dalam rangka *pretest* berlangsung.
- Sebelum wawancara dilakukan, peneliti membuat perjanjian mengenai waktu dan tempat wawancara dengan karyawan yang dijadikan sebagai narasumber.
- Peneliti meyakinkan pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini bahwa data yang diberikan tidak akan memengaruhi posisi maupun masa depan karier pihak tersebut.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian merujuk pada bagaimana cara untuk melihat dan memelajari suatu gejala atau realitas sosial berdasarkan pada empat asumsi dasar, yaitu hakekat dasar gejala sosial, hakekat dasar ilmu pengetahuan, hakekat dasar manusia, dan tujuan penelitian. Penelitian **“Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI”** ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang didasari pada empat asumsi dasar tersebut.

Asumsi pertama adalah hakekat dasar gejala sosial (ontologi), dimana disiplin kerja dan kinerja karyawan adalah sesuatu yang dapat diukur dan riil. Hal ini membuatnya memiliki sifat yang universal serta diakui banyak orang. Penelitian ini akan mengukur pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI.

Asumsi kedua yaitu hakekat dasar ilmu pengetahuan (epistemologi), penelitian ini tidak membawa nilai-nilai pribadi, dengan kata lain penelitian ini bebas nilai karena mendasarkan pada hukum yang berlaku universal. Penjelasan yang digunakan dalam penelitian ini berprinsip nomotetik dan menggunakan pemikiran deduktif. Prinsip nomotetik menggarisbawahi bahwa dalam melihat keterkaitan antara suatu gejala sosial dengan gejala sosial yang lain, difokuskan kepada beberapa faktor atau gejala yang krusial saja dan mengesampingkan gejala atau faktor sosial lain. Pola deduktif menunjukkan bahwa pemikiran yang dikembangkan di dalam penelitian ini didasarkan pada pola yang umum atau universal untuk kemudian mengarah pada pola yang lebih sempit atau spesifik (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 31).

Asumsi ketiga adalah hakekat dasar manusia, karena penelitian kuantitatif melihat sesuatu berada di luar dan dapat dipelajari, maka penelitian ini bersifat rasional. Peneliti diatur oleh hukum yang sudah ada dan hukum yang sudah berlaku universal. Oleh karena itu, peneliti dipengaruhi oleh berbagai teori dan

penelitian mengenai disiplin kerja maupun kinerja karyawan yang sudah diakui oleh banyak orang.

Asumsi yang terakhir yaitu tujuan dilakukannya sebuah penelitian (aksiologi). Tujuan penelitian adalah dalam upaya untuk menemukan hukum universal dan mencoba menjelaskan mengapa suatu gejala atau fenomena terjadi, dengan mengaitkan antara gejala fenomena yang satu dengan gejala atau fenomena lainnya (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 33). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI.

3.2 Jenis-Jenis Penelitian

Keberadaan jenis-jenis penelitian disebabkan karena adanya pengelompokan yang dilakukan terhadap penelitian-penelitian yang ada. Jenis-jenis penelitian hanya sebuah upaya untuk mengklasifikasikan penelitian yang telah ada dan bertujuan untuk memudahkan penggunaannya. Pengklasifikasian ini juga dapat memberikan pengaruh pada keseluruhan proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 37).

Jenis penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan manfaat penelitian, tujuan penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data dari penelitian yang bersangkutan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI” berdasarkan klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

- **Berdasarkan Manfaat Penelitian**

Dari segi manfaat penelitian, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian murni. Penelitian murni merupakan penelitian yang dilakukan dalam kerangka akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 38). Penelitian ini diselenggarakan dalam rangka memperluas dan memperdalam pengetahuan secara teoritis (Nawawi, 1985, p. 30). Penelitian murni bertujuan untuk memvalidasi prinsip-prinsip

pernyataan-pernyataan umum, dan menambah isi himpunan pengetahuan mengenai suatu gejala, dan tujuan akhirnya untuk penyusunan teori (Amrin, 1990, p. 108).

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian murni karena penelitian ini ingin memperdalam pengetahuan mengenai konsep disiplin kerja dan kinerja karyawan sekaligus kekuatan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini ingin mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI.

- **Berdasarkan Tujuan Penelitian**

Jika ditinjau dari tujuannya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 42). Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok orang atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih (Soehartono, 1995, p. 35). Dalam penelitian ini, gejala yang ada yaitu disiplin kerja dan kinerja karyawan.

- **Berdasarkan Dimensi Waktu Penelitian**

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu. Penelitian ini hanya digunakan dalam waktu yang tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 45).

- **Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data**

Dari aspek teknik pengumpulan data, penelitian yang dilakukan ini tergolong sebagai penelitian survei. Dalam pelaksanaan survei, kondisi penelitian tidak dimanipulasi oleh peneliti (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 49). Survei dilakukan untuk memperoleh data primer. Dalam penelitian survei, data di lapangan dikumpulkan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden baik melalui kuesioner ataupun wawancara. Data

sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan dengan cara mempelajari buku, penelitian lain, dan artikel yang berkaitan dengan disiplin kerja dan kinerja karyawan.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu pencatatan dari berbagai peristiwa atau karakteristik sebagian atau keseluruhan dari elemen populasi yang menunjang suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data survei dengan menggunakan pertanyaan terstruktur yang sama kepada banyak orang, untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 143). Pertanyaan terstruktur inilah yang dijadikan instrumen dalam penelitian ini.

Pada penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, survei akan dilakukan dengan melakukan penyebaran pertanyaan terstruktur dalam bentuk kuesioner dan juga dengan melakukan wawancara. Kuesioner adalah instrumen dalam penelitian yang berisikan daftar pertanyaan yang mengukur variabel-variabel, hubungan di antara variabel yang ada, atau juga pengalaman bahkan opini dari responden (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 143). Wawancara merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini tergolong dalam wawancara yang menggunakan skedul terstruktur. Skedul terstruktur merupakan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan pedoman wawancara yang spesifik dan memiliki struktur (Danim, 2004, p. 193).

Penelitian ini melakukan dua studi dalam mengumpulkan data yaitu melalui studi lapangan dan studi kepustakaan. Data primer didapatkan secara langsung dari responden yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yaitu dengan studi lapangan, sedangkan data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan.

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan data primer dengan cara menyebarkan kuesioner dan mewawancarai responden yang berkaitan

langsung dengan permasalahan penelitian. Studi lapangan dalam penelitian ini dilakukan melalui pengamatan langsung yang dilakukan kepada karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI sebagai obyek yang diteliti. Studi lapangan yang pertama adalah dengan melakukan penyebaran kuesioner pada seluruh karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Wawancara dengan responden maupun narasumber lainnya yang berkaitan dengan tema penelitian merupakan studi lapangan kedua yang dilakukan dalam rangka memperoleh data pendukung penelitian ini. Pihak-pihak yang dijadikan sebagai narasumber adalah sebagai berikut:

- Drs. Aryanto Sutadi, MH, M.Sc selaku Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi terkait gambaran kinerja BPN RI dan konfirmasi jumlah kasus pertanahan di Indonesia.
- Siswanto, S.H., M.H. selaku Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat Direktorat Konflik BPN RI. Wawancara dilakukan dalam rangka mendapatkan informasi mengenai kinerja karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI
- Devi Indriyanti selaku staf pada Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI. Tujuan dari dilakukannya wawancara ini adalah untuk memperoleh dan menggali data BPN RI yang terkait dengan jumlah pelanggaran disiplin kerja, gambaran disiplin kerja dan kinerja yang dihasilkan karyawan BPN RI khususnya karyawan pada Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik PERTanahan BPN RI.
- Faisyah Rachmayanti, S.H. selaku Staf Seksi Kepemilikan pada Direktorat Sengketa Pertanahan BPN RI. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data pendukung yang berkaitan dengan perilaku disiplin kerja maupun kinerja karyawan yang dimiliki dan

terjadi secara nyata di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

- Gawil Despriyatmoko selaku Staf Tata Usaha Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Tujuan dari dilakukannya wawancara ini adalah untuk mendapatkan informasi mengenai gambaran sumber daya manusia yang terdapat pada Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.
- Sandra Maria Stephanie Hutabarat, S.H., M.Sc. selaku Staf pada Seksi Perkara Perdata III pada Direktorat Perkara Pertanahan BPN RI. Wawancara dilakukan dalam rangka mendapatkan informasi mengenai gambaran pelaksanaan disiplin kerja oleh karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

2. Studi Kepustakaan

Dalam melakukan studi kepustakaan, peneliti mengumpulkan data dengan menelusuri dan mempelajari materi yang berasal dari buku, artikel, tesis, situs internet, dan data-data penunjang lainnya yang mempunyai hubungan dengan permasalahan penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

Dalam sebuah penelitian diperlukan objek penelitian. Namun, dalam pelaksanaan sebuah penelitian terkadang ada beberapa kendala seperti populasi yang tidak terdefinisikan, adanya kendala biaya, waktu, tenaga dan masalah heterogenitas atau homogenitas dari elemen populasi tersebut. Dengan alasan ini, maka penentuan populasi dan sampel dalam penelitian sangatlah diperlukan serta menjadi bagian penting yang berpengaruh pada proses penelitian dan hasilnya kemudian.

- **Populasi**

Populasi adalah universum yang dapat berupa orang, benda atau wilayah yang ingin diketahui oleh peneliti (Danim, 2004, p. 87). Populasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu populasi target (*target*

population) dan populasi survei (*survey population*). Populasi target merupakan seluruh unit populasi, sedangkan populasi survei adalah subunit dari populasi target.

Prasetyo dan Jannah (2011) berpandangan bahwa untuk membuat sebuah batasan populasi, hanya terdapat tiga kriteria atau kategori yang harus terpenuhi, yaitu isi, cakupan, dan waktu (p. 119). Ketiga kategori itu membangun sebuah populasi penelitian, yang dalam penelitian sosial atau penelitian pendidikan hampir selalu ditemukan.

Tabel 3.1 Jumlah Personil Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

No.	Unit Kerja	Jumlah Personil
1	Direktorat Konflik Pertanahan	24
2	Direktorat Sengketa Pertanahan	27
3	Direktorat Perkara Pertanahan	23
4	Tata Usaha	6
Jumlah		80

Sumber: Database di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI per Februari 2012

Seluruh karyawan yang aktif di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI yaitu sebanyak 73 orang ditetapkan sebagai populasi dalam penelitian ini. Seluruh karyawan aktif ini merupakan karyawan yang secara resmi terdaftar dan aktif bekerja di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan serta tidak sedang dalam status tugas belajar maupun proses mutasi. Oleh karena itu batasan populasi dalam penelitian ini adalah:

- Isi : Karyawan aktif
- Cakupan : Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI
- Waktu : April 2012

- **Sampel**

Istilah sampel berhubungan dengan suatu kelompok bagian dari kelompok universal. Kelompok universal didefinisikan sebagai kelompok yang mencakup data yang dianggap penting dan berpengaruh bagi suatu penelitian hingga dapat menyelesaikan sebuah permasalahan tertentu (Winardi, 1986, p. 234). Sampel atau contoh merupakan sub-unit populasi survei atau populasi survei itu sendiri, yang oleh peneliti dipandang mewakili populasi target. Dengan kata lain, sampel adalah elemen-elemen populasi yang dipilih atas dasar keterwakilannya (Danim, 2004, p. 89).

Konsep unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan unit observasinya, yaitu karyawan Deputi Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Hal ini memang terjadi pada beberapa penelitian, saat apa yang akan diteliti sama dengan sumber informasi yang didapatkan (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 121).

Dalam penelitian ini, digunakan metode *total sampling*, artinya total populasi di penelitian ini akan dijadikan sebagai sampel. Metode ini diperbolehkan karena jumlah populasi yang terbatas atau sedikit, yaitu jumlah populasi hanya 73 karyawan. Diharapkan dengan menggunakan total populasi akan lebih mewakili fakta yang ada. Selama penelitian berlangsung terdapat 8 orang yang sedang menjalani masa cuti baik cuti beribadah maupun cuti kehamilan. Sehingga besaran sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 65 karyawan.

3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini, tidak hanya data primer saja yang dikumpulkan tetapi juga data sekunder. Data ini kemudian akan diolah oleh dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Product and Service Solution)*. SPSS merupakan sebuah program komputer yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data statistik. Keuntungan dengan menggunakan program SPSS adalah memudahkan perhitungan dan tingkat akurasi hasil perhitungan sangat tinggi. Data primer didapatkan melalui para responden yang telah mengisi

kuesioner. Data sekunder dalam penelitian ini merupakan data yang berbentuk tabel, grafik, diagram, gambar, dan sebagainya yang didapatkan dari organisasi yang sedang diteliti maupun sumber lainnya. Pengolahan data sekunder dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam kepada pihak-pihak terkait yang mampu memperluas gambaran maupun pengetahuan akan data atau informasi tersebut.

Proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisis data dari hasil yang sudah ada pada tahap pengolahan data adalah tahapan analisis data (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 184). Terdapat suatu proses dengan beberapa tahap dalam melakukan analisis data kuantitatif yaitu pengkodean data (*data coding*), pemindahan data ke komputer (*data entering*), pembersihan data (*data cleaning*), penyajian data (*data output*), dan penganalisisan data (*data analyzing*). Menurut Soetandyo, teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini termasuk ke dalam teknik analisis kuantitatif karena data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam berbagai kategori (Koentjaraningrat, 1977, p. 269). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini merupakan analisis bivariat yaitu analisis terhadap dua variabel. Variabel yang diteliti adalah disiplin kerja dan kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

Variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, regresi linear sederhana akan digunakan dalam menganalisis data kuantitatif yang ada khususnya data yang diperoleh dari kuesioner penelitian. Menurut Gujarati (2006) analisis regresi linear sederhana merupakan kajian terhadap hubungan satu variabel yang disebut sebagai variabel independen dengan satu variabel dependen, dimana disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Analisis regresi sederhana juga berperan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan memprediksi variabel dependen dengan menggunakan variabel independen. Persamaan umum dari regresi linear sederhana yaitu

$$Y = a + bX$$

Dimana, Y = variabel dependen
 a = nilai intercept (konstanta)
 b = koefisien regresi
 X = variabel independen

Kuesioner dengan skala Likert digunakan dalam penelitian ini sebagai alat mengumpulkan data primer, karena itu persamaan regresi linear yang digunakan adalah:

$$Y = bX$$

Hal ini terjadi karena skala Likert yang digunakan memiliki skor antara 1 sampai 4, maka variabel X yang merupakan variabel independen tidak mungkin bernilai nol. Sehingga interpretasinya akan menggunakan nilai *standardized coefficient* sehingga tidak ada konstanta karena nilainya telah distandarkan.

Sementara itu, patokan untuk melihat pengaruh antara disiplin kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan terletak pada t hitung dan t tabel. Jika t hitung > t tabel berarti ada pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dan jika t hitung ≤ t tabel maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Setelah dianalisis, data kemudian disajikan dalam bentuk tabel, diagram, dan sebagainya agar memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitian.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert sebagai jenis pengukuran indeksnya. Skala ini dikembangkan untuk mengukur sikap, pada tingkat pengukuran ordinal. Skala Likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap suatu pernyataan. Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban memiliki intensitas yang sama. Kategori jawaban yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah “sangat setuju”, “setuju”, “tidak setuju”, “sangat tidak setuju”. Kategori-kategori jawaban tersebut kemudian dipilih oleh responden dan diberikan skor seperti di bawah ini.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Setuju

4 = Sangat Setuju

Selanjutnya, untuk mengetahui kategori tinggi dan rendah dari variabel disiplin kerja sebagai variabel independen maupun variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen maka terlebih dahulu dilakukan penghitungan sesuai dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai minimal} = \text{Skor jawaban terendah} \times \text{Jumlah pernyataan}$$

$$\text{Nilai maksimal} = \text{Skor jawaban tertinggi} \times \text{Jumlah pernyataan}$$

Setelah mengetahui nilai minimal dan maksimal dari setiap variabel, kemudian dilakukan penghitungan seperti di bawah ini untuk menentukan kategori tinggi dan rendah dari masing-masing variabel.

$$\frac{\text{Jumlah nilai minimal} + \text{Jumlah nilai maksimal}}{2}$$

$$\text{Jumlah kategori}$$

3. Disiplin kerja (pernyataan nomor 1 – 18 di kuesioner)

$$\text{Nilai minimal} = 1 \times 18 \text{ pernyataan} = 18$$

$$\text{Nilai maksimal} = 4 \times 18 \text{ pernyataan} = 72$$

$$\text{Jumlah kategori} = 2 \text{ yaitu kategori tinggi dan rendah}$$

$$\Rightarrow \frac{18 + 72}{2} = \frac{90}{2} = 45$$

$$\Rightarrow \text{Kategori rendah} = 18 - 44$$

$$\text{Kategori tinggi} = 45 - 72$$

4. Kinerja karyawan (pernyataan nomor 19 – 38 di kuesioner)

$$\text{Nilai minimal} = 1 \times 19 \text{ pernyataan} = 19$$

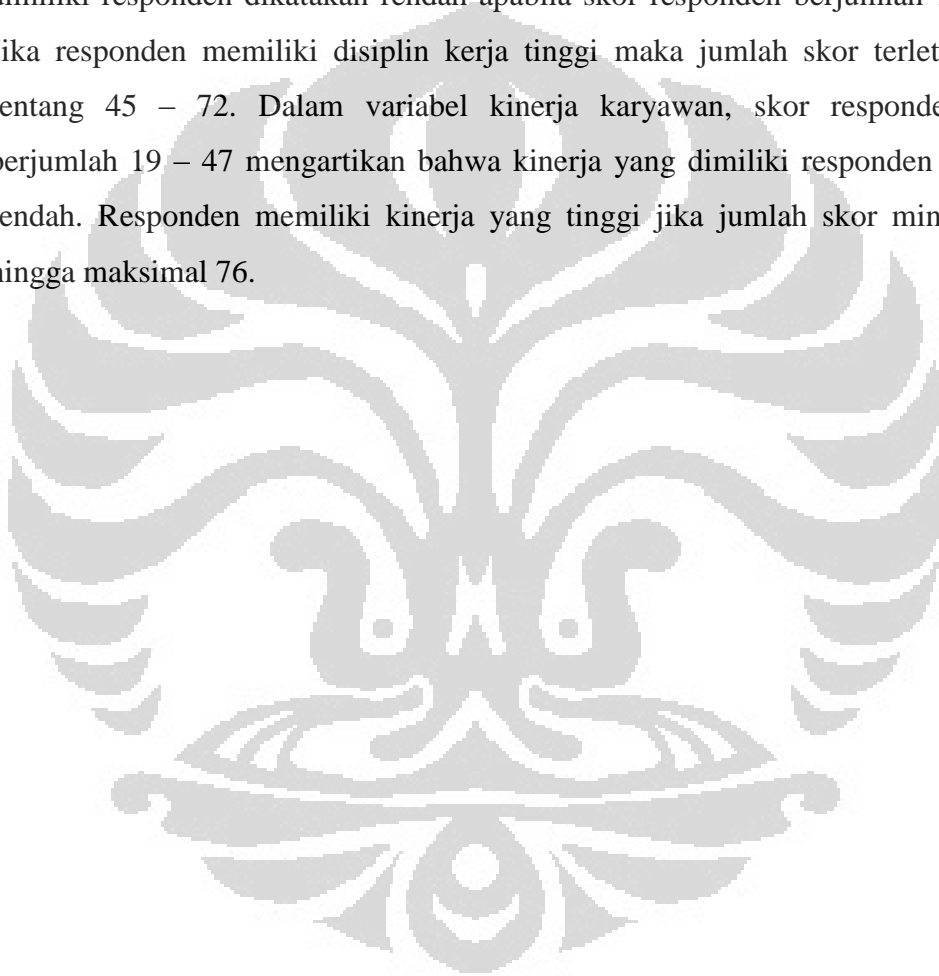
$$\text{Nilai maksimal} = 4 \times 19 \text{ pernyataan} = 76$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah kategori} &= 2 \text{ yaitu kategori tinggi dan rendah} \\ \Rightarrow \frac{19 + 76}{2} &= \frac{95}{2} = 47,5 \text{ (dibulatkan menjadi 48)} \end{aligned}$$

$$\Rightarrow \text{Kategori rendah} = 19 - 47$$

$$\text{Kategori tinggi} = 48 - 76$$

Berdasarkan penghitungan di atas, maka variabel disiplin kerja yang dimiliki responden dikatakan rendah apabila skor responden berjumlah 18 – 44. Jika responden memiliki disiplin kerja tinggi maka jumlah skor terletak pada rentang 45 – 72. Dalam variabel kinerja karyawan, skor responden yang berjumlah 19 – 47 mengartikan bahwa kinerja yang dimiliki responden tersebut rendah. Responden memiliki kinerja yang tinggi jika jumlah skor minimal 48 hingga maksimal 76.



BAB 4
GAMBARAN UMUM DISIPLIN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
DEPUTI BIDANG PENGKAJIAN DAN PENANGANAN SENGKETA DAN
KONFLIK PERTANAHAN BADAN PERTANAHAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

4.1 Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN RI)

4.1.1 Visi dan Misi BPN RI

BPN RI adalah sebuah lembaga non departemen yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Sebagai lembaga yang bertugas dalam melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional, dan sektoral, maka BPN memiliki visi dan misi yang diharapkan dapat mengantarkan BPN dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah diberikan kepadanya. Visi yang diemban oleh BPN adalah menjadi lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, serta keadilan dan keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan, dan kenegaraan Republik Indonesia. Dalam rangka mendukung perwujudan visi tersebut, maka BPN memiliki misi mengembangkan dan menyelenggarakan politik dan kebijakan pertanahan untuk:

- Peningkatan kesejahteraan rakyat, penciptaan sumber-sumber kemakmuran rakyat, pengurangan kemiskinan dan kesenjangan pendapatan, serta pemantapan ketahanan pangan.
- Peningkatan tatanan kehidupan bersama yang lebih berkeadilan dan bermartabat dalam kaitannya dengan penguasaan, pemilikan, penggunaan, dan pemanfaatan tanah (P4T).
- Perwujudan tatanan kehidupan bersama yang harmonis dengan mengatasi berbagai sengketa, konflik, dan perkara pertanahan di seluruh tanah air dan penataan perangkat hukum dan sistem pengelolaan pertanahan sehingga tidak melahirkan sengketa, konflik, dan perkara di kemudian hari.
- Keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Indonesia dengan memberikan akses seluas-luasnya pada generasi yang akan datang terhadap tanah sebagai sumber kesejahteraan masyarakat.
- Menguatkan lembaga pertanahan sesuai dengan jiwa, semangat, prinsip, dan aturan yang tertuang dalam UUPA dan aspirasi rakyat secara luas.

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, BPN telah menetapkan 11 agenda kebijakan, yaitu:

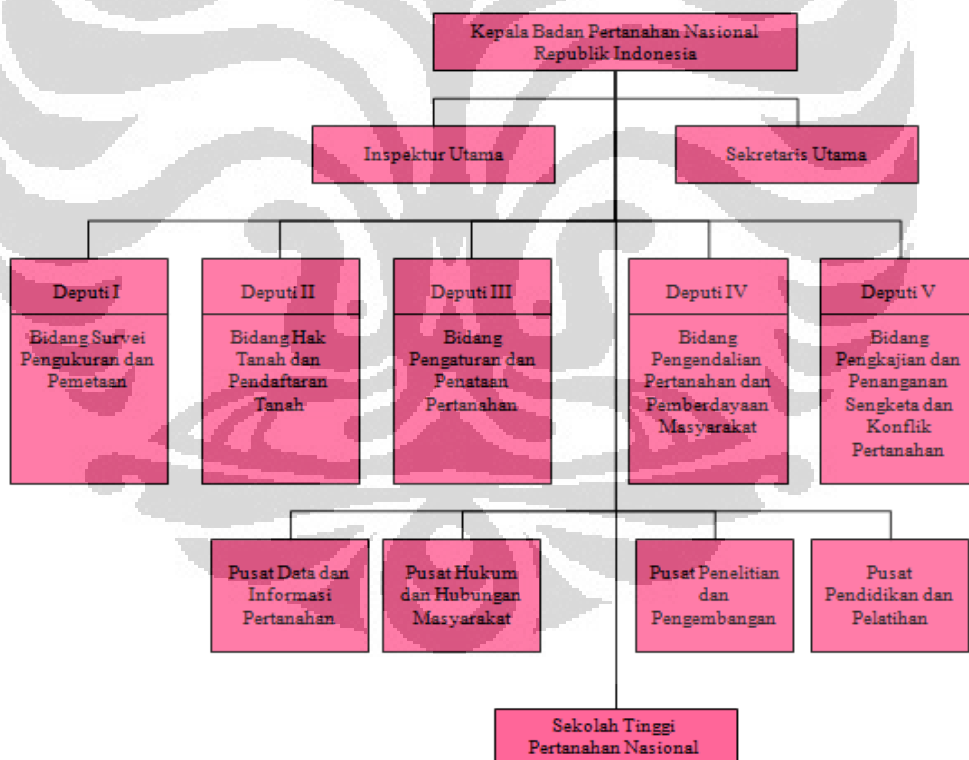
- Membangun kepercayaan masyarakat pada BPN.
- Meningkatkan pelayanan dan pelaksanaan pendaftaran, serta sertifikasi tanah secara menyeluruh di seluruh Indonesia.
- Memastikan penguatan hak-hak rakyat atas tanah (*land tenure*).
- Menyelesaikan persoalan pertanahan di daerah-daerah korban bencana alam dan daerah-daerah konflik.
- Menangani dan menyelesaikan perkara, masalah, sengketa, dan konflik pertanahan di seluruh Indonesia secara sistematis.
- Membangun Sistem Informasi Pertanahan Nasional (SIMTANAS) dan sistem pengamanan dokumen pertanahan di seluruh Indonesia.
- Menangani masalah korupsi, kolusi, dan nepotisme serta meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat.
- Membangun data base pemilikan dan penguasaan tanah skala besar.
- Melaksanakan secara konsisten semua peraturan perundang-undangan pertanahan yang telah ditetapkan.
- Menata kelembagaan BPN.
- Mengembangkan dan memperbarui politik, hukum, dan kebijakan pertanahan.

4.1.2 Struktur Organisasi BPN RI

BPN RI dipimpin oleh seorang Kepala yang dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh Inspektur Utama dan Sekretaris Utama. BPN RI memiliki lima kedeputian yang menangani berbagai bidang pertanahan yang berbeda. Kedepuitan yang pertama adalah Deputi Bidang Survei dan Pengukuran dan Pemetaan. Kedepuitan yang kedua adalah Deputi Bidang Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah. Deputi Bidang Pengaturan dan Penataan Pertanahan merupakan kedepuitan ketiga yang berada di lingkungan BPN RI. Kedepuitan yang keempat adalah Deputi Bidang Pengendalian Pertanahan dan Pemberdayaan Masyarakat. BPN RI juga memiliki kedepuitan yang menangani kasus pertanahan

di Indonesia. Kedeputian ini bernama Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan yang baru berjalan efektif pada tahun 2007.

Dalam menjalankan tugasnya, BPN RI juga didukung oleh berbagai unit lain yang berada di bawah Kepala BPN RI. Unit-unit tersebut adalah Pusat Data dan Informasi Pertanahan, Pusat Hukum dan Hubungan Masyarakat, Pusat Penelitian dan Pengembangan, serta Pusat Pendidikan dan Pelatihan. Berbagai unit tersebut menjalankan fungsi spesifik yang mampu mendukung pengelolaan, pengkajian, dan penanganan pertanahan di Indonesia. BPN RI mengelola sebuah sekolah kedinasan yang menghasilkan para lulusan yang berkompeten dalam bidang pertanahan di Indonesia yaitu Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional. Sekolah Pertanahan ini berada langsung di bawah naungan Kepala BPN RI.

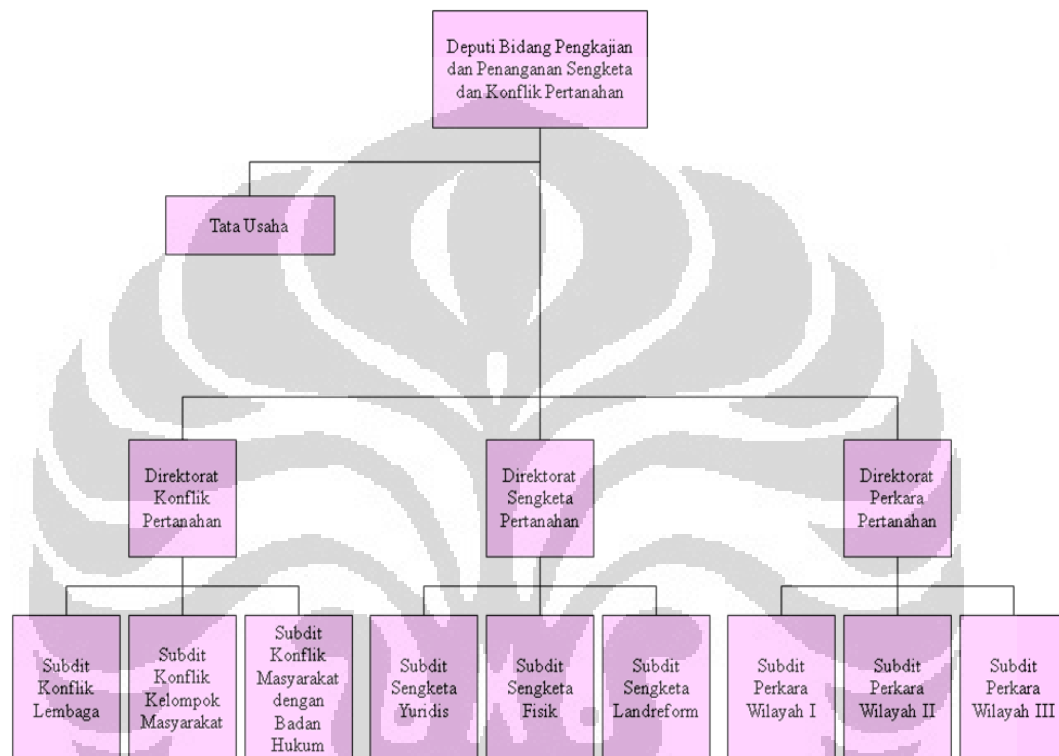


Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPN Pusat

Sumber: Data Sekunder, Februari 2012

4.2 Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

4.2.1 Struktur Organisasi Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

Sumber: Data Sekunder, Februari 2012

Berdasarkan Gambar 4.2, Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI secara umum memiliki empat unit yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya. Keempat unit tersebut adalah Tata Usaha, Direktorat Konflik Pertanahan, Direktorat Sengketa Pertanahan, dan Direktorat Perkara Pertanahan. Semua direktorat yang berada di bawah naungan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI tersebut terbagi kembali ke dalam beberapa sub-direktorat yang memiliki tugas dan fungsinya masing masing namun mendukung pelaksanaan pekerjaan

seluruh unit kerja. Direktorat Konflik Pertanahan didukung oleh Sub-Direktorat Konflik Lembaga, Sub-Direktorat Konflik Kelompok Masyarakat, dan Sub-Direktorat Konflik Masyarakat dengan Badan Hukum. Pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Sengketa Pertanahan didukung oleh Sub-Direktorat Sengketa Yuridis, Sub-Direktorat Sengketa Fisik, dan Sub-Direktorat Sengketa Landreform. Direktorat Perkara Pertanahan didukung oleh Sub-Direktorat Perkara Wilayah I, Sub-Direktorat Wilayah II, dan Sub-Direktorat Wilayah III.

4.2.2 Tugas dan Fungsi Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi BPN dalam bidang pengkajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BPN. Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pengkajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan.

Dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya, Deputi V menyelenggarakan fungsi:

- Perumusan kebijakan teknis di bidang pengkajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan.
- Pengkajian dan pemetaan secara sistematis berbagai masalah, sengketa, dan konflik pertanahan.
- Penanganan masalah, sengketa, dan konflik pertanahan secara hukum dan non hukum.
- Penanganan perkara pertanahan.
- Pelaksanaan alternatif penyelesaian masalah, sengketa, dan konflik pertanahan melalui bentuk mediasi, fasilitasi, dan lainnya.
- Pelaksanaan putusan-putusan lembaga peradilan yang berkaitan dengan pertanahan.

- Penyiapan pembatalan dan penghentian hubungan hukum antara orang, dan/atau badan hukum dengan tanah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.2.3 Organisasi dan Tata Kerja Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

Dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsi secara terspesifikasi, Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI memiliki sejumlah unit kerja, yaitu:

1. Direktorat Konflik Pertanahan

Direktorat Konflik Pertanahan berada di bawah Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dan mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan teknis dan melaksanakan penanganan dan penyelesaian konflik pertanahan. Direktorat yang dipimpin oleh seorang direktur ini menyelenggarakan sejumlah fungsi berikut:

- Penyiapan perumusan kebijakan teknis pengkajian, penanganan dan penyelesaian konflik pertanahan.
- Penyusunan norma, standar, pedoman, dan mekanisme penanganan dan penyelesaian konflik pertanahan.
- Pemetaan akar konflik pertanahan nasional, regional, dan daerah.
- Pengkajian aspek hukum, sosial, budaya, ekonomi, politik dalam rangka penanganan konflik.
- Penyiapan bahan penanganan konflik antara lembaga, kelompok masyarakat, dan antara masyarakat dengan badan hukum.
- Investigasi dan koordinasi dengan lembaga dan instansi terkait dalam penanganan dan penyelesaian konflik pertanahan.
- Penyelesaian konflik melalui mediasi, negosiasi, dan fasilitas.

2. Direktorat Sengketa Pertanahan

Direktorat Sengketa Pertanahan yang juga berada di bawah naungan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan teknis dan melaksanakan pengkajian, penanganan, dan penyelesaian sengketa pertanahan. Di bawah ini adalah sejumlah fungsi yang diselenggarakan direktorat ini, yaitu:

- Penyiapan perumusan kebijakan teknis pengkajian, penanganan, dan penyelesaian sengketa yuridis, fisik, dan *landreform*.
- Penyusunan norma, standar, pedoman dan mekanisme pengkajian, penanganan dan penyelesaian sengketa yuridis, fisik, dan *landreform*.
- Pengkajian dan pemetaan semua akar sengketa pertanahan.
- Penelitian, penyusunan, dan perumusan petunjuk atau pedoman sebagai pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang pertanahan khususnya dalam rangka penyelesaian sengketa pertanahan.
- Investigasi dan koordinasi antara lembaga dan instansi terkait dalam penanganan dan penyelesaian sengketa pertanahan.
- Penyelesaian sengketa yuridis, fisik, dan *landreform*.
- Penyelenggaraan alternatif penyelesaian sengketa melalui mediasi, rekonsiliasi atau fasilitas atas sengketa pertanahan.
- Penyiapan keputusan penghentian dan pembatalan hak atas tanah karena cacat administrasi dan atas dasar kekuatan putusan pengadilan.

3. Direktorat Perkara Pertanahan

Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan melaksanakan pengkajian, penanganan dan penyelesaian perkara pertanahan merupakan tugas Direktorat Perkara Pertanahan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, sejumlah fungsi seperti di bawah diselenggarakan oleh direktorat yang dipimpin seorang direktur ini.

- Penyiapan bahan perumusan kebijakan penanganan perkara baik di lingkungan peradilan umum maupun peradilan tata usaha negara.
- Penyusunan norma, standar, pedoman dan mekanisme pengkajian, penanganan dan penyelesaian perkara pertanahan.
- Pengkajian dan pemetaan semua akar dan obyek perkara pertanahan.
- Penyelesaian perkara pertanahan baik di peradilan umum, peradilan tata usaha negara atau lembaga peradilan lainnya.
- Penyiapan saksi dan bahan untuk memberikan kesaksian serta bantuan hukum.
- Penyiapan penghentian atau pembatalan hak sebagai pelaksanaan putusan lembaga peradilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap yang memerintahkan Badan Pertanahan untuk menghentikan dan membatalkan hak atas tanah.

4. Tata Usaha

Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI memiliki sebuah bagian lain yaitu Tata Usaha yang mempunyai tugas menyiapkan penyusunan rencana dan program, serta laporan hasil pelaksanaan kerja dan memberikan pelayanan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, bagian ini menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- Penyiapan bahan penyusunan dan rancangan program kerja Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.
- Penghimpunan dan penyiapan penyusunan laporan hasil pelaksanaan kerja Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

- Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

Selama masa kepemimpinan Aryanto Sutadi, Tata Usaha Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI memiliki tugas dan fungsi tambahan, yaitu sebagai pusat pengendali. Dengan tugas dan fungsi tambahan sebagai pusat pengendali, Tata Usaha melakukan fungsi pelayanan kepada masyarakat ataupun pihak yang berkepentingan terkait proses penyelesaian kasus pertanahan yang terjadi. Dalam hal ini, masyarakat ataupun pihak yang berkepentingan dapat menanyakan status kasus pertanahan yang telah dilaporkan melalui Tata Usaha. Selain itu, Tata Usaha juga melakukan pengumpulan dan pengelolaan data terhadap jumlah kasus pertanahan yang terjadi secara aktual di seluruh Indonesia dalam rangka menjalankan perannya sebagai pusat pengendali. Secara struktural, Tata Usaha memiliki posisi yang lebih tinggi dibandingkan dengan ketiga Direktorat di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Hal ini merupakan implikasi dari alur koordinasi yang ditetapkan Deputy Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

4.3 Gambaran Umum Karyawan di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

Gambaran umum mengenai organisasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian telah dibahas pada bagian awal Bab IV ini. Gambaran umum mengenai karyawan baik dari segi golongan pangkat maupun tingkat pendidikan, gambaran disiplin kerja, dan gambaran kinerja karyawan yang berada di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian ini.

4.3.1 Karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

Berdasarkan data jumlah personil Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI per Februari 2012, personil Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI berjumlah 80 orang. Berikut ini adalah tabel 4.3 yang memperlihatkan jumlah karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

Tabel 4.3 Jumlah Personil Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

No.	Unit Kerja	Jumlah Personil
1	Direktorat Konflik Pertanahan	24
2	Direktorat Sengketa Pertanahan	27
3	Direktorat Perkara Pertanahan	23
4	Tata Usaha	6
Jumlah		80

Sumber: Database di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI per Februari 2012

Direktorat Sengketa Pertanahan memiliki jumlah karyawan yang paling banyak yaitu 27 orang. Direktorat Konflik Pertanahan menempati posisi kedua sebagai bagian dari Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI yang memiliki jumlah karyawan terbanyak yaitu 24 orang. Sebanyak 23 orang merupakan jumlah total karyawan yang berada di Direktorat Perkara Pertanahan. Tata Usaha memiliki jumlah karyawan paling sedikit yaitu hanya 6 orang. Jumlah karyawan yang tertera pada tabel di atas merupakan jumlah antara 73 karyawan yang aktif dan 7 karyawan tidak aktif di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Karyawan aktif merujuk pada karyawan yang secara resmi terdaftar dan aktif bekerja pada Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Karyawan yang tidak aktif merujuk kepada

karyawan yang sedang menjalani proses mutasi maupun karyawan dengan status tugas belajar. Karyawan yang sedang dalam status tugas belajar merupakan karyawan yang secara resmi terdaftar sebagai karyawan, namun tidak secara aktif bekerja karena sedang dalam masa pendidikan.

4.3.2 Karyawan di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI Berdasarkan Golongan Kepangkatan

Karyawan yang bekerja di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Tabel 4.4 menyajikan data tentang golongan kepangkatan yang dimiliki karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

Tabel 4.4 Jumlah Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI Berdasarkan Golongan Kepangkatan

Golongan Pangkat	Jumlah Personil
Golongan II/a	6
Golongan II/b	2
Golongan II/c	5
Golongan II/d	0
Jumlah Golongan II	13
Golongan III/a	23
Golongan III/b	8
Golongan III/c	5
Golongan III/d	20
Jumlah Golongan III	56
Golongan IV/a	8
Golongan IV/b	1
Golongan IV/c	1
Golongan IV/d	1
Jumlah Golongan IV	11
Total	80

Sumber: Database di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI per Februari 2012

Berdasarkan tabel di atas, karyawan yang berada di lingkungan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI minimal berada dalam golongan II/a. Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI tidak memiliki karyawan yang berada pada golongan kepangkatan I/a hingga I/d. Mayoritas karyawan Deputi Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI berada pada golongan III dengan jumlah 56 orang. Karyawan pada golongan ini mayoritas merupakan karyawan yang berada pada lini staf. Golongan IV berjumlah 11 orang dan hanya dimiliki oleh para kepala seksi dan direktur di Deputi Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

4.3.3 Karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI tidak memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) ataupun tingkat pendidikan yang lebih rendah. Sebagian karyawan merupakan lulusan Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional yang berada di bawah naungan BPN RI. Oleh karena itu, beberapa karyawan memiliki tingkat pendidikan terakhir Diploma 1 (D1) yang setara dengan Sekolah Menengah Umum (SMU) dan Diploma 4 (D4) yang setara dengan Sarjana (S1). Tabel 4.5 berikut ini merupakan tabel yang menginformasikan tentang jumlah karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh oleh karyawan.

Tabel 4.5 Jumlah Karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Golongan Pangkat	Jumlah Personil
SMU/D1	8
D3	5
S1/D4	51
S2	15
S3	1
Total	80

Sumber: Database di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI per Februari 2012

Tingkat pendidikan paling rendah yang dimiliki oleh karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI adalah SMU/D1. Karyawan dengan tingkat pendidikan SMU/D1 berjumlah 8 orang. Tingkat pendidikan Diploma 3 (D3) dimiliki oleh 5 orang karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Mayoritas karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI berpendidikan S1/D4 yaitu sebanyak 51 orang dan karyawan yang berpendidikan terakhir S2 berjumlah 15 orang dan S3 hanya 1 orang.

4.4 Berbagai Kebijakan tentang Disiplin Kerja di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

Dalam rangka mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dalam bekerja dan taat pula terhadap segala aturan yang berlaku, BPN RI berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Presiden ini menjadi acuan bagi BPN RI khususnya Biro Organisasi dan Kepegawaian untuk menetapkan kewajiban dan larangan bagi seluruh karyawan BPN RI termasuk hukuman disiplin yang akan dikenakan bagi karyawan BPN RI yang melakukan pelanggaran disiplin.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan Aryanto Sutadi selaku Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI, ditemukan fakta bahwa karyawan yang berada pada lingkungan kedeputian tersebut memiliki disiplin kerja yang rendah. Dalam wawancara lebih lanjut, Aryanto juga mengakui bahwa banyak karyawan di deputi yang dipimpinnya sering melanggar ketentuan jam masuk kerja yang telah ditentukan. Bahkan beberapa dari karyawan tidak melakukan tugas yang telah diberikan dan menjadi tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikannya. Kedua fenomena ini merupakan pelanggaran terhadap Peraturan Presiden Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil khususnya pada pasal 3 yang mengatur tentang kewajiban yang harus ditaati oleh seluruh PNS di Indonesia.

Berbagai ketidakdisiplinan perilaku yang terjadi di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI semakin diperparah dengan tidak adanya instrumen pendukung yang mampu mendorong maupun menjamin terlaksananya kedisiplinan pada masing-masing karyawan. Salah satunya, tidak terdapat absensi baik secara sidik jari maupun manual. Padahal absensi merupakan instrumen penting yang dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Keadaan ini telah berjalan kurang lebih sekitar dua tahun yang lalu hingga saat ini. Ketiadaan absensi membuat kedisiplinan setiap karyawan dalam hal kehadiran maupun kepulangan hanya ditentukan dari kesadaran masing-masing karyawan.

Walaupun menurut Aryanto karyawan di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI memiliki disiplin yang rendah karena melakukan berbagai pelanggaran disiplin, data tahun 2010 dan 2011 yang dimiliki Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI menunjukkan bahwa tidak ada karyawan dalam kedeputian yang dipimpin Aryanto yang melakukan pelanggaran disiplin kerja. Bertolak belakangnya realita dan data ini disebabkan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh karyawan akan terdata dan diproses lebih lanjut apabila pimpinan dari karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut melaporkannya ke Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN

RI. Karyawan yang melakukan pelanggaran dan tidak dilaporkan pada Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI tidak berarti bebas dari sanksi atas pelanggaran yang dibuatnya karena karyawan tetap dapat menerima sanksi dari atasannya berupa hukuman ringan seperti teguran lisan, tertulis, maupun pernyataan ketidakpuasan yang harus disampaikan melalui tembusan ke Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI.

4.5 Gambaran Umum Kinerja Karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI

Kinerja karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dinilai hanya berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang menjadikan kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan sebagai unsur-unsur yang dinilai oleh atasan selaku pejabat penilai dan bersifat rahasia. BPN RI tidak memiliki alat ukur kinerja karyawan selain DP3 tersebut. Inilah yang mengakibatkan ketidakpastian dalam perhitungan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang berada di lingkungan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dinilai rendah dan tidak memuaskan oleh Aryanto sebagai pimpinan. Salah satunya ditunjukkan melalui banyaknya jumlah kasus pertanahan yang belum juga terselesaikan hingga saat ini. Permasalahan kinerja karyawan terutama dalam penelitian ini kinerja karyawan yang rendah merupakan wilayah kerja Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI. Namun, tidak semua permasalahan kinerja karyawan dapat ditangani oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI. Hanya permasalahan rendahnya kinerja karyawan sebagai akibat rendahnya tingkat kehadiran atau kemalasan dari karyawan tersebut yang dapat diproses dan ditindaklanjuti oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI. Tentu saja hal ini harus disertai dengan tindakan pelaporan karyawan yang malas ataupun memiliki tingkat kehadiran yang rendah ke Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI oleh pimpinan karyawan tersebut. Jika tidak ada pelaporan dari pimpinan maka Biro Organisasi dan Kepegawaian tidak dapat menindaklanjutinya. Masalah rendahnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh spesifikasi keilmuan hanya dapat

ditindaklanjuti oleh pimpinan karyawan melalui berbagai pembinaan maupun pelatihan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan yang rendah tersebut.

BPN RI melakukan berbagai hal di bawah ini dalam rangka meningkatkan kinerja seluruh karyawannya termasuk karyawan di lingkungan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI, yaitu :

- Perpindahan jabatan maupun wilayah kerja

Perpindahan jabatan maupun wilayah kerja karyawan memiliki tiga tujuan utama. Pertama, bertujuan untuk memperluas wawasan karyawan. Karyawan yang dipindahkan baik secara jabatan atau wilayah kerja akan memperoleh pengetahuan yang lebih luas karena karyawan tersebut mendapatkan pendalaman materi dan pengalaman kerja yang berbeda dari pekerjaan sebelumnya. Kedua, bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perpindahan karyawan secara jabatan maupun wilayah kerja mendorong karyawan untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih luas dalam rangka menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan kepadanya. Hal ini tentu saja akan berdampak pada peningkatan kinerja yang dimiliki karyawan tersebut. Ketiga, bertujuan untuk kepentingan dan kelancaran tugas-tugas kedinasan. Perluasan pengetahuan dan peningkatan kinerja karyawan pada akhirnya akan berdampak pada kelancaran dalam pelaksanaan serta penyelesaian tugas-tugas kedinasan yang menjadi sasaran penting bagi BPN RI secara umum maupun bagi Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI secara khusus.

Sesuai dengan Peraturan Kepala BPN Nomor 2 Tahun 2006 pasal 10 tentang Pola Karier PNS di Lingkungan BPN RI, maka BPN dapat melakukan perpindahan karyawan baik secara *horizontal* maupun *vertical*. Perpindahan karyawan secara *horizontal* merupakan perpindahan karyawan ke wilayah kerja yang baru dengan jabatan yang sama. Perpindahan karyawan secara *vertical* berarti karyawan dipindahkan ke jabatan yang lebih tinggi baik dalam wilayah kerja yang sama atau wilayah kerja yang berbeda. Hal ini juga dikenal dengan promosi karyawan.

- Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI merupakan pendidikan dan pelatihan teknis yang bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Seperti pendidikan dan pelatihan teknis yang diadakan pada unit kerja lain di BPN RI maupun di Kementerian/Lembaga lainnya, peserta pendidikan dan pelatihan teknis di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI merupakan karyawan yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

Pendidikan dan pelatihan teknis yang kerap dilakukan di lingkungan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI adalah pendidikan dan pelatihan kuasa hukum. Pendidikan dan pelatihan kuasa hukum merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan di bidang pertanahan khususnya penyelesaian sengketa maupun konflik pertanahan. Karyawan yang telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan kuasa hukum ini diharapkan memiliki keterampilan praktis yang membuatnya mampu mengetahui dan memahami teknik dan strategi beracara di pengadilan berkaitan dengan produk hukum BPN RI. Selain itu, pendidikan dan pelatihan kuasa hukum dapat dijadikan sebagai bekal bagi karyawan dalam menangani masalah yang penyelesaiannya melalui lembaga-lembaga non peradilan termasuk BPN RI.

Pendidikan dan pelatihan kuasa hukum sangat penting diberikan kepada karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Ini terkait dengan tugas pokok Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI yang memberikan perlindungan hukum dalam bentuk:

- a. Menyelesaikan sengketa dan konflik pertanahan.
- b. Mewakili institusi dalam rangka beracara di pengadilan. Untuk itu karyawan diharapkan:

- Memiliki kemampuan menganalisa masalah atau perkara untuk mengambil intisari yang berguna dalam ketepatan penentuan langkah lanjutan.
 - Memiliki kepandaian dalam memaparkan masalah atau perkara untuk dimengerti pihak lain yang berkompeten.
- Program beasiswa tugas belajar

Program beasiswa tugas belajar berlaku pada semua unit kerja di lingkungan BPN RI termasuk Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Program ini merupakan program BPN RI dalam meningkatkan kinerja karyawannya dengan memberikan beasiswa bagi para karyawan yang lulus seleksi untuk menempuh pendidikan baik di Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional (STPN) maupun di berbagai lembaga pendidikan tinggi lainnya baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Karyawan yang memperoleh program beasiswa tugas belajar ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan untuk meningkatkan kinerjanya secara individu maupun kinerja unit kerjanya secara organisasi.

Program beasiswa tugas belajar membebankan biaya seleksi dan biaya pendidikan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) BPN RI. Oleh sebab itu, karyawan yang menerima program ini tetap berstatus sebagai PNS selama menjalani pendidikannya namun tidak bekerja secara aktif pada unit kerjanya.

Tidak semua karyawan dapat mengikuti program beasiswa tugas belajar. Terdapat sejumlah persyaratan untuk memperoleh beasiswa ini, antara lain:

- a. Berstatus sebagai BPN dengan masa kerja minimal dua tahun sejak diangkat menjadi PNS.
- b. Lulus ujian dengan materi ujian meliputi pengetahuan umum, Pancasila, UUD 1945, kebijakan pemerintah, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, pengetahuan pertanahan, karya tulis, dan wawancara.

- c. Memperoleh nilai DP3 yang baik pada semua unsur penilaian.

Selain sejumlah persyaratan di atas, karyawan yang berprestasi dan melakukan inovasi bermanfaat bagi organisasi memperoleh prioritas dan promosi tugas belajar selanjutnya dan pertimbangan Kepala BPN.

Berdasarkan Peraturan Kepala BPN Nomor 2 Tahun 2006 tentang Pola Karier PNS di Lingkungan BPN RI, PNS yang mendapatkan tugas belajar dengan nilai terbaik memperoleh prioritas dalam penempatan dan promosi.

Program beasiswa tugas belajar di BPN RI tidak semua dikelola oleh BPN RI sendiri, terdapat pula program beasiswa yang merupakan bentuk kerja sama dengan K/L lainnya. Salah satunya adalah *Scholarship Program For Strengthening The Reforming Institution* (SPIRIT) Intake yang merupakan program beasiswa dari Badan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). Program beasiswa ini bertujuan untuk penguatan reformasi birokrasi instansi di seluruh Indonesia. BPN RI merupakan salah satu dari 11 K/L yang dipilih sebagai sasaran program beasiswa untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan instansi pusat.

Program beasiswa ini menawarkan pendidikan magister maupun doktoral di dalam dan di luar negeri. Bidang studi yang ditawarkan meliputi geodesi atau geomatika, geografi, pemetaan, sumber daya pesisir laut, politik atau administrasi pertanahan, ekonomi, sosiologi, perencanaan wilayah, statistik, pertanian, psikologi, dan hukum yang merupakan bidang studi penting di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

BAB 5
ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DEPUTI BIDANG PENGKAJIAN DAN PENANGANAN
SENKETA DAN KONFLIK PERTANAHAN BADAN PERTANAHAN
NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

5.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Instrumen pengumpul data yang baik, seperti kuesioner paling tidak harus memenuhi beberapa kriteria. Hal ini dimaksudkan agar instrumen pengumpul data dapat menjadi alat yang mampu memberikan data yang sesuai dengan kenyataan dan menghasilkan informasi terhadap suatu fenomena yang sedang diteliti. Kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh instrumen pengumpul data, termasuk kuesioner meliputi validitas, reliabilitas, sensitivitas, objektivitas, dan fisibilitas. Validitas dan reliabilitas merupakan kriteria paling penting yang harus dimiliki oleh instrumen pengumpul data. Pengujian validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner penelitian ini dilakukan pada Deputi Bidang Hak Tanah dan Pendaftaran Pertanahan BPN RI. Hal ini dikarenakan teknik pengambilan *sample* penelitian menggunakan *total sampling* sehingga tidak memungkinkan apabila pengujian kuesioner dilakukan pada *site* penelitian yaitu Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan. Pemilihan ini didasarkan atas kesamaan sistem kerja dan beban kerja yang berada di Deputi Bidang Hak Tanah dan Pendaftaran Pertanahan dengan sistem kerja dan beban kerja yang ada di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan. Sistem kerja pada Deputi Bidang Hak Tanah dan Pendaftaran Pertanahan memungkinkan penyelesaian pekerjaan berada dalam tanggung jawab lebih dari satu unit kerja. Sedangkan, dari segi beban kerja Deputi Bidang Hak Tanah dan Pendaftaran Pertanahan memiliki beban kerja yang sangat banyak seperti beban kerja yang dimiliki Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan. Berikut ini akan disajikan hasil pengujian validitas maupun reliabilitas terhadap kuesioner yang dijadikan sebagai alat pengumpulan data pada penelitian ini.

5.1.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur dalam sebuah penelitian. Oleh sebab itu, kuesioner dalam penelitian ini pun diuji validitasnya, apakah kuesioner *valid* dan dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data atau kuesioner tidak *valid* sehingga tidak mampu memberikan informasi dan hal yang ingin diukur dalam penelitian ini.

Validitas sebuah instrumen dapat diketahui dengan melihat nilai *pearson correlation* dan *sig. (2-tailed)*. *Pearson correlation* merupakan nilai korelasi skor butir terhadap skor total dari seluruh butir yang ada. Jika nilai *pearson correlation* > nilai pembanding berupa *r* tabel, maka butir tersebut valid. Atau jika nilai *sig. 2 (2-tailed)* < 0,05 (tingkat signifikansi 5% untuk tes dua sisi) berarti butir tersebut *valid* dan berlaku sebaliknya. Bila terdapat butir yang tidak *valid*, maka butir tersebut tidak dipergunakan lagi dalam penelitian ini.

Tabel 5.1 Rangkuman Validitas Instrumen Variabel Disiplin Kerja

Nomor Butir	<i>Pearson Correlation</i>	<i>r</i> Tabel	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
1	0,850	0,396	0,000	Valid
2	0,515	0,396	0,008	Valid
3	0,567	0,396	0,003	Valid
4	0,722	0,396	0,000	Valid
5	0,817	0,396	0,000	Valid
6	0,860	0,396	0,000	Valid
7	0,833	0,396	0,000	Valid
8	0,807	0,396	0,000	Valid
9	0,667	0,396	0,000	Valid
10	0,744	0,396	0,000	Valid
11	0,822	0,396	0,000	Valid
12	0,751	0,396	0,000	Valid
13	0,722	0,396	0,000	Valid
14	0,667	0,396	0,000	Valid
15	0,727	0,396	0,000	Valid
16	0,728	0,396	0,000	Valid
17	0,484	0,396	0,014	Valid
18	0,636	0,396	0,001	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2012

Berdasarkan perhitungan yang tertera pada tabel di atas, diketahui bahwa seluruh butir pada variabel disiplin kerja memiliki nilai *pearson correlation* yang lebih besar dari nilai pembandingnya yaitu r tabel yang hanya bernilai 0,396. Nilai r tabel tersebut diperoleh dari tabel yang terdapat pada lampiran, dimana untuk jumlah 25 responden, $df = 25 - 2 = 23$ dengan tingkat signifikansi 5% maka nilai r tabel adalah 0,396. Selain itu, delapan belas butir ini juga memiliki nilai *sig. (2-tailed)* yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dalam penelitian ini akan diajukan 18 butir yang terkait dengan variabel disiplin kerja.

Tabel 5.2 Rangkuman Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan

Nomor Butir	<i>Pearson Correlation</i>	r Tabel	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
1	0,588	0,396	0,002	Valid
2	0,815	0,396	0,000	Valid
3	0,818	0,396	0,000	Valid
4	0,864	0,396	0,000	Valid
5	0,769	0,396	0,000	Valid
6	0,825	0,396	0,000	Valid
7	0,499	0,396	0,011	Valid
8	0,675	0,396	0,000	Valid
9	0,777	0,396	0,000	Valid
10	0,689	0,396	0,000	Valid
11	0,694	0,396	0,000	Valid
12	0,723	0,396	0,000	Valid
13	0,549	0,396	0,004	Valid
14	0,573	0,396	0,003	Valid
15	0,503	0,396	0,010	Valid
16	0,559	0,396	0,004	Valid
17	0,501	0,396	0,011	Valid
18	0,683	0,396	0,000	Valid
19	0,607	0,396	0,001	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2012

Berdasarkan tabel di atas, dengan membandingkan antara nilai *pearson correlation* terhadap r tabel, diketahui bahwa seluruh butir instrumen yang telah melalui proses uji coba memiliki nilai *pearson correlation* yang lebih besar dari nilai r tabel dan dinyatakan *valid*. Validitas kesembilan belas butir instrumen

tersebut, semakin diperkuat dengan nilai *sig.* (*2-tailed*) masing-masing butir instrumen yang bernilai lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, instrumen dalam variabel kinerja karyawan yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah sembilan belas butir.

5.1.2 Uji Reliabilitas

Jika kuesioner sebagai alat ukur telah dinyatakan *valid*, maka berikutnya kuesioner akan diuji reliabilitasnya. Reliabilitas berkaitan dengan keterandalan suatu indikator. Informasi yang ada pada indikator ini tidak berubah-ubah, atau yang disebut dengan konsisten (Prasetyo dan Jannah, 2011, p. 104). Hal ini mengartikan bila suatu pengukuran dilakukan dengan perangkat ukur yang sama lebih dari satu kali, maka pengukuran akan membuahkan hasil yang sama. Bila tidak sama, perangkat ukur tersebut merupakan perangkat ukur yang tidak *reliable*.

Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai r_{xx} mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum, reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika $r_{xx} \geq 0,700$ pada *output* SPSS.

Statistik Reliabilitas Instrumen Variabel Disiplin Kerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	18

Pada statistik reliabilitas terhadap instrumen variabel disiplin kerja di atas, memperlihatkan bahwa koefisien alpha dari Cronbach bernilai 0,942 dengan N = 18. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen variabel disiplin kerja memiliki koefisien alpha sebesar 0,942. Nilai koefisien alpha ini lebih besar dari 0,700 dan mendekati angka 1. Sehingga, instrumen variabel disiplin kerja dinyatakan *reliable* dengan tingkat reliabilitas yang tinggi.

Statistik Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	19

Instrumen variabel kinerja karyawan memiliki koefisien alpha dari Cronbach yang bernilai 0,930 dengan $N = 19$. Statistik reliabilitas ini menunjukkan bahwa koefisien alpha dari instrumen variabel kinerja karyawan dengan nilai 0,930 memiliki nilai yang lebih besar dari 0,700 dan sekaligus mendekati angka 1. Dengan demikian, instrumen variabel kinerja karyawan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan menjadi alat ukur yang dapat dipercaya.

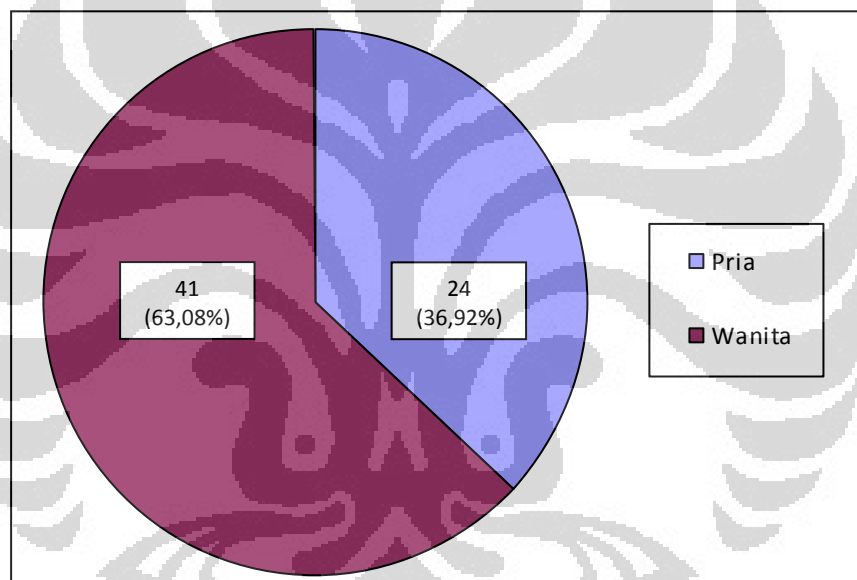
5.2 Pembahasan Statistik Deskriptif Penelitian

Penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI” ini memperoleh data dari 65 karyawan dengan status aktif bekerja sebagai responden yang telah mengisi kuesioner penelitian sebelumnya. Data dari responden tersebut kemudian akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan *software* SPSS. Kedua tahapan tersebut merupakan cara yang digunakan untuk menginterpretasikan dan memahami data serta informasi yang bersumber dari responden baik melalui kuesioner maupun wawancara mendalam. Hasil analisis data kemudian akan terbagi ke dalam tiga bagian, yaitu deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini, analisis setiap variabel penelitian, dan analisis regresi linear antara variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

5.2.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini seluruhnya merupakan karyawan aktif pada Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Namun, masing-masing responden memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan yang lain. Perbedaan tersebut terjadi baik berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir yang telah ditempuh responden, maupun unit kerja dimana responden berada saat penelitian berlangsung. Semua itu akan dijelaskan pada bagian karakteristik responden di bawah ini.

5.2.1.1 Jenis Kelamin Responden



Grafik 5.1 Jenis Kelamin Responden

(n = 65)

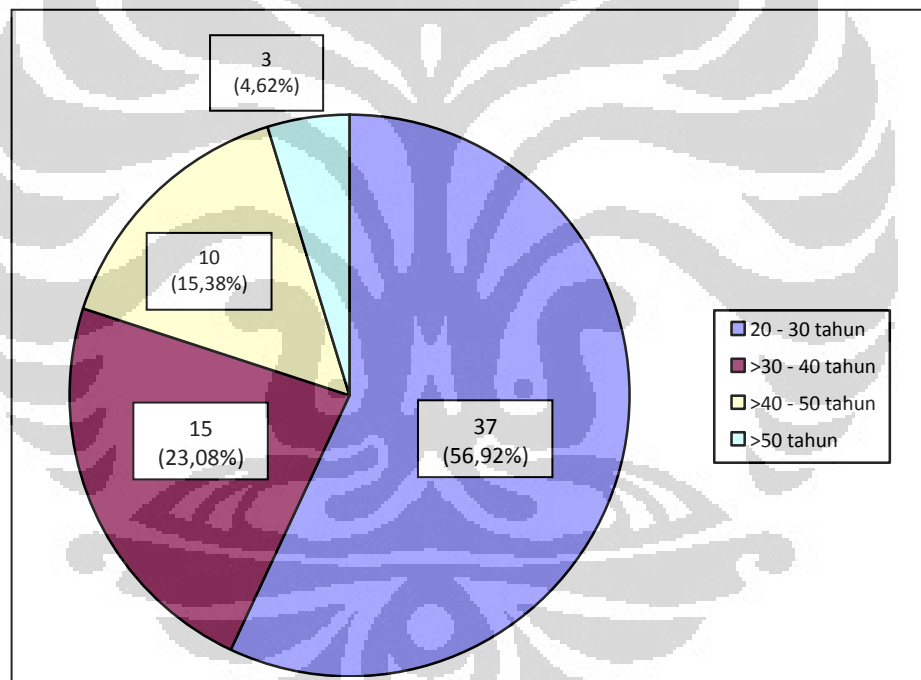
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan Gambar 5.1 tentang jenis kelamin responden di atas, dari total 65 responden, sebanyak 63,08% responden berjenis kelamin wanita dan 36,92% responden berjenis kelamin pria. Hal tersebut tidak memiliki alasan maupun penyebab yang jelas. Karyawan yang diterima di BPN RI khususnya di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan didasarkan atas kompetensi dan kualitas yang dimilikinya bukan berdasarkan jenis kelamin

yang melekat pada diri masing-masing responden. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Gawil Despriyadmoko berikut ini :

“Gender bukan menjadi suatu pertimbangan atau halangan di BPN RI. Siapa saja, laki-laki atau perempuan bisa menjadi karyawan di sini. Hal yang menjadi pertimbangan pasti kompetensi, pengetahuan, keterampilan, pokoknya kualitas yang dimiliki orang tersebut. Walaupun dia wanita tapi punya kompetensi yang sesuai sama pekerjaan disini ya pasti diterima menjadi karyawan. Dan yang paling penting harus lulus tes penerimaan BPN RI dulu ya.” (Wawancara dengan Gawil Despriyadmoko, Staf Tata Usaha Deputy Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI , 8 Mei 2012)

5.2.1.2 Usia Responden



Grafik 5.2 Usia Responden

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Gambar 5.2 menggambarkan tentang usia karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI sebagai responden dalam penelitian ini dengan total responden sebanyak 65 karyawan. Dari seluruh responden, sebanyak 4,62% merupakan karyawan yang berusia lebih

dari 50 tahun, 15,38% adalah karyawan dengan rentang usia antara 41-50 tahun, 23,08% merupakan karyawan yang berusia antara 31-40 tahun, dan sebanyak 56,92% adalah karyawan yang berusia antara 20-30 tahun.

Mayoritas usia karyawan berada di kisaran usia 20-30 tahun. Kisaran usia 20-30 tahun merupakan kisaran usia produktif. Hal ini terjadi tidak lepas dari sejarah terbentuk kedeputian ini, dimana Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI merupakan kedeputian di BPN RI yang baru terbentuk pada tahun 2006 dan efektif berjalan pada tahun 2007. Oleh sebab itu sebagian besar dari karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI bukanlah karyawan BPN RI sebelumnya melainkan karyawan yang baru direkrut dengan kisaran usia produktif yang tidak lepas dari persyaratan batas usia maksimum penerimaan PNS yaitu 35 tahun. Pernyataan ini diperkuat dengan dengan penuturan Gawil Despriyadmoko yaitu:

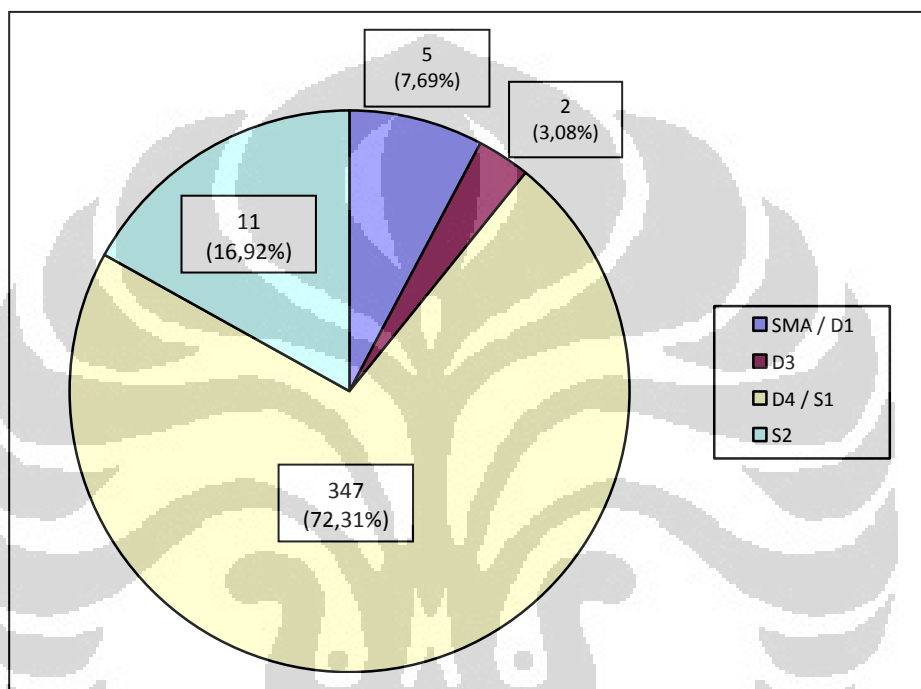
“Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI ini saja baru berumur sekitar 5 tahun, yang mana karyawannya banyak berasal dari penerimaan eksternal BPN. Saat deputi ini baru dibuka, ya BPN buka lowongan untuk mengisi SDM di sini. Tidak semua SDM di BPN diambil untuk menempati posisi ini. Karena kan bidangnya baru. Hanya yang memiliki bidang dan kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaan di sini yang ditarik masuk. Jadi ya BPN mencari SDM dari luar... Dimana maksimal umur untuk mengikuti ujian adalah 35 tahun. Sehingga wajar saja, jika lebih banyak karyawan yang berumur 30 tahun ke bawah pada deputi ini. Justru ini menjadi hal yang baik dalam pendongkrak produktivitas kedeputian ini secara keseluruhan. Karena mereka kan masih berada pada usia yang produktif.” (Wawancara dengan Gawil Despriyadmoko, Staf Tata Usaha Deputy Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI, 8 Mei 2012)

Banyaknya jumlah karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI yang memiliki umur 20-30 tahun bukan merupakan suatu kekurangan tetapi sebagai suatu kekuatan untuk terus berupaya menghasilkan kinerja yang baik.

5.2.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh oleh masing-masing responden terbagi ke dalam empat jenis tingkatan pendidikan, yaitu SMA/D1, D3, D4/S1, dan S2. Dari total 65 responden, tingkat pendidikan karyawan Deputy Bidang

Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dalam penelitian ini sebanyak 72,31% merupakan lulusan D4/S1, 16,92% dari total responden adalah lulusan S2, 7,69% karyawan yang merupakan lulusan SMA, dan sisanya sebanyak 3,08% adalah karyawan dengan pendidikan terakhir D3. Berikut ini adalah Gambar 5.3 tentang tingkat pendidikan responden.



Grafik 5.3 Tingkat Pendidikan Responden

(n = 65)

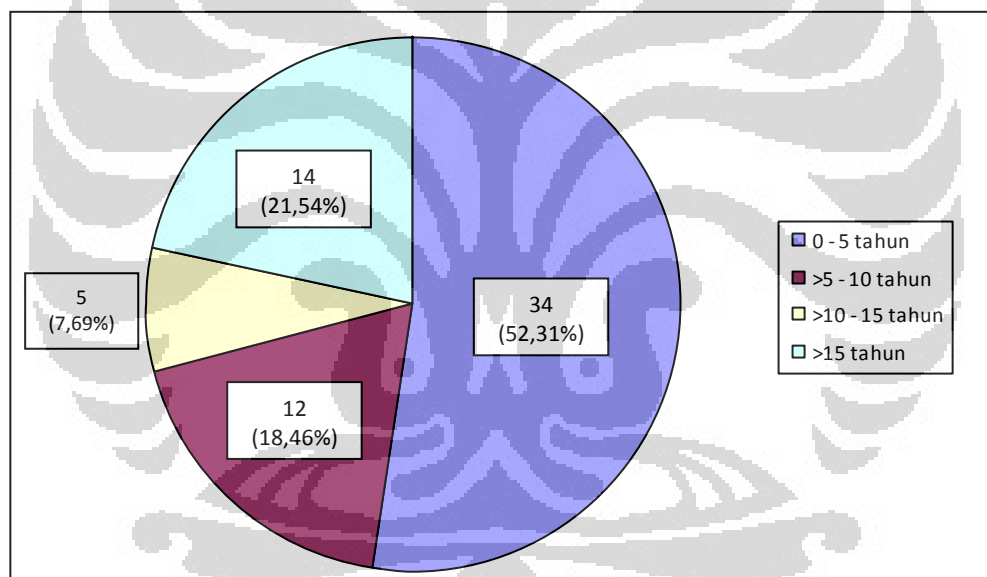
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Mayoritas karyawan Deputy Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI memiliki jenjang pendidikan terakhir adalah D4/S1 khususnya dalam bidang hukum. Hal ini terjadi karena karyawan dengan latar pendidikan di bidang hukum memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang kerja yang ada di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI baik pada Direktorat Konflik, Direktorat Sengketa, maupun Direktorat Perkara.

“Kebanyakan karyawan di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan memang memiliki pendidikan di bidang

hukum. Hal ini karena di kedeputian ini memiliki tugas dalam penanganan dan penyelesaian konflik, sengketa maupun perkara pertanahan di Indonesia. Pekerjaan yang ada dalam kedeputian ini sering kali bahkan selalu bersinggungan dan berurusan dengan hukum, peraturan, serta kebijakan terkait pertanahan. Apalagi dalam Direktorat Perkara Pertanahan, berbagai pekerjaan mengharuskan karyawan berhubungan dengan pengadilan. Karyawan dengan pendidikan hukum diharapkan mengetahui seluk beluk dunia hukum di Indonesia khususnya hukum pertanahan. Oleh karena itu, karyawan dengan latar belakang pendidikan di bidang hukum sangatlah diperlukan dalam kedeputian ini.” (Wawancara dengan Gawil Despriyadmoko, Staf Tata Usaha Deputi Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI , 8 Mei 2012)

5.2.1.4 Masa Kerja Responden



Grafik 5.4 Masa Kerja Responden

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

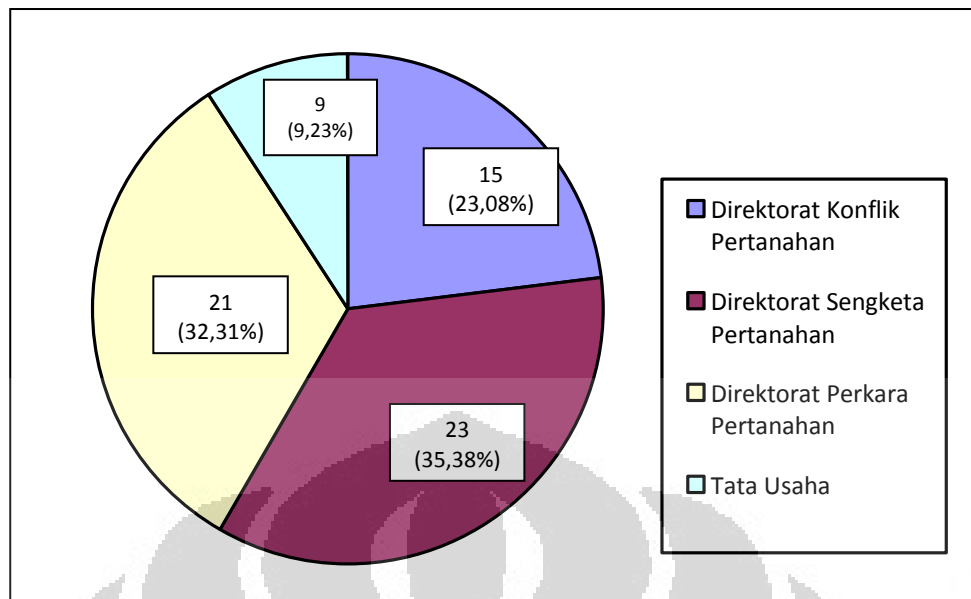
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 65 responden dan Gambar 5.4 di atas, diketahui bahwa sebanyak 52,31% responden memiliki masa kerja 0-5 tahun, 21,54% responden memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun, sebanyak 18,46% telah bekerja lebih dari 5 tahun hingga 10 tahun, dan hanya 7,69% responden yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun hingga 15 tahun.

Karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI sebagai responden dalam penelitian ini mayoritas memiliki masa kerja antara 0-5 tahun. Hal ini tidak lepas dari tahun kedeputian ini terbentuk yang baru terbentuk pada tahun 2006 dan berjalan efektif pada tahun 2007. Oleh sebab itu, mayoritas karyawan pada kedeputian ini bukanlah karyawan BPN RI sebelumnya melainkan karyawan yang direkrut saat kedeputian ini terbentuk. Kedua hal tersebut dikuatkan oleh pernyataan Gawil selaku staf Tata Usaha Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI berikut ini :

“Sebagian karyawan berasal dari internal BPN, tetapi sebagian besar berasal dari luar BPN karena formasi karyawan BPN sebelumnya tidak memungkinkan untuk mengisi karyawan kedeputian ini hanya berasal dari internal BPN. Adanya kedeputian ini baru terbentuk, maka BPN membuka penerimaan untuk mengisi karyawan pada bagian ini. Karena umur kedeputian ini baru sekitar 5 tahun, maka jelas bahwa banyak dari karyawan di sini yang memang awalnya sebagian besar berasal dari eksternal BPN yang baru memiliki masa kerja paling lama 5 tahun.”
(Wawancara dengan Gawil Despriyadmoko, Staf Tata Usaha Deputy Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI , 8 Mei 2012)

5.2.1.5 Unit Kerja Responden

Selain berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, responden dalam penelitian ini juga dikarakteristikan berdasarkan unit dimana responden tersebut bekerja. Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI memiliki empat unit kerja, yaitu Direktorat Konflik Pertanahan, Direktorat Sengketa Pertanahan, Direktorat Perkara Pertanahan, dan Tata Usaha. Gambar 5.5 di bawah ini menyajikan informasi tentang sebaran unit kerja dari responden penelitian ini.



Grafik 5.5 Unit Kerja Responden

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan Gambar 5.5, dari total 65 responden, ditemukan bahwa sebanyak 9,23% responden merupakan karyawan yang bekerja pada Tata Usaha, 32,31% responden adalah karyawan pada unit kerja Direktorat Perkara Pertanahan, dan 35,38% merupakan karyawan yang bekerja pada unit kerja Direktorat Sengketa Pertanahan. Sedangkan, responden yang bekerja pada unit kerja Direktorat Konflik Pertanahan hanya sebanyak 23,08% atau berjumlah 15 responden. Hal ini dikarenakan banyak karyawan dari bagian ini yang sedang menjalani cuti baik cuti kehamilan maupun cuti beribadah.

5.2.2 Analisis Variabel Penelitian

Terdapat dua variabel yang diteliti dalam penelitian ini yakni variabel disiplin kerja dan variabel kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja akan diukur dengan melihat ketepatan waktu kerja, kepatuhan terhadap atasan, kepatuhan terhadap peraturan tertulis maupun tidak tertulis, dan ketertiban terhadap peraturan yang berdampak langsung pada produktivitas kerja. Sedangkan variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini akan diukur dengan melihat pada kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi.

5.2.2.1 Analisis Variabel Disiplin Kerja

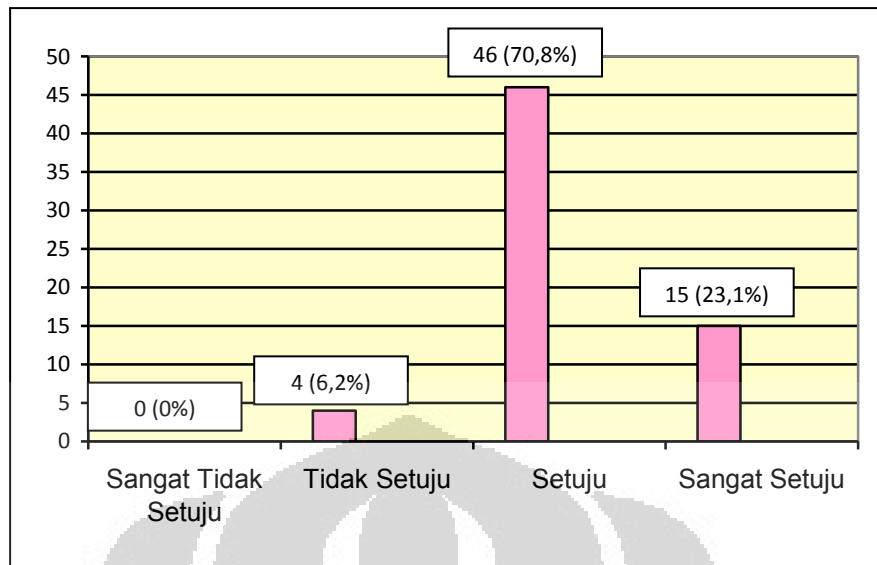
Variabel disiplin kerja dalam penelitian ini dilihat melalui empat aspek yang berkaitan dengan kepatuhan dan ketertiban karyawan terhadap peraturan organisasi maupun atasan dimana tempatnya bekerja. Keempat aspek tersebut diturunkan ke dalam sembilan indikator dan selanjutnya diejawantahkan menjadi 18 butir pernyataan dalam kuesioner.

1. Ketepatan Waktu Kerja

Ketepatan waktu kerja merupakan elemen penting yang memengaruhi dan dapat digunakan dalam melihat kedisiplinan kerja. Karyawan yang tidak tepat waktu merupakan biaya besar bagi organisasi. Jadwal-jadwal kerja menjadi terganggu dan tertunda, sedangkan gaji dan berbagai tunjangan tetap dibayarkan kepada karyawan tersebut (Flippo, 1984, p. 268). Ketepatan waktu kerja mencakup ketepatan karyawan hadir di kantor sesuai jam masuk organisasi, ketepatan waktu pulang karyawan, serta pemanfaatan waktu kerja yang ada oleh karyawan.

a. Ketetapan Waktu Kehadiran

Ketetapan waktu kehadiran karyawan merupakan salah satu kriteria yang umumnya digunakan dalam menilai kedisiplinan yang dimiliki karyawan. Karyawan yang hadir tepat waktu adalah karyawan yang masuk ke kantor pada jam yang telah ditentukan oleh organisasi. Ketepatan waktu kehadiran akan memengaruhi produktivitas karyawan. Karyawan yang terlambat hadir di kantor memiliki waktu kerja yang lebih sedikit. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada lambatnya kinerja karyawan yang tentunya memengaruhi efisiensi operasional organisasi. Ketepatan waktu kehadiran karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dapat dilihat dalam Grafik 5.1 berikut ini.



Grafik 5.6 Karyawan Masuk Kantor Sesuai Jadwal yang Ditentukan Organisasi

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap 65 responden, diketahui bahwa sebesar 70,8% responden menyatakan setuju pada pernyataan “Karyawan masuk kantor sesuai jadwal yang telah ditentukan organisasi”. Sebesar 23,1% responden menyatakan sangat setuju dan sebesar 6,2% responden menyatakan tidak setuju. Sedangkan, alternatif jawaban sangat tidak setuju tidak dipilih oleh satu responden pun.

Banyaknya jumlah responden yang menjawab setuju dan sangat setuju menunjukkan bahwa mayoritas karyawan masuk kantor sesuai dengan jadwal yang ditentukan BPN sebagai organisasi yaitu pukul 08.00 WIB. Mayoritas responden ini beranggapan bahwa datang terlambat dapat memberikan pengaruh pada proses dan hasil penyelesaian pekerjaan seperti yang disampaikan Sandra Maria Stephanie berikut ini:

“Karyawan memang harus datang tepat waktu. Kalau tidak pasti akan sama pekerjaan. Bisa hasilnya yang tidak memuaskan, bisa juga semakin kita lama menyelesaikannya. Contohnya di Direktorat Perkara ya, kalau kita telat datang padahal ada berkas yang harus diselesaikan dan diserahkan ke pengadilan, pasti berujung sama mundurnya waktu gelar perkara. Jadi datang tepat waktu itu perlu sekali.” (Wawancara dengan Sandra Maria Stephanie, Staf Seksi Perkara Perdata III, 13 Mei 2012)

Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju berpendapat bahwa terlalu banyak hambatan yang dapat mengganggu ketepatan karyawan datang ke kantor.

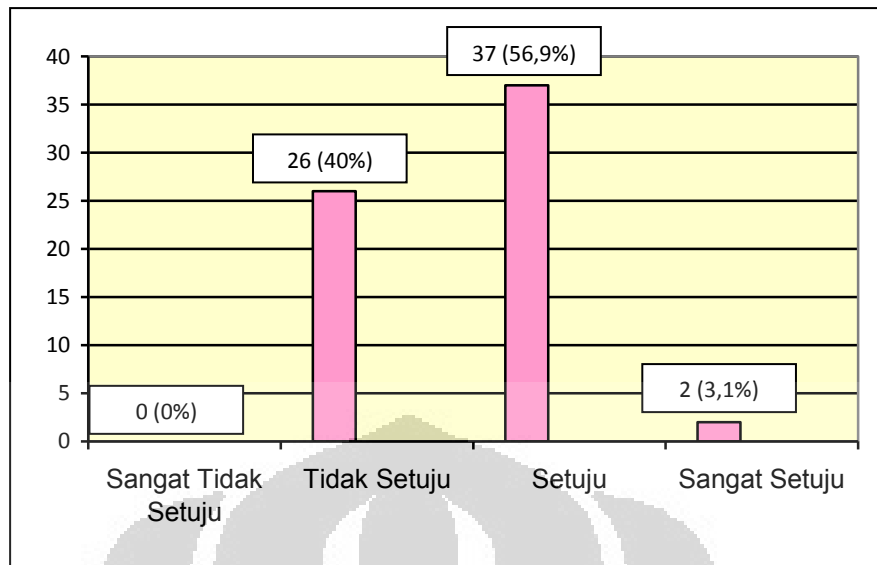
Hal ini diperkuat dengan pernyataan Faisyah Rachmayanti yaitu:

“Tidak semua karyawan kalau datang ke kantor sesuai jadwal BPN. Banyak kendalanya ya baik transportasi atau mengurus keluarga dulu. Kan terkadang ya macet, ya lokasi rumah yang jauh. Tidak semua karyawan kan rumahnya dekat dengan kantor.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Keinginan karyawan untuk datang ke kantor tepat waktu mendapat hambatan dari berbagai hal yang membuat kedatangan karyawan tidak sesuai dengan jadwal kehadiran organisasi. Hambatan tersebut berasal dari kepadatan kondisi lalu lintas, jauhnya jarak kantor dengan rumah karyawan, dan keperluan keluarga. Keterlambatan karyawan dalam hadir di kantor dianggap sebagai suatu yang wajar bagi sebagian karyawan di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Padahal ini dapat mengurangi waktu kerja karyawan yang berpengaruh pada efektifitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja.

b. Pemanfaatan Waktu Kerja

Karyawan yang memiliki disiplin akan memanfaatkan waktu kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya. Disiplin dalam pemanfaatan waktu kerja penting untuk menjamin terselesaikannya seluruh tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Karyawan yang mampu memanfaatkan waktu kerja yang dimilikinya sebaik mungkin akan memperoleh hasil kerja yang efisien dan efektif. Namun, pemanfaatan waktu kerja yang buruk dari seorang karyawan akan menurunkan kualitas maupun kuantitas pekerjaan karyawan tersebut. Grafik 5.2 berikut ini menggambarkan pemanfaatan waktu kerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa.



Grafik 5.7 Karyawan Bekerja Selama Waktu Kerja Berlangsung

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

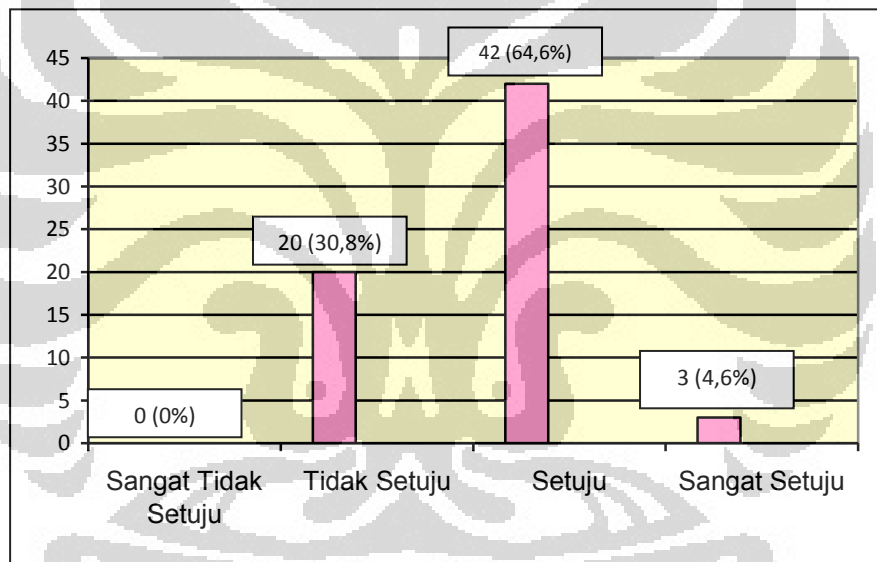
Grafik 5.2 di atas menunjukkan bahwa dari total 65 responden, terdapat 56,9% responden yang memilih alternatif jawaban setuju pada pernyataan “Selama waktu kerja masih berlangsung, kegiatan yang dilakukan karyawan hanya bekerja”. Alternatif jawaban lain dikemukakan oleh sebesar 40% responden yang memilih tidak setuju dan 3,1% responden yang sangat setuju pada pernyataan ini. Namun, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut.

Berdasarkan pengolahan data SPSS, banyaknya jumlah responden yang menjawab setuju maupun sangat setuju menunjukkan bahwa pada saat jam kerja sedang berlangsung, karyawan hanya melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan saja. Namun demikian, jumlah responden yang menjawab tidak setuju cukup banyak pula. Responden yang tidak setuju berpendapat bahwa kegiatan-kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan juga dibutuhkan untuk mengusir kebosanan dan kejenuhan yang ada selama menyelesaikan pekerjaan. Ini sesuai dengan pernyataan Faisyah berikut ini:

“Namanya manusia, kita pasti punya rasa bosan, jenuh, pikiran rumit, macem-macem pokoknya yang bisa bikin pusing kita dalam bekerja. Waktu bekerja kan 8 jam. Kalau karyawan selalu bekerja, bekerja, bekerja tanpa melakukan kegiatan lain yang menjernihkan pikiran pasti

karyawannya jadi lesu dan malah takutnya pekerjaan yang ada tidak selesai. Karyawan perlu juga untuk refreshing entah sekedar mengobrol sama teman, main games, buka internet, pokoknya yang bikin kita rileks lah. Biar tidak jenuh maksudnya.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Kedisiplinan karyawan tidak hanya dapat dilihat melalui bagaimana seorang karyawan memanfaatkan dan menggunakan waktu kerja yang telah diberikan padanya. Karyawan yang disiplin dalam bekerja juga dapat dilihat melalui bagaimana karyawan tersebut memanfaatkan dan menggunakan waktu istirahat bekerja. Jika seorang karyawan melakukan penyalahgunaan waktu istirahat berarti karyawan tersebut telah berlaku tidak disiplin.



Grafik 5.8 Karyawan Beristirahat Sesuai Jadwal yang Ditentukan Organisasi

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan Grafik 5.3, dari total 65 responden dalam penelitian ini, diketahui bahwa sebesar 64,6% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan beristirahat hanya pada saat jam istirahat yang telah ditentukan organisasi berlangsung”. Sebesar 30,8% responden menyatakan tidak setuju dan

4,6% responden lainnya menyatakan sangat setuju. Sementara itu, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut.

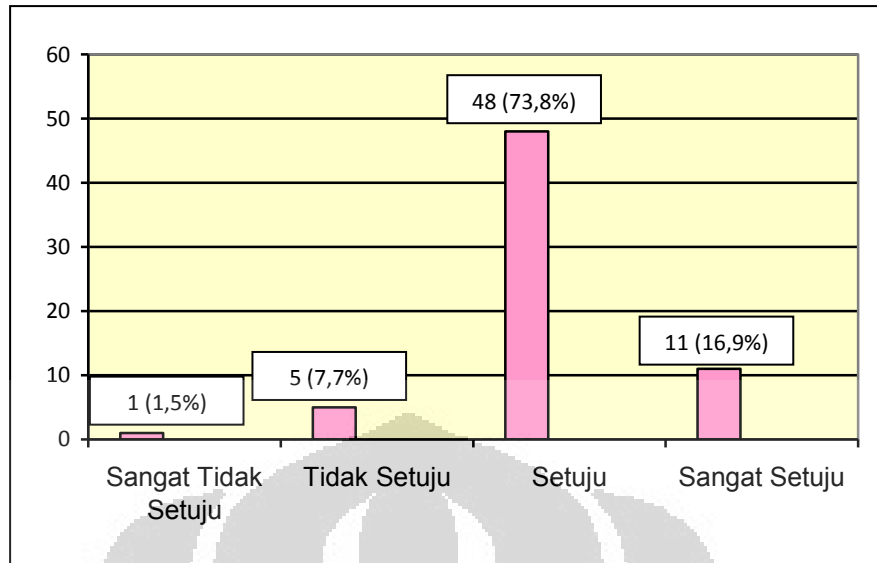
Mayoritas responden yang memilih alternatif jawaban setuju dan sangat setuju menunjukkan bahwa karyawan beristirahat pada jam yang telah ditentukan oleh organisasi yakni pada pukul 12.00 hingga 13.00 WIB. Di samping itu, cukup banyak pula karyawan yang menyatakan tidak setuju dengan alasan bahwa karyawan diberikan kebebasan dalam menggunakan jam istirahatnya. Pernyataan ini diperkuat dengan penuturan Faisyah yaitu:

“Karyawan beristirahat tidak selalu sesuai dengan jam istirahat. Kalau pekerjaan lagi banyak, atasan lagi menyuruh untuk menyelesaikan pekerjaan cepat, ya tidak bisa istirahat jam 12.00 WIB. Kalau begitu biasanya karyawan mengambil waktu istirahat setelahnya. Jadi lewat jam istirahat yang ditentukan. Misalnya saya, lagi menyelesaikan pekerjaan nih. Mau istirahat tapi nanggung tinggal sedikit lagi kerjanya atau lagi semangat kerjanya. Ya saya istirahatnya nanti apakah itu jam 14.00 atau 14.30 WIB. Pokoknya tidak mengganggu penyelesaian pekerjaan saja. Fleksibel saja kita.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Penggunaan jam istirahat bagi karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi pekerjaan masing-masing karyawan. Sedapat mungkin karyawan beristirahat pada waktu yang telah ditentukan. Namun, jika karyawan memiliki beban pekerjaan dengan jumlah yang banyak untuk diselesaikan maka karyawan akan menggunkan jam istirahat sebagai waktu kerja dan waktu kerja sebagai waktu bagi karyawan tersebut untuk beristirahat.

c. Kesesuaian Waktu Pulang

Seperti halnya dengan disiplin dalam kehadiran maupun pemanfaatan waktu kerja, disiplin dalam kesesuaian waktu pulang juga menjadi bagian penting dalam disiplin kerja karyawan. Karyawan yang pulang sebelum jam pulang kerja yang ditentukan organisasi dapat menurunkan tingkat efisiensi, produktivitas maupun kinerjanya dalam bekerja. Hal ini disebabkan karyawan yang pulang lebih awal memiliki waktu kerja yang lebih sedikit untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.



Grafik 5.9 Karyawan Pulang Sesuai Dengan Jadwal yang Ditentukan Organisasi

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Dalam penelitian dengan jumlah 65 responden ini, diketahui bahwa sebesar 73,8% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan pulang sesuai jadwal yang ditentukan organisasi”. Pendapat sangat setuju dikemukakan oleh 16,9% responden. Sedangkan, 7,7% responden lainnya menyatakan tidak setuju. Sementara itu, terdapat 1,5% responden yang menyatakan sangat tidak setuju atas pernyataan tersebut.

Banyaknya responden yang menjawab setuju bahkan sangat setuju mengartikan bahwa karyawan memang pulang sesuai pada jam yang telah ditentukan BPN RI yakni pada jam 16.00 WIB. Namun, terdapat beberapa responden yang menyatakan bahwa jadwal pulang karyawan tidak sesuai pada jam kepulangan tersebut seperti pernyataan Sandra berikut ini:

“Wah karyawan pulang kantor sih tidak sesuai sama jam yang ditentukan organisasi. Kalau sesuai aturan pulang nya karyawan jam 16.00 WIB. Tapi, kita pulang nya tidak tentu. Tergantung banyaknya pekerjaan. Kalau lagi banyak banget ya bisa sampe malem. Apalagi kalo deadlinenya itu sebentar. Misalnya kita lagi mengerjakan materi rapat dengar pendapat dengan DPR. Pasti pulang nya malem itu. Kalau lagi sedikit pekerjaannya baru bisa pulang sesuai jam pulang kantor.”
(Wawancara dengan Sandra Maria Stephanie, Staf Seksi Perkara Perdata III, 13 Mei 2012)

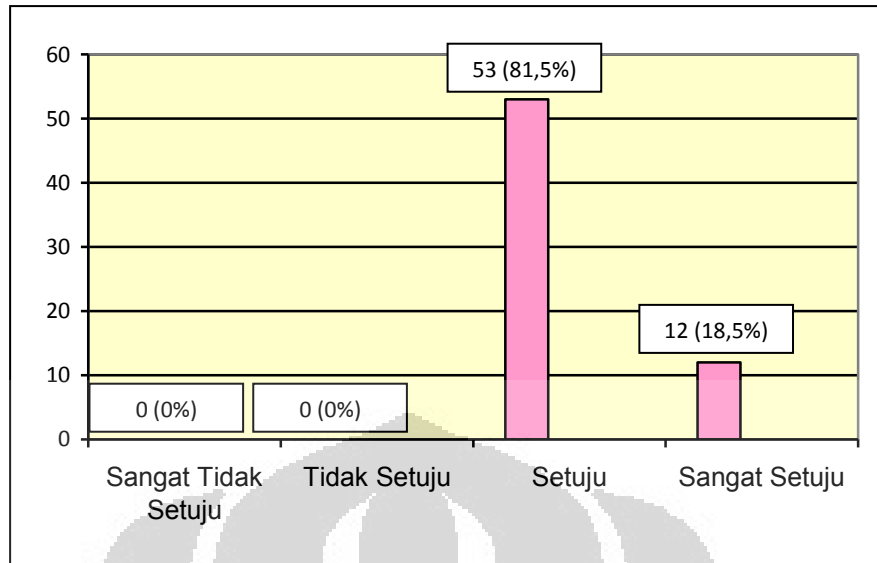
Ketidaksesuaian waktu pulang karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dengan jadwal yang telah ditentukan organisasi disebabkan waktu kepulangan para karyawan sangat bergantung pada *volume* pekerjaan yang sedang ditangani. Apabila *volume* pekerjaan karyawan sangat banyak dengan tenggat waktu yang sedikit maka karyawan akan pulang lewat dari jam yang telah ditentukan tersebut.

2. Kepatuhan Pada Atasan

Disiplin kerja karyawan tidak hanya ditunjukkan melalui kepatuhannya dalam menaati semua kebijakan, peraturan, maupun norma yang ada dalam organisasi. Karyawan yang memiliki disiplin kerja juga ditunjukkan melalui kepatuhan karyawan tersebut terhadap atasannya. Atasan merupakan pejabat yang karena struktur organisasi atau suatu kewenangan khusus membawahi dan wajib mengawasi pegawai bawahannya. Secara umum atasan dalam suatu organisasi merupakan pengendali dalam unit kerjanya (Nawawi, 1993, p. 11). Atasan yang mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Pengendalian yang dilakukan oleh atasan dapat berupa instruksi maupun bimbingan pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi seorang karyawan untuk bekerja sesuai dengan arahan dan petunjuk dari atasannya. Sehingga karyawan dapat bekerja secara efisien dan efektif serta melahirkan hasil kerja yang sesuai dengan target dan tujuan organisasi.

a. Kepatuhan Pada Instruksi Atasan

Dalam menjalankan fungsi instruktifnya, seorang atasan dapat menentukan dan memberi isi perintah, cara mengerjakan perintah, waktu pelaksanaan dan penyelesaian hasil kerja. Semua itu, harus diterima, ditaati dan dilaksanakan dengan baik oleh karyawan demi terwujudnya sasaran kerja organisasi. Salah satu bentuk kepatuhan karyawan pada instruksi atasan dapat dilihat melalui cara karyawan tersebut menyikapi instruksi yang diberikan oleh atasan kepada karyawan tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam Grafik 5.5 berikut ini.



Grafik 5.10 Karyawan Menyikapi Secara Positif Instruksi Atasan

(n = 65)

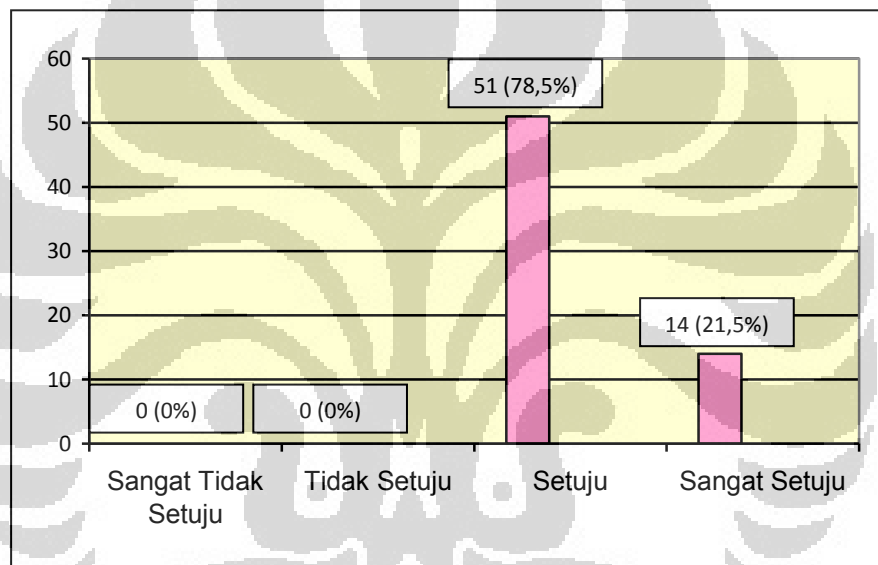
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan Grafik 5.5 di atas, dari total 65 responden, sebanyak 81,5% merupakan responden yang menyatakan setuju dan sebanyak 21,5% responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan “Karyawan menyikapi secara positif instruksi yang diberikan oleh atasan”. Sementara itu, baik alternatif jawaban sangat tidak setuju maupun jawaban tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

Dipilihnya alternatif jawaban setuju maupun sangat setuju oleh responden mengartikan bahwa karyawan memberikan sikap yang positif saat atasan memberikan instruksi. Karyawan akan memberikan sikap positif pada instruksi atasan bila waktu pemberian instruksi di pagi hari. Sehingga karyawan memiliki waktu yang cukup untuk dapat menerima dan memahami instruksi atasan. Pernyataan ini diperkuat dengan penuturan Faisyah berikut ini:

“Biasanya kalau diberikannya pada pagi hari, karyawan pasti menyikapi instruksi atasan dengan baik dan sigap. Tetapi, jika instruksi atasan untuk menyelesaikan pekerjaan pada sore hari menjelang pulang kantor, biasanya karyawan meminta perpanjangan waktu kepada atasan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut. Sehingga mereka tidak harus mengerjakan instruksi saat itu juga.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Waktu pemberian instruksi memengaruhi cara karyawan dalam menerima dan menyikapi instruksi yang diberikan atasan. Pagi hari merupakan waktu yang paling baik bagi atasan untuk memberikan intruksi kepada karyawan. Pemberian instruksi pada pagi hari memberikan waktu pengerjaan yang panjang bagi karyawan untuk melaksanakan instruksi tersebut. Hal inilah yang membuat karyawan menyikapi secara positif intruksi karyawan terutama yang diberikan pada pagi hari. Oleh sebab itu, penting bagi karyawan untuk datang ke kantor tepat pada waktu kehadiran yang telah ditentukan BPN RI.



Grafik 5.11 Karyawan Melaksanakan Instruksi Atasan dengan Baik

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Selanjutnya, pada pernyataan “Karyawan melaksanakan instruksi atasan dengan baik” diketahui bahwa sebanyak 78,5% responden dari total 65 responden yang memilih alternatif jawaban setuju. Responden lainnya yaitu sebanyak 21,5% memilih alternatif jawaban sangat setuju. Alternatif jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak dipilih responden pada pernyataan ini. Banyaknya jumlah responden yang menjawab setuju maupun sangat setuju menunjukkan bahwa instruksi atasan dilaksanakan dengan baik oleh para karyawan, seperti penuturan Faisyah yakni:

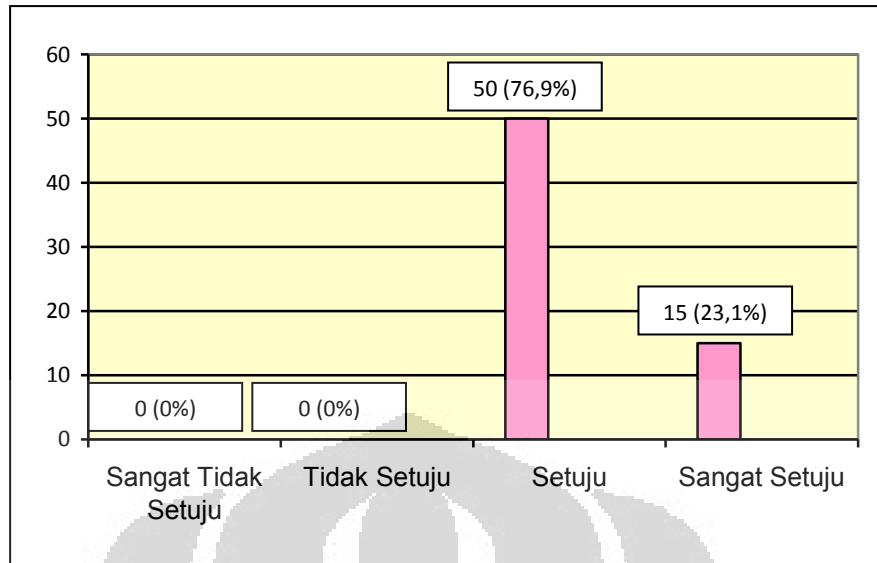
“Pekerjaan karyawan ya pasti dilaksanakan dengan baik. Kan setiap pekerjaan karyawan diperiksa oleh atasan. Jadi harus diselesaikan dengan baik dan tidak boleh asal-asalan.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Data pada Grafik 5.5 dan 5.6 menunjukkan bahwa karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI mematuhi instruksi yang diberikan atasan dengan menyikapi secara positif instruksi atasan dan melaksanakan instruksi tersebut dengan baik. Karyawan yang menyikapi secara positif instruksi atasan dan melaksanakannya dengan baik akan memberikan hasil kerja yang efektif dan efisien.

b. Kepatuhan Pada Bimbingan Atasan

Seorang atasan tidak hanya berperan sebagai sumber perintah saja, atasan juga memainkan peran dalam melakukan berbagai bimbingan kepada bawahan. Dengan bimbingan dari atasan, maka karyawan dapat memperoleh berbagai kemajuan yang berkaitan dengan pengembangan diri maupun pekerjaan. Oleh karena itu, kepatuhan setiap karyawan pada bimbingan atasan dapat memengaruhi pribadi karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara efisien dan efektif.

Kepatuhan karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI ditinjau melalui cara karyawan menyikapi bimbingan yang berasal dari atasan dan pelaksanaan bimbingan dari atasan oleh karyawan. Gambaran sikap karyawan terhadap bimbingan atasan dapat dilihat melalui Grafik 5.7 berikut ini.



Grafik 5.12 Karyawan Menyikapi Secara Positif Bimbingan dari Atasan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

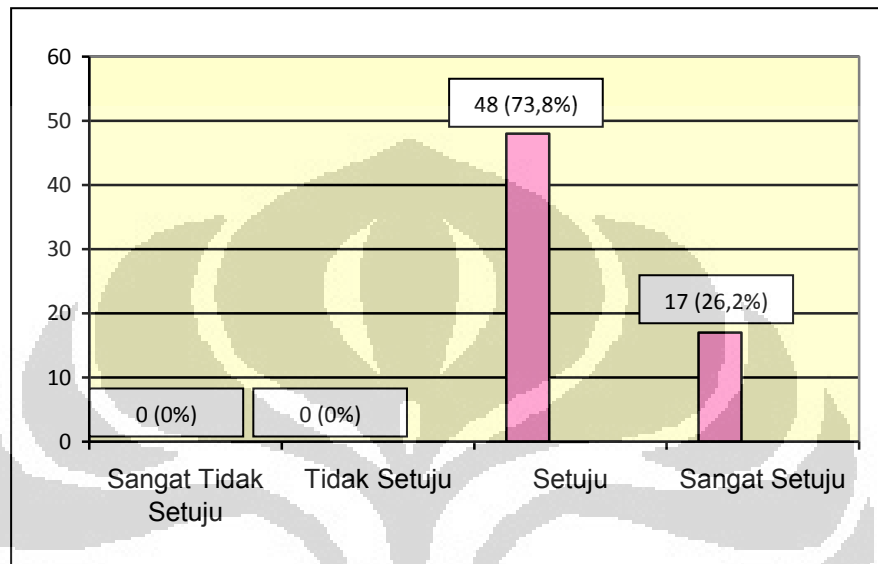
Pernyataan pertama yang digunakan untuk melihat kepatuhan karyawan pada bimbingan atasan adalah pernyataan “Apabila atasan memberikan bimbingan dalam penyelesaian pekerjaan, karyawan akan menyikapinya secara positif”. Pada pernyataan ini dan sesuai dengan Grafik 5.7 di atas diketahui bahwa dari total 65 responden yang diteliti, terdapat 76,9% responden yang memilih alternatif jawaban setuju dan 23,1% responden lainnya memilih alternatif jawaban sangat setuju. Tidak ada responden yang memilih alternatif jawaban sangat tidak setuju maupun tidak setuju atas pernyataan tersebut.

Pandangan karyawan yang melihat bimbingan atasan sebagai bahan perbaikan dalam bekerja membuat para responden bersikap positif atas bimbingan yang diberikan oleh atasan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Faisyah di bawah ini:

“Bimbingan itu kan berupa masukan kepada kita dan sebagai perbandingan dan perbaikan untuk kita sebagai karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. ...Ujung-ujungnya kan untuk kebaikan karyawan itu juga.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Pandangan positif karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI terhadap bimbingan yang diberikan

oleh atasan mampu memberikan dampak dan peluang yang baik bagi atasan untuk memotivasi karyawan dalam rangka perbaikan, pengembangan, dan peningkatan kualitas diri setiap karyawan.



Grafik 5.13 Karyawan Melaksanakan Bimbingan Atasan Dengan Baik

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Pernyataan kedua yang diajukan kepada 65 responden untuk melihat kepatuhan responden pada bimbingan atasan adalah pernyataan “Bimbingan yang telah diberikan atasan dilaksanakan dengan baik oleh karyawan”. Berdasarkan Grafik 5.8, diketahui bahwa sebanyak 73,8% responden menyatakan setuju dan 26,2% responden lainnya menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Sementara itu, pada pernyataan ini tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju atau tidak setuju. Banyaknya jumlah responden yang memilih alternatif jawaban setuju maupun sangat setuju mengartikan bahwa sikap positif yang diberikan karyawan terhadap bimbingan atasan ditindaklanjuti melalui pelaksanaan bimbingan tersebut dengan baik oleh karyawan. Karyawan akan melaksanakan bimbingan yang diberikan atasan terlebih jika bimbingan tersebut terkait dengan penyelesaian pekerjaan.

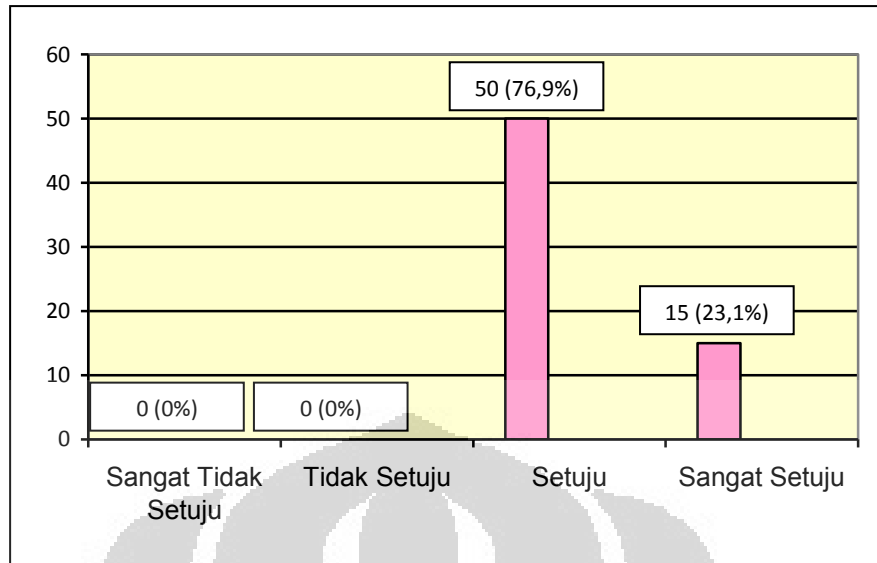
3. Kepatuhan Pada Peraturan Organisasi

Setiap organisasi berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Keberadaan berbagai peraturan organisasi ditujukan untuk menciptakan ketertiban di dalam organisasi. Dengan terlaksananya ketertiban, maka diharapkan karyawan akan bekerja dengan baik, semangat dan moral kerja tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Singodimedjo dalam Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa peraturan-peraturan tersebut dapat berupa peraturan yang berkaitan dengan peraturan bertingkah laku dalam pekerjaan, peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya dengan sifat sebagai peraturan tertulis maupun tidak tertulis (p. 94).

a. Kepatuhan Pada Peraturan Tertulis

Peraturan tertulis merupakan peraturan yang lahir sebagai produk dari para pembuat kebijakan. Dalam suatu organisasi, khususnya organisasi sektor publik, peraturan tertulis merupakan produk yang lahir dari pimpinan organisasi, menteri, bahkan kepala negara. Peraturan tertulis tidak hanya berisikan apa yang diatur atau harus ditaati tetapi juga berisikan sanksi bagi yang melanggar peraturan tersebut. Berbagai peraturan tertulis ini dituangkan ke dalam berbagai bentuk kebijakan seperti peraturan perundang-undangan, keputusan kepala badan, surat edaran dan sebagainya (Mertokusumo, 2005, p. 85).

Kepatuhan karyawan terhadap peraturan tertulis dapat terwujud apabila karyawan memiliki pemahaman akan tata tertib yang sedang berlaku dalam organisasi. Pemahaman tata tertib organisasi memiliki kedudukan yang penting karena tanpa pemahaman maka karyawan tidak dapat melaksanakan dengan baik tata tertib yang ada. Pemahaman karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dapat dilihat melalui Grafik 5.9 berikut ini.



Grafik 5.14 Karyawan Memahami Tata Tertib Organisasi

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

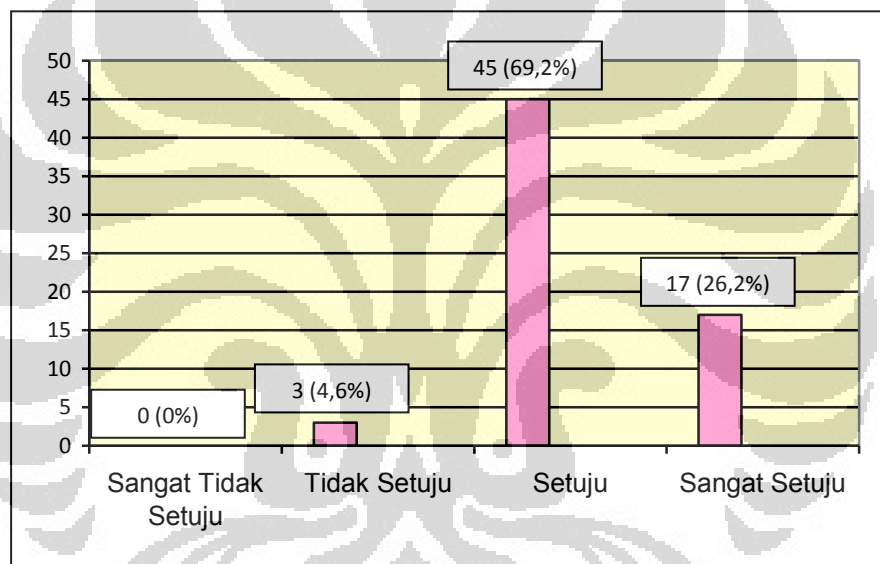
Berdasarkan Grafik 5.9, dari total 65 responden, ditemukan sebanyak 76,6% responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan memahami tata tertib organisasi”. Responden lainnya yang sebesar 23,1% menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Sedangkan, tidak ada responden yang berada pada alternatif jawaban sangat tidak setuju maupun tidak setuju.

Dipilihnya alternatif jawaban setuju maupun sangat setuju terhadap pernyataan tersebut mengartikan bahwa seluruh responden telah memahami tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Sebabnya, setiap tata tertib yang berlaku dalam organisasi akan dikomunikasikan langsung secara tulisan dan lisan kepada karyawan.

“Pasti paham lah tata tertib yang berlaku. Karyawan kan selalu diberitahu kalau ada peraturan atau tata tertib yang baru. Dari Biro Organisasi dan Kepegawaian disebarkan ke bagian-bagian lain melalui surat edaran. Selain itu, karyawan kan juga bisa melihat keadaan sekitar. Bisa melihat apa saja yang diatur dan menjadi tata tertib disini. Misalnya berpakaian ya harus menggunakan seragam. Dan lain sebagainya. Rata-rata sih karyawan paham ya. Karena peraturan dan tata tertib yang ada selalu dijelaskan oleh atasan. Jadi karyawannya mengerti. Tata tertib yang secara umum seperti tentang disiplin kerja PNS dan sebagainya itu, diberikan dan diinformasikan kepada karyawan pada saat masa pra

jabatan.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Sosialisasi tata tertib organisasi secara tulisan melalui surat edaran maupun melalui pemberitahuan lisan oleh atasan membuat karyawan mengetahui dan memahami peraturan tata tertib yang berlaku di lingkungan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Pemahaman karyawan terhadap tata tertib organisasi juga didapatkan karyawan melalui inisiatif karyawan tersebut dalam mengobservasi dan mencari tahu tata tertib yang berlaku.



Grafik 5.15 Karyawan Melaksanakan Setiap Tata Tertib Dengan Baik

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Pernyataan selanjutnya yang digunakan untuk melihat kepatuhan responden terhadap peraturan tertulis organisasi adalah pernyataan “Setiap tata tertib dalam organisasi dilaksanakan oleh karyawan dengan baik”. Pada pernyataan ini dan berdasarkan Grafik 5.10 di atas, mayoritas responden sebanyak 69,2% menyatakan setuju, 26,2% responden menyatakan sangat setuju, dan sebanyak 4,6% responden menyatakan tidak setuju. Sementara itu, tidak ada seorang responden pun yang berada pada alternatif jawaban sangat tidak setuju.

Banyaknya jumlah responden yang menyatakan setuju maupun sangat setuju menunjukkan bahwa mayoritas karyawan melaksanakan setiap tata tertib yang berlaku dalam organisasi dengan baik. Namun, terdapat beberapa responden yang menyatakan ketidaksetujuan karena melihat tidak semua karyawan melaksanakan tata tertib dengan baik, seperti pernyataan Faisyah yaitu:

“Kalau paham saya yakin karyawan di sini paham. Tapi dilaksanakan atau tidak itu yang memang bergantung pada kesadaran setiap karyawan. Ada yang merasa bahwa setiap tata tertib perlu didukung karena memiliki manfaat yang besar. Karyawan seperti itu memang benar-benar bekerja untuk kerja. Tapi banyak juga yang tidak sadar dan malas untuk melakukan berbagai tata tertib yang ada. Mereka biasanya merasa bahwa tata tertib itu tidak penting yang penting dia bekerja. Mereka juga merasa bahwa tata tertib yang ada justru menghambat mereka dalam bekerja. Jadi macam-macam tanggapan karyawan tentang tata tertib. Intinya sih kesadaran karyawan ya.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

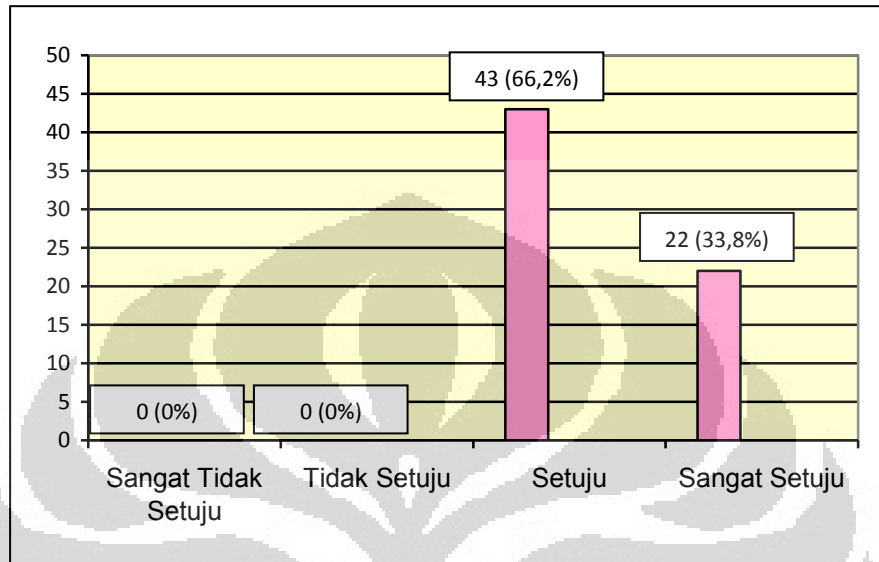
Ketidaksieluruhan karyawan dalam melaksanakan tata tertib masih dipengaruhi oleh ketidaksamaan pandangan karyawan dalam melihat manfaat dan dampak baik dari diberlakukannya suatu tata tertib dalam organisasi. Ketidaksamaan pandangan tersebut menyebabkan pemberlakuan tata tertib kurang maksimal baik dari segi pelaksanaan maupun manfaat yang diharapkan dari diberlakukannya tata tertib tersebut.

b. Kepatuhan Pada Peraturan Tidak Tertulis

Selain peraturan tertulis, di dalam organisasi juga berlaku peraturan tidak tertulis. Peraturan tidak tertulis merupakan peraturan yang hidup dalam keyakinan masyarakat dan tampak pada perilaku masyarakat sehari-hari. Peraturan ini tidak secara formal tertulis baik dalam kebijakan maupun peraturan lainnya. Bentuk peraturan tidak tertulis yang ada dalam masyarakat seperti norma dalam masyarakat (Mertokusumo, 2005, p. 133). Norma ini secara tidak langsung memberi panduan perilaku sehari-hari masyarakat. contohnya norma kesopanan.

Salah satu bentuk kepatuhan karyawan pada peraturan tidak tertulis adalah sikap menghormati karyawan terhadap atasan maupun rekan sekerja di tempatnya bekerja. Saling menghormati telah menjadi panduan dan falsafah hidup masyarakat dalam berkehidupan sehari-hari. Grafik 5.11 menggambarkan sikap

menghormati karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan terhadap atasan.



Grafik 5.16 Karyawan Menghormati Atasan

(n = 65)

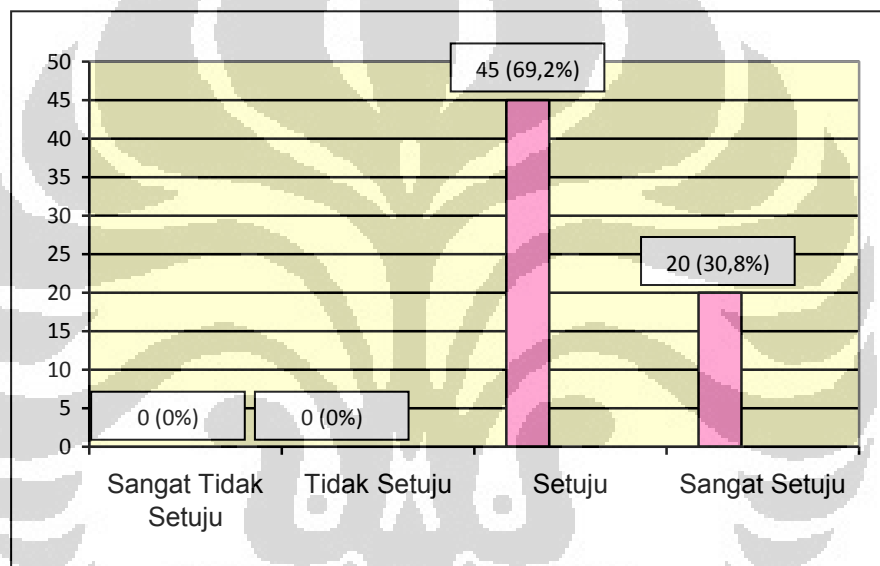
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan Grafik 5.11, dari total 65 responden sebanyak 66,2% karyawan yang menjadi responden penelitian kami mengatakan setuju dan sebesar 33,8% responden menjawab sangat setuju terhadap pernyataan “Karyawan menghormati atasan”. Sedangkan, tidak terdapat responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju atas pernyataan tersebut. Hanya dipilihnya alternatif jawaban setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan di atas mengartikan bahwa karyawan sebagai responden penelitian ini menghormati atasan di tempatnya bekerja.

“Karyawan pastinya harus hormat dengan atasannya. Jelas-jelas kalau dia kedudukannya di atas kita secara struktural maupun jabatan. Pastinya harus kita hormati. Kan atasan itu pemimpin karyawannya. Atasan di sini itu sangat membumi dan merangkul bawahannya. Nah itu yang membuat karyawan jadi merasa segan dan hormat sama atasannya. Tapi, ada di saat-saat tertentu yang kita bercanda dengan dengan atasan. Ngobrol bareng atau makan bareng. Tidak harus selalu serius kan. Tapi bukan akhirnya jadi tidak sopan ya. Pokoknya kita bebas tapi beretika.”

(Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Kedudukan jabatan yang berbeda dan adanya perbedaan dalam struktural menimbulkan rasa hormat karyawan kepada atasannya. Rasa hormat karyawan kepada atasan juga timbul dari wibawa dan gaya kepemimpinan seorang atasan. Karyawan yang menghormati atasan memberikan dampak yang baik bagi atasan dalam memberikan dan mendorong pelaksanaan instruksi maupun pekerjaan lainnya kepada karyawan.



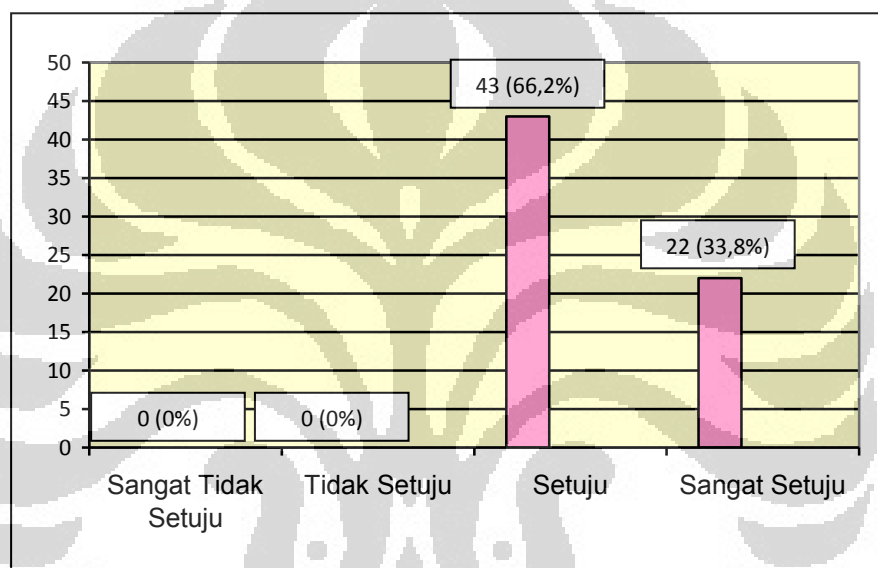
Grafik 5.17 Karyawan Menghormati Rekan Sekerja Sesama Karyawan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Hasil penelitian di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI tentang sikap menghormati karyawan terhadap rekan sekerja sesama karyawan dan sesuai dengan Grafik 5.12 di atas, didapatkan bahwa sebesar 69,2% responden menyatakan setuju atas pernyataan “Karyawan menghormati rekan sekerja sesama karyawan”. Sisanya atau sebanyak 30,8% responden menyatakan sangat setuju. Pada pernyataan ini, tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju maupun tidak setuju sebagai alternatif jawaban.

Banyaknya jumlah responden yang menyatakan setuju maupun sangat setuju menunjukkan bahwa seluruh karyawan menghormati rekan sekerja sesama karyawan. Sikap menghormati terhadap teman sekerja didasarkan atas keinginan karyawan untuk menjalin hubungan pekerjaan yang baik dan kekompakan dengan karyawan lainnya. Tumbuhnya hubungan interpersonal yang baik dan kekompakan dengan karyawan lainnya akan menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya kondusif, tetapi juga suportif bagi penyelesaian pekerjaan karyawan.

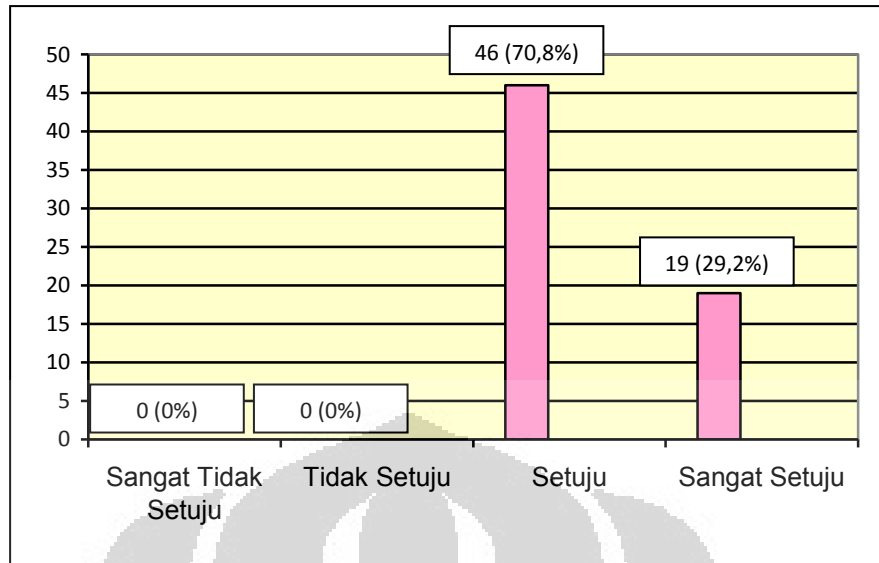


Grafik 5.18 Karyawan Bersikap Sopan Kepada Atasan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan Grafik 5.15, dari total 65 responden, 66,2% karyawan yang tercatat sebagai responden menjawab setuju terhadap pernyataan “Karyawan bersikap sopan kepada atasan”. Jawaban sangat setuju terhadap pernyataan yang terkait dengan norma kesopanan ini dikemukakan oleh sebesar 33,8% responden. Hal ini karena karyawan menjunjung tinggi berlakunya etika baik dalam bekerja atau berkomunikasi dengan semua pihak terutama atasan. Di sisi lain, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju atas pernyataan tersebut.



Grafik 5.19 Karyawan Bersikap Sopan Kepada Rekan Sekerja Sesama Karyawan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Dari penelitian yang dilakukan terhadap 65 responden ini, diketahui bahwa sebanyak 70,8% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan bersikap sopan kepada rekan sekerja sesama karyawan” dan 29,2% responden lainnya menyatakan sangat setuju. Sementara itu, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju berjumlah 0%. Begitu pula halnya dengan alternatif jawaban tidak setuju, dimana tidak terdapat responden yang memilih alternatif jawaban ini.

Berdasarkan data pada grafik di atas, ditunjukkan bahwa seluruh karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini bersikap sopan kepada rekan sekerja sesama karyawan. Hal ini didasarkan atas kesadaran dan kepentingan para karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi pelaksanaan pekerjaan. Alasan ini diperkuat dengan pernyataan Faisyah yaitu:

“Kita sesama karyawan itu kan saling menghargai, saling kompak, otomatis kita juga harus bersikap sopan sama karyawan yang lain. Kan kita ini sama-sama karyawan, sama-sama bekerja, sama-sama bawahan. Kan enak kalau karyawan saling sopan sama yang lain, pasti lingkungan kerja juga jadi lebih kondusif.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Hubungan antar rekan kerja yang baik penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung penyelesaian segala pekerjaan karyawan. Hubungan antar rekan kerja yang baik membuat karyawan saling mendukung satu sama lain sehingga mampu meningkatkan efisiensi maupun efektifitas hasil kerja karyawan tersebut.

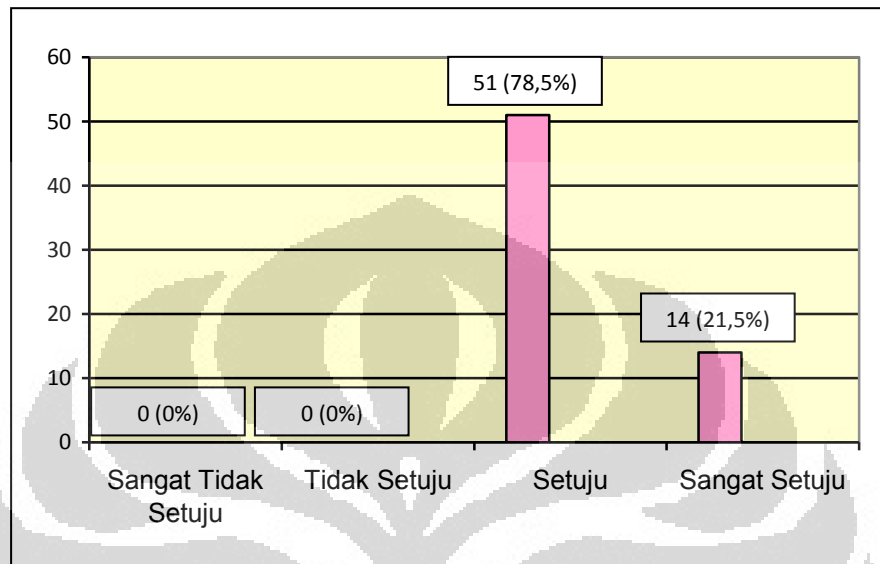
4. Kepatuhan Terhadap Peraturan yang Berhubungan Langsung Dengan Produktivitas Kerja

Disiplin kerja yang dimiliki karyawan melalui ketepatan waktu kerja, kepatuhan terhadap atasan maupun kepatuhan pada peraturan organisasi memang memberikan pengaruh kepada efisiensi dan kinerja yang dihasilkan karyawan. Pengaruh yang paling kuat dan dapat berdampak langsung pada hasil kerja karyawan adalah disiplin kerja yang ditunjukkan melalui kepatuhan karyawan tersebut terhadap berbagai peraturan yang berhubungan langsung dengan produktivitas. Tanpa mematuhi cara kerja yang biasanya tertuang dalam Standar Prosedur Operasional maupun *job description* yang ada, karyawan tidak dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

a. Kepatuhan Pada Standar Prosedur Operasional yang Ditentukan Organisasi

Standar Prosedur Operasional (SPO) merupakan satu set pedoman dalam suatu organisasi yang menjelaskan prosedur atau cara-cara kerja kegiatan rutin. Di dalam SPO terkandung prosedur-prosedur standar serta instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, SPO juga mengandung hal-hal yang mendefinisikan bagaimana eksekusi berbagai tanggungjawab dari unit terkait yang relevan. SPO memiliki peranan yang penting dan sangat dibutuhkan dalam organisasi, karena dengan SPO kegiatan organisasi akan berjalan secara teratur, efektif dan efisien sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi. Kepatuhan karyawan terhadap SPO organisasi tidak hanya dilihat melalui pemahaman karyawan akan SPO yang berlaku, tetapi juga kepatuhan karyawan untuk melaksanakan SPO organisasi dalam setiap langkah kegiatan bekerja karyawan tersebut. Karyawan yang telah memahami SPO,

namun tidak melaksanakannya tidak akan memberikan pengaruh apa pun pada efisiensi maupun efektifitas pelaksanaan pekerjaan karyawan.



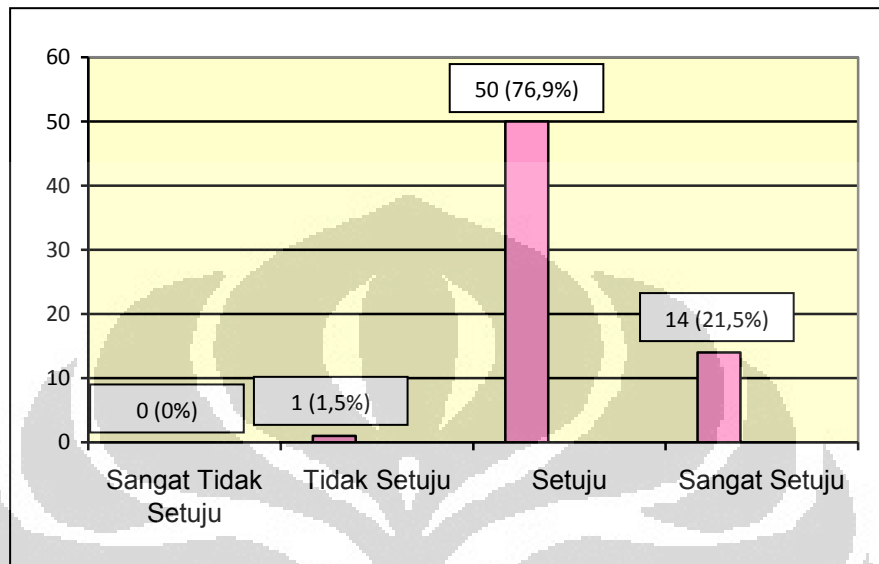
Grafik 5.20 Karyawan Memahami Setiap Standar Prosedur Operasional Organisasi yang Berkaitan Dengan Pekerjaan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Dari seluruh kuesioner yang telah disebar kepada 65 responden, didapatkan hasil bahwa 78,5% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan memahami setiap Standar Prosedur Operasional terkait dengan pekerjaannya yang berlaku dalam organisasi” dan sisanya atau sebanyak 21,5% responden menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI memahami Standar Prosedur Operasional (SPO) yang berkaitan dengan pekerjaan dan berlaku di dalam organisasi tersebut. Pemahaman karyawan akan SPO didapatkan karyawan melalui komunikasi yang terjalin dengan atasan di tempat karyawan tersebut bekerja. Ini disebabkan SPO secara tertulis tidak terdapat pada semua unit kerja. Namun, penyampaian SPO secara lisan membuat para karyawan dengan cepat memahami prosedur maupun proses penyelesaian

pekerjaan. Sementara itu, responden yang menyatakan sangat tidak setuju maupun tidak setuju sebanyak 0%.



Grafik 5.21 Karyawan Melaksanakan Standar Prosedur Operasional Dalam Penyelesaian Pekerjaan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan Grafik 5.18, dari total 65 responden, mayoritas responden sebanyak 76,9% menyatakan setuju atas pernyataan “Karyawan melaksanakan Standar Prosedur Operasional dalam penyelesaian pekerjaan”. Sebesar 21,5% responden menyatakan sangat setuju dan responden yang menyatakan tidak setuju hanya sebesar 1,5%. Alternatif jawaban sangat tidak setuju tidak dijadikan pilihan jawaban oleh responden terhadap pernyataan ini.

Banyaknya jumlah responden yang berada dalam pilihan jawaban setuju dan sangat setuju menunjukkan bahwa karyawan telah melaksanakan SPO dalam penyelesaian pekerjaannya. Dampak buruk yang didapatkan karyawan bila tidak melaksanakan SPO mendasari pernyataan setuju para karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan penuturan Faisyah Rachmayanti berikut ini:

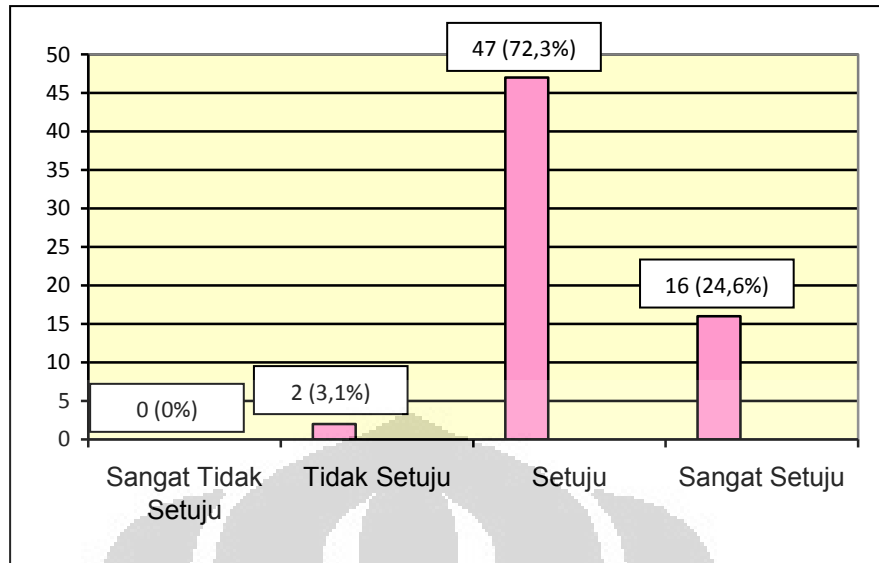
“Kalau tidak melaksanakan SPO seperti itu, ya bisa terbengkalai pekerjaannya atau terjadi kesalahan dalam komunikasi pekerjaan misalnya ketidaktahuan kantor wilayah atas putusan dari BPN pusat. Atau

bahkan bisa sidangnya mengalami pemunduran waktu atau bahkan pembatalan kasus. Kalau seperti itu yang dirugikan siapa, BPN pasti akan digugat.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Manfaat baik dari keberadaan dan pemberlakuan SPO dalam suatu organisasi terhambat oleh ketiadaan SPO yang jelas dan rinci bagi seluruh karyawan di semua unit kerja yang berada di lingkungan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Ketiadaan SPO yang jelas dan rinci merupakan dampak dari perbaikan SPO yang terus menerus dilakukan. SPO yang jelas dan rinci perlu diberlakukan dan diketahui oleh semua karyawan karena dengan hal tersebut maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan SPO yang ada tanpa perlu terus menerus mengandalkan atasan untuk mengkomunikasikannya.

b. Kepatuhan Pada *Job Description*

Job description merupakan seperangkat pernyataan tertulis untuk semua tingkat posisi dalam organisasi yang mencerminkan fungsi, tanggung jawab dan kebutuhan kualitas yang dijabarkan ke dalam kegiatan pekerjaan. *Job description* menjadi panduan dari organisasi kepada karyawan dalam menjalankan tugas, karena itu *job description* memiliki kedudukan penting sebagai elemen yang memberikan pengaruh pada hasil kerja setiap karyawan dalam organisasi. Pemahaman karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI terhadap *job description* dapat dilihat dalam Grafik 5.17 berikut ini.



Grafik 5.22 Karyawan Memahami *Job Description*

(n = 65)

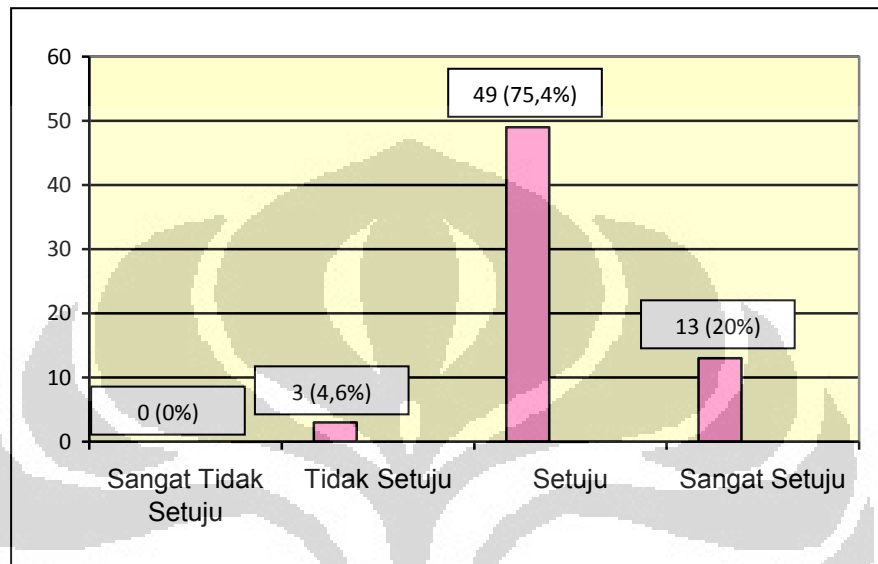
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Setelah melakukan penelitian terhadap 65 karyawan sebagai responden, ditemukan bahwa sebesar 72,3% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan memahami *job description* yang dimilikinya”. Responden lain dengan jumlah presentase sebesar 24,6% responden menyatakan sangat setuju. Sedangkan, responden yang menyatakan tidak setuju atas pernyataan tersebut hanya sebesar 3,1%. Sementara itu, tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju sebagai alternatif jawaban atas pernyataan tersebut.

Berdasarkan data pada Grafik 5.17 di atas, diketahui bahwa mayoritas karyawan memahami *job description* yang dimilikinya. Walaupun *job description* karyawan yang khusus secara tertulis tidak ada, namun *job description* mampu dipahami oleh karyawan karena telah dikomunikasikan secara lisan oleh atasan tempat karyawan tersebut bekerja. *Job description* yang berlaku bagi karyawan di semua unit kerja Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI secara umum terdapat dalam Peraturan Kepala BPN Nomor.

Pelaksanaan *job description* oleh karyawan merupakan suatu hal yang penting di samping memahami *job description* itu sendiri. Pemahaman akan *job description* yang diberikan tidak bermakna jika tidak dilaksanakan oleh karyawan

tersebut. Grafik 5.18 berikut ini menggambarkan kesesuaian pelaksanaan pekerjaan karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dengan *job description*.



Grafik 5.23 Karyawan Melaksanakan Pekerjaan Sesuai Dengan *Job Description*

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Pernyataan selanjutnya yang digunakan dalam penelitian ini untuk melihat kepatuhan karyawan pada *job description* adalah pernyataan “Karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang dimilikinya”. Berdasarkan Grafik 5.20 di atas menunjukkan bahwa terdapat 75,4% responden menyatakan setuju, 20% menyatakan sangat setuju, dan sebesar 4,6% responden lainnya menyatakan tidak setuju. Sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 0% responden.

Responden yang memilih alternatif jawaban setuju dan sangat setuju cukup banyak jumlahnya. Ini berarti bahwa mayoritas karyawan telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang dimilikinya. Namun, terdapat pula sebagian kecil responden yang tidak setuju pada pernyataan mengenai kesesuaian pelaksanaan pekerjaan karyawan dengan *job description*

yang dimiliki karyawan tersebut. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Sandra Maria Stephanie:

“Tidak semua karyawan melaksanakan sesuai job description. Ada karyawan yang kalau diberikan berkas untuk dikerjakan malah malas. Padahal pekerjaan tersebut termasuk dalam job description karyawan tersebut. Akhirnya berkasnya menumpuk terus menerus. Sedangkan kasus pertanahan itu banyak sekali yang masuk. Akhirnya pekerjaannya lama sekali diselesaikannya.” (Wawancara dengan Sandra Maria Stephanie, Staf Seksi Perkara Perdata III, 13 Mei 2012)

Pelaksanaan pekerjaan karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI yang sesuai dengan *job description* yang dimiliki sangat bergantung pada kesadaran karyawan tersebut. Kesadaran *job description* karyawan menghasilkan penyelesaian pekerjaan yang efektif dan efisien. Berbeda halnya jika karyawan tidak memiliki kesadaran akan *job description* yang diembannya. Karyawan yang demikian hanya akan menimbulkan penumpukan pekerjaan yang tentu saja akan menghambat penyelesaian pekerjaan organisasi secara keseluruhan.

5.2.2.2 Analisis Variabel Kinerja Karyawan

Dalam penelitian kuantitatif ini, variabel kinerja karyawan dilihat melalui kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan, ketetapan waktu, inisiatif karyawan, kemampuan karyawan, dan komunikasi yang terjalin baik antar sesama karyawan maupun antar karyawan dengan atasannya. Kelima aspek tersebut diturunkan ke dalam sebelas indikator yang kemudian diwujudkan menjadi 19 pernyataan dalam kuesioner.

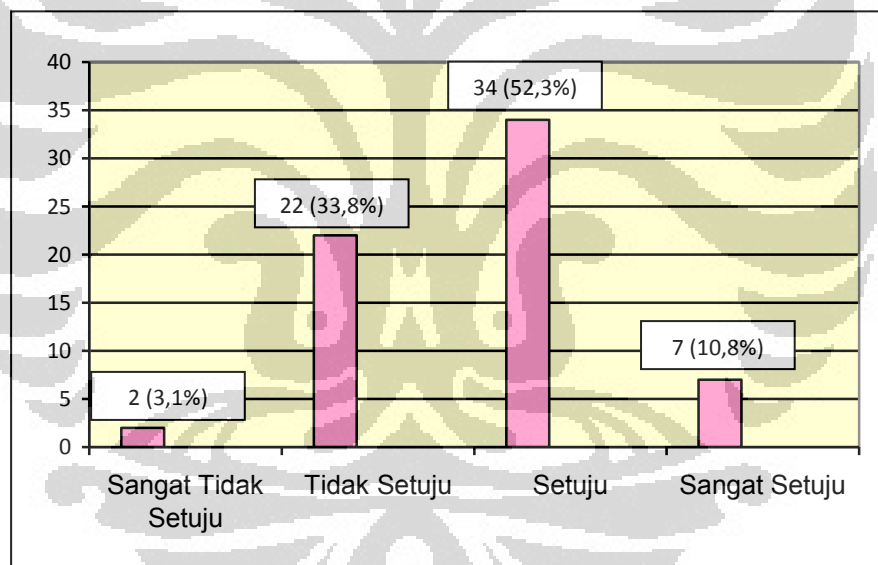
1. Kualitas Pekerjaan

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode atau waktu tertentu. Hasil kerja seorang karyawan dapat dilihat baik atau buruknya dengan melihat pada kualitas hasil kerja yang diperoleh karyawan tersebut. Kualitas pekerjaan dalam hal ini merujuk pada tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan yang terkandung dalam hasil kerja karyawan. Selain itu, kualitas pekerjaan seorang karyawan juga dilihat dari

kesesuaian antara hasil kerja karyawan dengan tujuan serta sasaran organisasi (Sudarmanto, 2009, p. 12).

a. Hasil Kerja yang Diperoleh

Kualitas pekerjaan karyawan dapat dengan mudah diketahui dengan melihat hasil kerja yang diperoleh karyawan tersebut. Karyawan dengan kualitas pekerjaan yang baik memiliki hasil kerja yang akurat. Selain itu, kualitas pekerjaan seorang karyawan juga dapat dinilai baik apabila hasil kerjanya sesuai dengan target dan tujuan yang telah ditentukan organisasi. Berikut ini adalah Grafik 5.19 yang menunjukkan keakuratan hasil kerja karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.



Grafik 5.24 Hasil Kerja Karyawan Akurat

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan penelitian terhadap 65 responden, terdapat 52,3% responden yang menyatakan setuju pada pernyataan “Hasil kerja karyawan akurat”. Sebesar 33,8% responden memilih alternatif jawaban tidak setuju. Responden dengan jumlah 10,8% responden memilih alternatif jawaban sangat setuju. Sedangkan,

terdapat 3,1% responden yang memilih sangat tidak setuju sebagai alternatif jawaban terhadap pernyataan tersebut.

Data pada Grafik 5.19 di atas memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan menghasilkan pekerjaan yang akurat. Tetapi, karyawan yang menyatakan tidak setuju juga memiliki jumlah yang cukup banyak. Responden yang menyatakan tidak setuju beranggapan bahwa hasil kerja karyawan pasti tidak luput dari kesalahan.

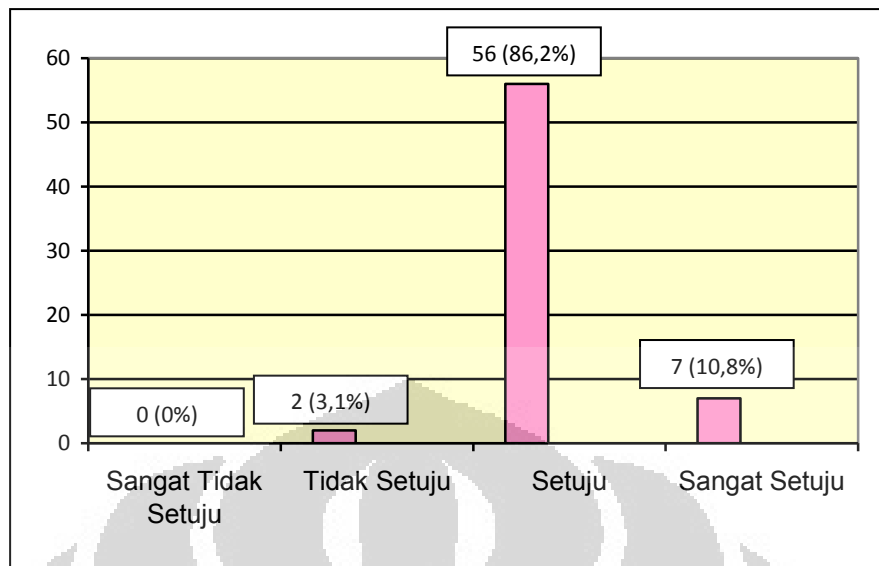
“Pertama kan kita buat konsep dulu. Konsep kemudian diserahkan ke kepala seksi, kepala seksi ke direktur, direktur ke deputy. Kalau di pihak-pihak tadi, pekerjaan kita dinilai salah atau kurang benar, ya pekerjaan tadi turun lagi ke kita. Dibenarkan lagi. Jadi hampir tidak mungkin ya kalau pekerjaan karyawan lurus-lurus saja begitu apalagi langsung benar.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Sedangkan, menurut Siswantoro hasil kerja karyawan mengandung kesalahan terutama dari segi penggunaan bahasa di samping analisa yang dihasilkan karyawan tersebut, seperti yang dikemukakan Siswantoro di bawah ini:

“Hasil kerja karyawan tidak juga selalu akurat tetapi tidak asal-asalan juga. Biasanya dari segi perbedaan bahasa ya yang sering diperbaiki. Perbedaan bahasa dapat menyebabkan perbedaan persepsi antara para pihak yang memfilter surat penyelesaian kasus tersebut. Jadi penggunaan bahasa yang tepat sangat diperlukan.” (Wawancara dengan Siswantoro, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Penggunaan bahasa dan analisa menjadi perhatian penting pada setiap hasil kerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Penggunaan bahasa yang baik dan jelas membuat pihak-pihak yang terkait mampu memahami dengan baik isi dari surat maupun produk Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa Konflik dan Pertanahan lainnya. Selain penggunaan bahasa, analisa yang mendalam terhadap suatu kasus pertanahan memiliki kedudukan yang penting. Tanpa analisa yang mendalam, karyawan tidak akan mampu membedah dan menyelesaikan kasus pertanahan secara tepat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hasil kerja yang diperoleh karyawan juga ditinjau melalui kesesuaian hasil kerja karyawan tersebut dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini dapat dilihat dalam Grafik 5.20 berikut ini.



Grafik 5.25 Hasil Kerja Karyawan Sesuai Dengan Target dan Tujuan Organisasi

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Selanjutnya, pada pernyataan “Hasil dari pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan target dan tujuan yang dimiliki organisasi” dan Grafik 5.20 di atas diketahui bahwa dari total 65 responden, sebesar 86,2% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan ini. Alternatif jawaban sangat setuju dipilih oleh 10,8% responden. Responden yang memilih alternatif jawaban tidak setuju sebesar 3,1%. Dengan demikian, responden yang memilih alternatif jawaban sangat tidak setuju sebesar 0%. Lebih dari separuh responden yang menyatakan setuju mengartikan bahwa karyawan telah menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan target dan tujuan yang ditetapkan organisasi. Hal tersebut juga sesuai dengan pengamatan dan penuturan Siswantoro yaitu:

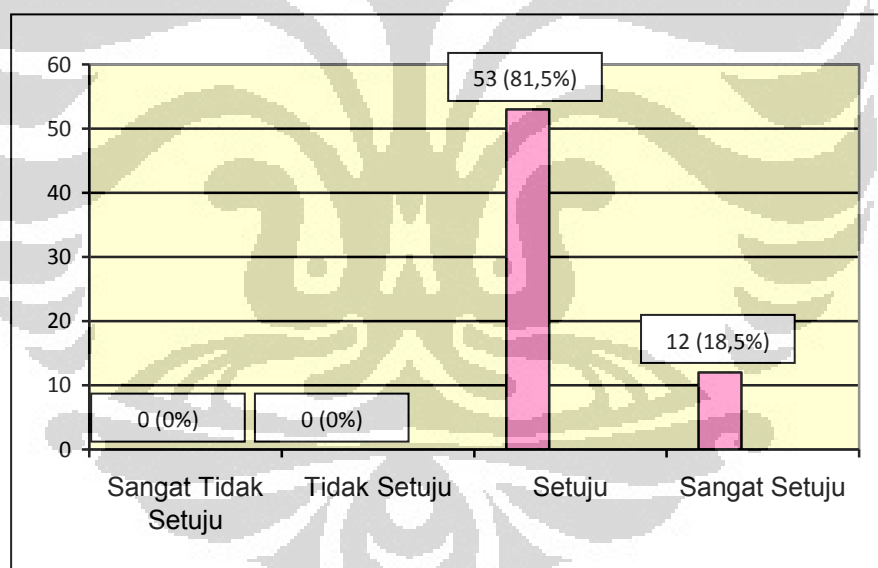
“Karena volume pekerjaan dan SDM terbatas kalau untuk target terpenuhi dengan catatan jam kerja melebihi batas. ...hasil pekerjaan karyawan telah sesuai dengan target dan tujuan perusahaan. Tapi, tentu masih ada saja sisa pekerjaan karena jumlah pekerjaan yang masuk itu melebihi rencana dan perkiraan.” (Wawancara dengan Siswantoro, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Terpenuhinya hasil kerja karyawan yang sesuai target dan tujuan organisasi tidak lepas dari usaha yang ditempuh karyawan dalam mewujudkan hal

tersebut. Namun, keinginan dan usaha karyawan tersebut tidak mendapat dorongan dan dukungan yang baik dari BPN RI sebagai organisasi baik dalam bentuk insentif maupun penghargaan lainnya.

b. Ketelitian Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Ketelitian karyawan dalam bekerja dilakukan melalui pemeriksaan kembali berbagai pekerjaan yang telah dihasilkannya. Hal ini sangat memberikan pengaruh terhadap tingkat kualitas hasil kerja yang dihasilkan karyawan. Dengan melakukan pemeriksaan kembali, karyawan dapat menurunkan peluang terjadinya kesalahan dalam hasil kerja yang tentunya akan memberikan implikasi pada baik atau buruknya kinerja karyawan secara khusus dan kinerja organisasi secara umum.



Grafik 5.26 Karyawan Memeriksa Kembali Setiap Hasil Pekerjaannya

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan Grafik 5.21 di atas, diketahui bahwa terdapat 81,5% responden dari total 65 responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan memeriksa kembali setiap pekerjaan yang telah diselesaikannya”. Sisanya atau sebesar 18,5% responden menyatakan sangat setuju terhadap

pernyataan tersebut. Sedangkan, tidak ada seorang pun dari responden yang memilih alternatif jawaban sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Hal ini menunjukkan seluruh karyawan melakukan pemeriksaan kembali terhadap hasil pekerjaan sebelum diberikan kepada atasan.

“Iya, mereka selalu memeriksa kembali. Karena saya tidak mudah memercayai orang, tetapi jika orang tersebut telah mendapat kepercayaan saya, maka orang tersebut akan menjaga kepercayaan tersebut dengan bekerja secara giat dan teliti. Biasanya kalau hasil kerja mereka memiliki kesalahan yang sama dengan pekerjaan mereka terdahulu biasanya saya tegur. ...Kesalahan pekerjaan jangan diulang di masa mendatang.”
(Wawancara dengan Siswantoro, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

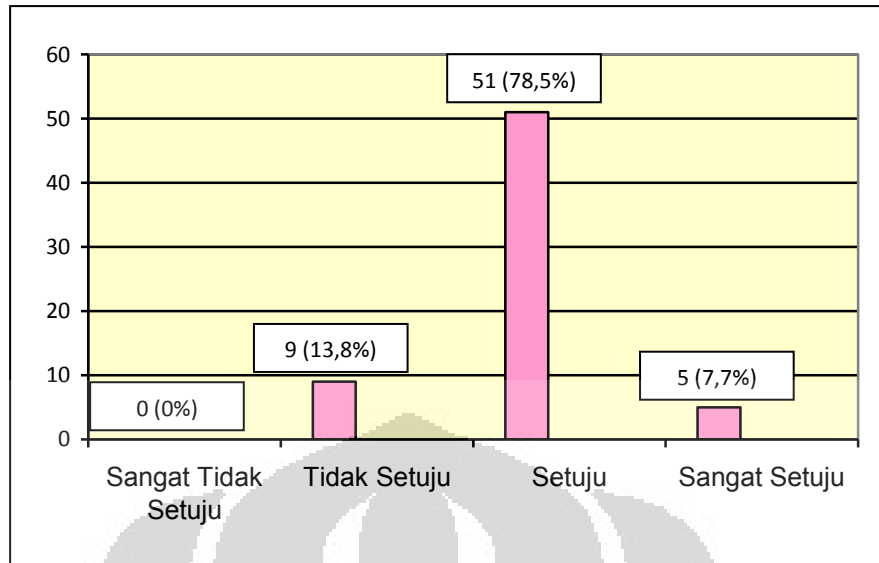
Pemeriksaan kembali hasil kerja oleh karyawan menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh setiap karyawan untuk memastikan setiap pekerjaan yang dihasilkannya merupakan hasil kerja terbaik dari karyawan tersebut. Karyawan yang memeriksa setiap pekerjaan yang dihasilkan akan menurunkan tingkat kesalahan yang terdapat pada hasil kerja karyawan tersebut.

2. Ketetapan Waktu

Secara umum, ketetapan waktu merujuk pada sesuai tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan karyawan dengan waktu yang telah ditetapkan atau direncanakan sebelumnya. Di dalam ketetapan waktu, dapat dilihat kesesuaian baik dalam segi waktu maupun kesesuaian dalam segi jumlah atau kuantitas pekerjaan pada periode tertentu yang telah ditentukan.

a. Kesesuaian Rencana Kerja Dengan Hasil Kerja

Setiap karyawan dalam organisasi membuat rencana kerjanya masing-masing. Rencana kerja karyawan ini terkait dengan berbagai capaian yang akan diraih oleh karyawan berdasarkan pengetahuan dan kemampuan masing-masing karyawan, termasuk di dalamnya capaian waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.



Grafik 5.27 Hasil Kerja Karyawan Diselesaikan Sesuai Dengan Waktu Pada Rencana Kerja

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Penelitian yang dilakukan terhadap 65 responden ini, mengungkapkan data bahwa sebesar 78,5% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan “Hasil kerja karyawan diselesaikan sesuai dengan waktu pada rencana kerja yang telah dibuat”. Responden lainnya yakni sebesar 13,8% menyatakan ketidaksetujuan terhadap pernyataan tersebut. Namun, terdapat 7,7% responden yang memilih sangat setuju sebagai alternatif jawaban. Sedangkan, jumlah responden yang menyatakan sangat tidak setuju berjumlah 0%.

Banyaknya jumlah responden yang memilih alternatif jawaban setuju menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu pada rencana kerja yang telah dibuat. Hal ini sesuai dengan penuturan Siswanto berikut ini:

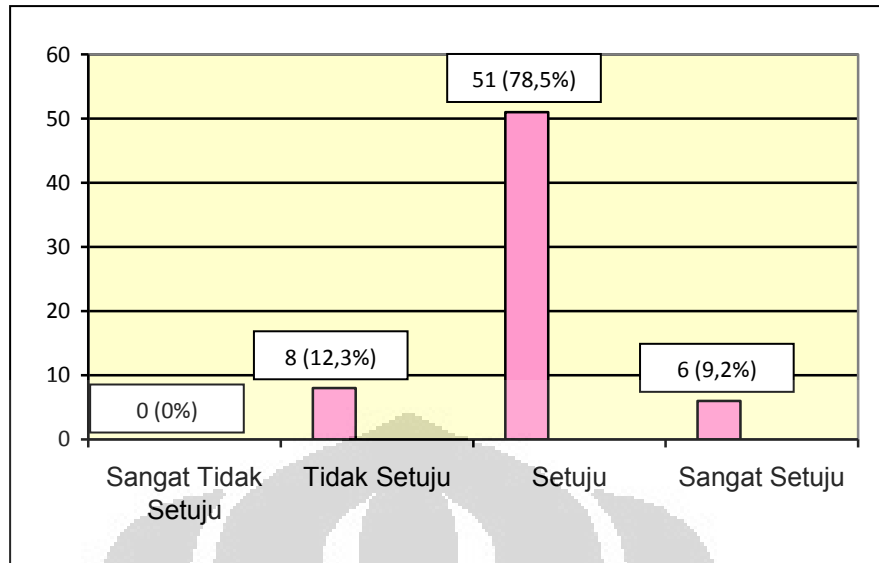
“Di sini karyawan memiliki rencana kerja. Misalnya bulan ini kita berencana akan menyelesaikan berapa, sementara kasus yang masuk berapa ...Nah ini diturunkan kepada karyawan, sehingga setiap karyawan memiliki target per hari atau per minggu harus menyelesaikan berapa kasus. Kalau saya lihat kebanyakan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana kerja. Ada juga yang tidak sesuai, tapi jumlahnya tidak signifikan.” (Wawancara dengan Siswanto, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rencana kerja seperti yang dilakukan mayoritas karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI merupakan langkah yang baik untuk menjaga keteraturan arus penyelesaian pekerjaan. Hal ini dikarenakan rencana kerja dijadikan sebagai panduan bagi karyawan selama proses penyelesaian pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

b. Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan

Karyawan yang tidak memiliki ketepatan waktu penyelesaian pekerjaannya dinilai merupakan karyawan dengan kinerja yang buruk. Ini terjadi karena keterlambatan penyelesaian pekerjaan tersebut akan memperlambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, karyawan yang melewati tenggat waktu penyelesaian pekerjaan dapat memberikan pengaruh pada berkurangnya kuantitas pekerjaan yang seharusnya telah terselesaikan dan pada akhirnya akan memperlambat gerak organisasi tersebut. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan merupakan suatu hal penting yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan dalam organisasi.

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan seorang karyawan dapat dilihat melalui kesesuaian penyelesaian pekerjaan karyawan tersebut dengan tenggat waktu yang telah diberikan dan kesesuaian jumlah pekerjaan yang diselesaikan karyawan tersebut dengan jumlah pekerjaan yang diberikan kepadanya. Gambaran kesesuaian penyelesaian pekerjaan karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI terhadap tenggat waktu yang diberikan kepada karyawan tersebut dapat dilihat dalam Grafik 5.23 berikut ini.



Grafik 5.28 Karyawan Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Tenggat Waktu yang Diberikan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

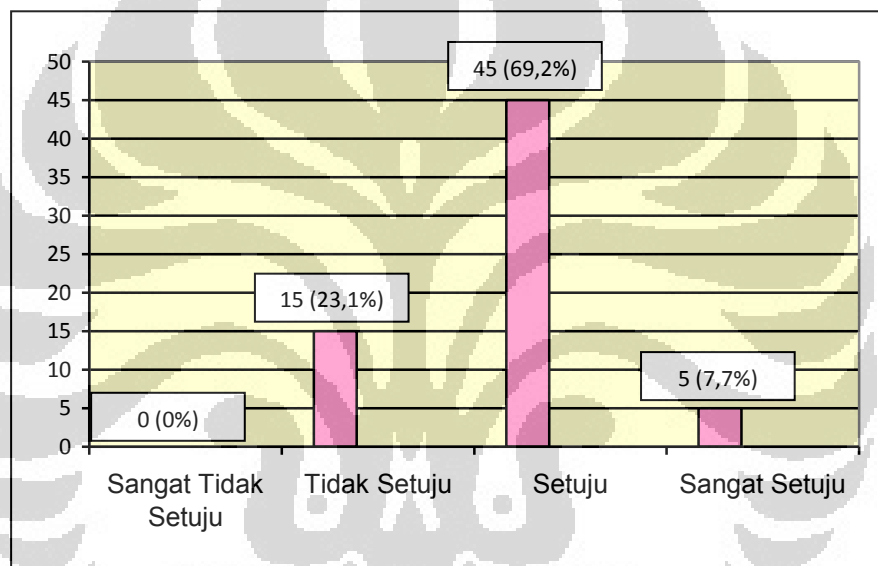
Pernyataan “Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah diberikan” merupakan pernyataan pertama yang digunakan dalam penelitian ini untuk melihat ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan responden. Dari total 65 responden, terdapat 78,5% responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut. Sebesar 12,3% responden menyatakan ketidaksetujuan sebagai alternatif jawaban lain. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 9,2% responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan ini. Dengan demikian, tidak ada seorang responden pun yang memilih alternatif jawaban sangat tidak setuju.

Banyaknya jumlah responden yang menjawab setuju maupun sangat setuju terhadap mengartikan bahwa mayoritas karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang telah diberikan. Di sisi lain, terdapat pula responden yang menyatakan tidak setuju jika karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah diberikan atau ditetapkan atasan. Pernyataan ini diperkuat dengan penuturan Siswantoro berikut ini:

“Kadang-kadang suka lewat dari tenggat waktu yang diberikan. Karena tergantung dengan kasus yang sedang ditangani. Kalau kasusnya rumit, biasanya lewat tenggat waktu. Kalau kasusnya mudah, cepat selesainya.”

(Wawancara dengan Siswantoro, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Penyelesaian pekerjaan karyawan yang melewati tenggat waktu dikarenakan tidak semua kasus dapat selesai pada jangka waktu penyelesaian pekerjaan yang diberikan. Penyelesaian pekerjaan bergantung pada beban kasus pertanahan yang sedang ditangani. Semakin rumit sebuah kasus pertanahan, semakin lama waktu yang dibutuhkan karyawan tersebut untuk menyelesaikannya.



Grafik 5.29 Kuantitas Pekerjaan yang Dihasilkan Karyawan Sesuai Dengan Kuantitas Pekerjaan yang Ditugaskan KEPADANYA

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan Grafik 5.24 di atas yang dihasilkan dari 65 responden, diketahui bahwa sebesar 69,2% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan “Pada tenggat waktu yang ditentukan, jumlah pekerjaan yang diselesaikan karyawan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang diberikan kepadanya”. Sebesar 7,7% responden memilih alternatif jawaban sangat setuju. Responden lainnya menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut sebesar 23,1%. Hal ini dilatarbelakangi perbedaan beban dan kerumitan berbagai kasus pertanahan yang ada. Sehingga terkadang kuantitas pekerjaan yang ditugaskan dengan yang

dihasilkan tidak sesuai. Sedangkan responden yang memilih alternatif jawaban sangat tidak setuju sebesar 0%.

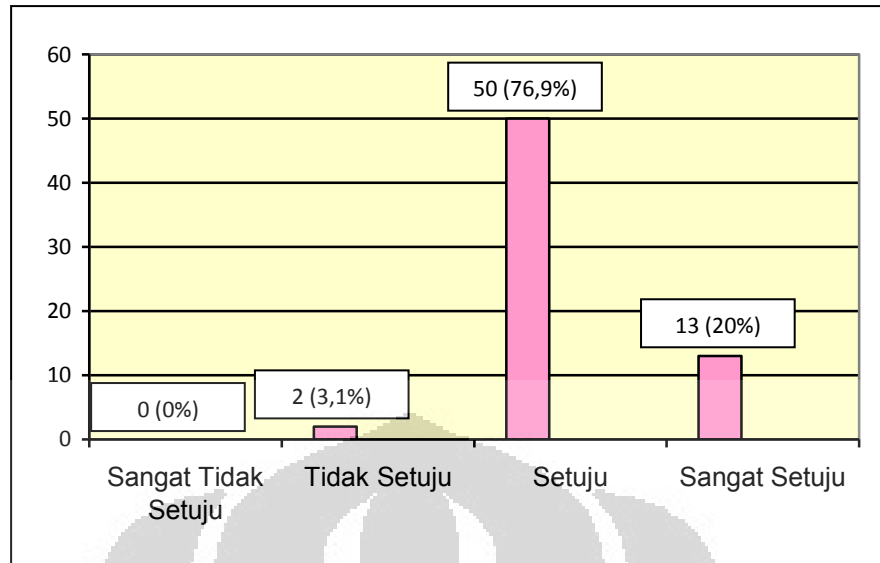
3. Inisiatif

Inisiatif merupakan kompetensi dari karyawan yang terkait dengan kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan tanpa harus diperintah, mengerjakan sesuatu melebihi yang dipersyaratkan pekerjaan, menemukan atau menciptakan serta memberikan gagasan-gagasan yang dapat membuka berbagai kesempatan baru dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi (Sudarmanto, 2009, p. 106). Dalam penelitian ini, aspek inisiatif dari karyawan akan diukur dengan melihat inisiatif karyawan baik dalam memberikan gagasan maupun inisiatif karyawan dalam meningkatkan hasil kerjanya.

a. Pemberian Gagasan Dalam Berorganisasi

Inisiatif dalam memberikan berbagai gagasan yang berguna bagi peningkatan kinerja organisasi merupakan kompetensi karyawan yang sangat penting dibutuhkan oleh organisasi apa pun. Kompetensi ini terkait dengan kemampuan karyawan dalam menghasilkan gagasan-gagasan baru dan menerapkannya dalam organisasi. Gagasan-gagasan baru yang dihasilkan karyawan dapat berkaitan dengan proses maupun mekanisme kerja untuk menghasilkan produk atau pelayanan organisasi ke arah yang lebih baik (Sudarmanto, 2009, p. 108).

Karyawan yang memiliki inisiatif dalam memberikan gagasan dalam berorganisasi mampu meningkatkan prestasi dalam bekerja, karena karyawan selalu berpikir untuk meningkatkan kemampuan diri dan organisasi tempatnya berada. Hal ini tentu saja dimulai dengan ketidaksegaran karyawan dalam memberikan gagasan yang dimilikinya kepada organisasi. Apabila karyawan segan untuk menyampaikan gagasannya, maka gagasan tersebut tidaklah berarti apa-apa.



Grafik 5.30 Karyawan Tidak Segan Dalam Mengutarakan Gagasan yang Berhubungan Dengan Pekerjaan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 65 responden, diketahui bahwa sebesar 76,9% responden menjawab setuju terhadap pernyataan “Karyawan tidak segan mengutarakan gagasan yang berhubungan dengan pekerjaan”. Sedangkan 20% responden menjawab sangat setuju dan sisanya sebanyak 3,1% menjawab tidak setuju. Sementara itu, responden yang memilih alternatif jawaban sangat tidak setuju sebesar 0%.

Data pada Grafik 5.25 di atas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan tidak segan untuk menyampaikan gagasan yang berhubungan dengan pelaksanaan maupun penyelesaian pekerjaan. Hal ini sesuai dengan penuturan Siswanto berikut ini:

“Di sini selalu dibuka ruang untuk karyawan menyampaikan pendapat. Jika di Direktorat Konflik itu melalui gelar perkara. Gelar perkara merupakan rapat intern direktorat yang di dalamnya membahas berbagai permasalahan atau kasus pertanahan yang terjadi. Di dalam gelar perkara tersebut, karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan gagasan terkait penyelesaian pekerjaan.” (Wawancara dengan Siswanto, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Ketidaksegaran karyawan dalam berpendapat timbul akibat gaya kepemimpinan atasan di tempat karyawan tersebut bekerja yang merangkul dan mengayomi karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan penuturan Fisyah yakni:

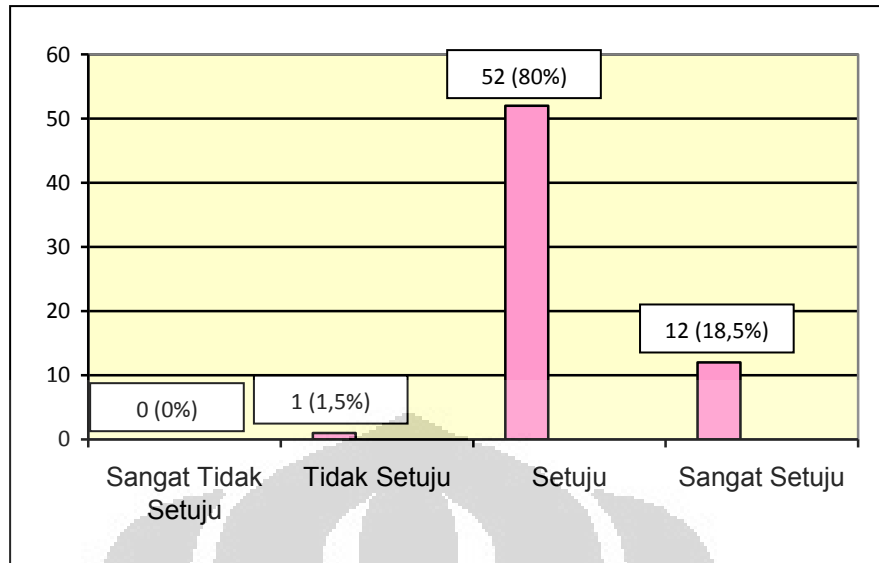
“Karyawan di sini tidak segan mengutarakan ide kepada atasan. Justru mereka senang. Karena atasan di sini merangkul karyawan dan membuka ruang komunikasi itu.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Terbukanya kesempatan dan peluang bagi karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI untuk mengkomunikasikan berbagai gagasan terkait pekerjaan membuka ruang bagi karyawan dan atasan untuk saling berbagi pengetahuan. Melalui *sharing knowledge*, karyawan dapat memberikan input bagi pengembangan serta peningkatan kualitas maupun kuantitas hasil kerja karyawan secara khusus dan hasil kerja organisasi secara keseluruhan.

b. Upaya Peningkatan Hasil Kerja

Selain inisiatif dalam memberikan gagasan baru kepada organisasi, kinerja karyawan juga dilihat melalui sejauh mana karyawan tersebut melakukan berbagai upaya yang dapat meningkatkan hasil kerjanya. Karyawan yang berinisiatif dalam berupaya agar hasil kerjanya mengalami peningkatan mengenali tanggung jawab yang diembannya sehingga karyawan tersebut secara sadar berusaha untuk menghasilkan kerja yang lebih baik dari hari ke hari (Sudarmanto, 2009, p. 106).

Upaya peningkatan hasil kerja karyawan merupakan berbagai usaha yang ditempuh oleh karyawan untuk meningkatkan hasil pekerjaannya baik dari segi kualitas maupun kuantitas sehingga pekerjaan yang dihasilkannya lebih baik dari sebelumnya. Gambaran usaha karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dalam meningkatkan kuantitas hasil kerja dapat dilihat dalam Grafik 5.26 berikut ini.



Grafik 5.31 Karyawan Berusaha Meningkatkan Kuantitas Hasil Kerja

(n = 65)

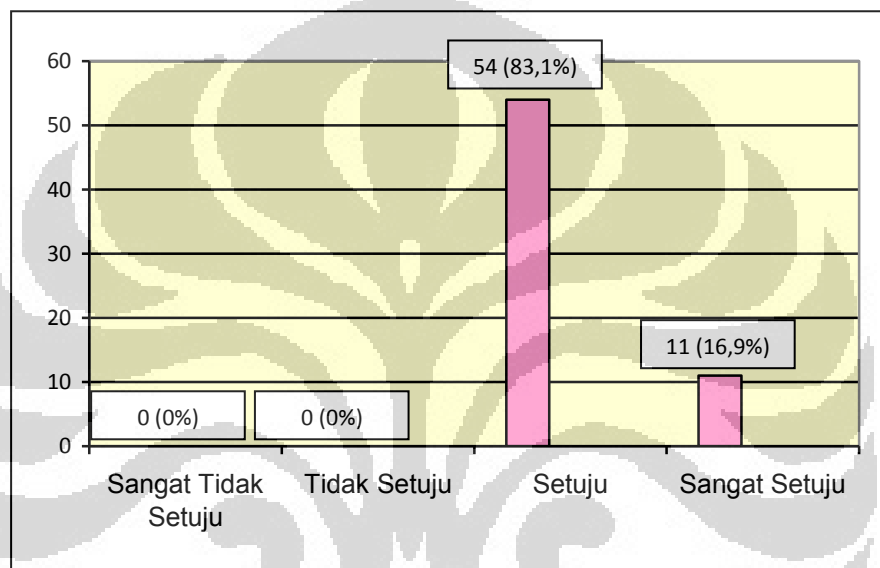
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Dari 65 responden dalam penelitian ini, terdapat 80% responden yang memilih alternatif jawaban setuju terhadap pernyataan “Karyawan melakukan upaya yang dapat meningkatkan kuantitas pekerjaan yang dihasilkannya”. Responden lainnya memilih alternatif jawaban sangat setuju. Responden ini berjumlah 18,5% responden. Sedangkan, alternatif jawaban tidak setuju hanya dipilih oleh 1,5% dan alternatif jawaban sangat tidak setuju dipilih oleh 0% responden. Mayoritas karyawan melakukan upaya yang bertujuan untuk meningkatkan kuantitas hasil kerjanya. Upaya yang sering dilakukan oleh karyawan untuk hal itu adalah dengan melaksanakan lembur seperti penuturan Siswanto di bawah ini:

“Karyawan di sini biasanya tanpa disuruh mereka menambah jam kerja mereka. Baik di dalam kantor maupun di luar kantor. Di dalam kantor biasanya mereka lembur. Tapi, terkadang mereka juga membawa pekerjaan ke rumah. Sehingga mereka dapat melakukan analisa terhadap kasus yang ditangani. Tapi, semua itu tidak diwajibkan. Lebih ke kesadaran karyawan.” (Wawancara dengan Siswanto, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Upaya peningkatan kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI tidak lepas dari banyaknya jumlah kasus pertanahan yang ditangani. Jika

karyawan hanya mengandalkan waktu kerja di kantor saja untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka pekerjaan yang selesai akan sedikit jumlahnya. Dalam rangka mengimbangi banyaknya kasus pertanahan yang ditangani, karyawan harus menambah waktu kerja melebihi waktu kerja yang telah ditentukan. Hanya melalui langkah tersebut karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah yang lebih banyak.



Grafik 5.32 Karyawan Berusaha Meningkatkan Kualitas Pekerjaan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Pernyataan lain yang digunakan untuk melihat inisiatif karyawan dalam upaya peningkatan hasil kerja adalah “Karyawan melakukan upaya yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang dihasilkannya”. Berdasarkan Grafik 5.29, sebesar 83,1% responden dari 65 responden yang telah diteliti memilih alternatif jawaban setuju. Sebesar 16,9% responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan ini. Sementara itu, tidak ada seorangpun responden yang memilih alternatif jawaban tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Karyawan yang berusaha untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya merujuk pada karyawan yang menaruh perhatian terhadap kualitas yang merupakan kemampuan untuk memastikan bahwa seluruh proses kerja dilakukan

secara akurat sesuai dengan standar kualitas, sehingga akan menghasilkan produk atas pelayanan yang sempurna (Sudarmanto, 2009, p. 96). Peningkatan kualitas pekerjaan ditempuh oleh responden dengan berbagai macam cara seperti melalui pendidikan dan pelatihan. Para karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI yang menjadi responden dalam penelitian ini berusaha untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan di bidang pekerjaan dengan mengikuti pendidikan formal baik di bidang hukum maupun di bidang ilmu pertanahan melalui program tugas belajar ataupun tidak yang mampu mendukung penyelesaian pekerjaan. Selain itu, karyawan juga mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh BPN sendiri maupun pihak di luar BPN terkait pelaksanaan pekerjaan.

4. Kemampuan

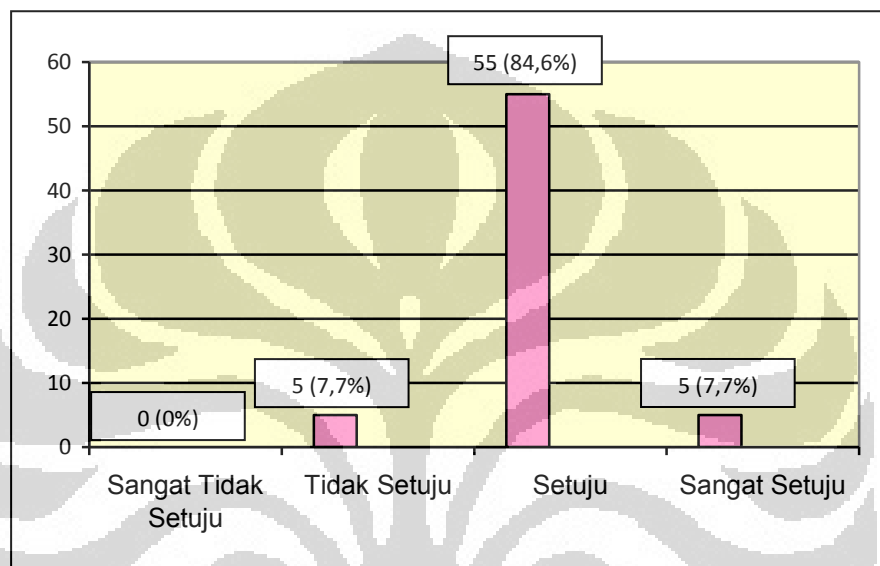
Kemampuan merupakan karakteristik personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau situasi. Karyawan dapat menghasilkan kinerja unggul dan efektif jika karyawan tersebut memiliki dan mencapai kemampuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang digelutinya. Hal ini terkait dengan penggunaan kemampuan untuk membantu menyelesaikan atau mencapai sasaran organisasi.

Aspek kemampuan yang memengaruhi kinerja karyawan ini akan dilihat melalui kemampuan karyawan menghadapi setiap hambatan dalam pekerjaannya, kesesuaian antara pengetahuan yang dimiliki karyawan dengan bidang pekerjaan yang digelutinya saat ini, dan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumber daya berupa alat bantu pekerjaan yang terdapat dalam organisasi.

a. Kemampuan Menghadapi Hambatan Pekerjaan

Setiap organisasi tentunya sering kali dihadapkan pada situasi yang problematis. Apabila situasi ini tidak diatasi dengan tepat dan cepat dapat mengancam eksistensi organisasi. Situasi problematis tersebut tentunya merupakan permasalahan yang cukup rumit dan tidak mudah untuk diatasi. Walaupun masalah yang terjadi masih dalam skala kecil, namun bila tidak segera diselesaikan maka akan berdampak besar bagi organisasi. Dalam situasi yang

penyebab problema seperti ini, tentunya dibutuhkan kemampuan sumber daya manusia yang mampu mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi. Karyawan yang memiliki kemampuan dalam menghadapi hambatan pekerjaan dapat mengurai permasalahan, menganalisis akar permasalahan, dan menemukan alternatif pemecahan masalah secara tepat (Sudarmanto, 2009, p. 112).



Grafik 5.33 Kemampuan Karyawan Menghadapi Hambatan Pekerjaan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 65 responden, diketahui bahwa terdapat 84,6% responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan mampu menghadapi setiap hambatan yang ada dalam penyelesaian pekerjaan”. Alternatif jawaban sangat setuju dipilih oleh 7,7% responden. Begitu pula halnya dengan alternatif jawaban tidak setuju yang dipilih oleh 7,7% responden. Sedangkan, sebesar 0% responden berada pada pernyataan sangat tidak setuju akan pernyataan ini.

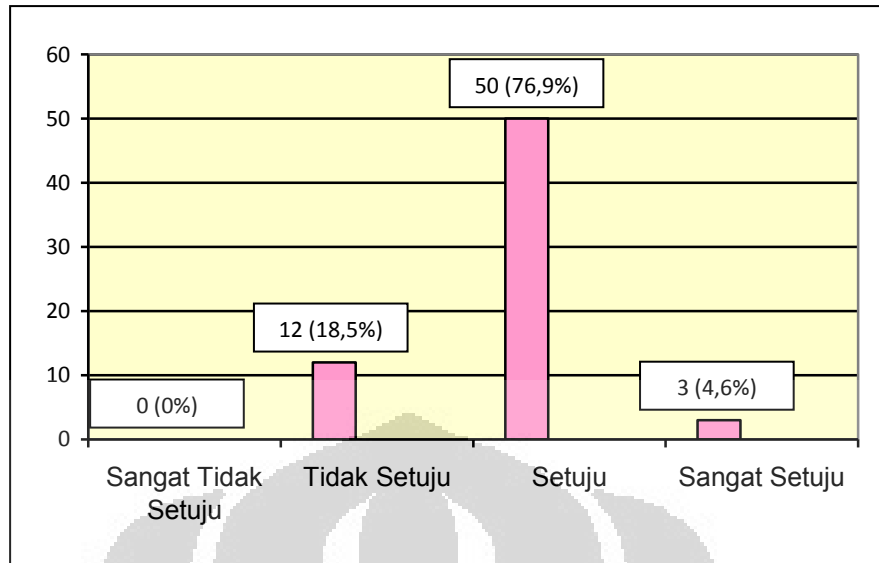
Data pada Grafik 5.28 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan telah mampu menghadapi setiap hambatan yang muncul dalam penyelesaian pekerjaan. Kemampuan karyawan ini sesuai dengan pengamatan Siswantoro selaku Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat berikut ini:

“Hambatan selalu ada dan karyawan karyawan biasanya mampu menghadapinya. Hambatan yang bisa mereka hadapi biasanya itu hambatan mengenai teknis pelaksanaan pekerjaan saja. Sedangkan, hambatan yang biasanya tidak mampu dihadapi oleh karyawan adalah hambatan mengenai peraturan perundang-undangan dalam penyelesaian pekerjaan. Jika karyawan sudah buntu, biasanya ditanyakan kepada atasan maupun karyawan lainnya.” (Wawancara dengan Siswantoro, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Hambatan yang dihadapi oleh karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI baik hambatan dalam teknis penyelesaian pekerjaan maupun perundang-undangan mampu terselesaikan karena komunikasi yang terjalin antar sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan, sehingga penyelesaian hambatan pekerjaan tidak bertumpu pada karyawan yang bersangkutan saja. Hal ini dikarenakan hambatan dalam pekerjaan seorang karyawan tidak hanya memberikan pengaruh pada karyawan tersebut, tetapi juga seluruh komponen dalam unit kerja bahkan organisasi di tempatnya bekerja.

b. Kesesuaian Pengetahuan yang Dimiliki Dengan Pekerjaan

Pengetahuan merupakan komponen kemampuan yang memiliki sifat dapat dilihat dan mudah untuk dikembangkan (Sudarmanto, 2009, p. 53). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik tertentu. Karyawan yang memiliki pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaan yang digelutinya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut telah memiliki segenap informasi dan seluk beluk yang mampu memberi dukungan terhadap penyelesaian apa yang dikerjakannya. Tentu saja hal ini akan membuat karyawan tersebut menghasilkan pekerjaan yang lebih baik daripada karyawan dengan pengetahuan yang tidak sesuai dengan pekerjaannya. Grafik 5.29 berikut ini merupakan gambaran kesesuaian pengetahuan yang dimiliki karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI terhadap bidang pekerjaan karyawan tersebut.



Grafik 5.34 Karyawan Memiliki Pengetahuan yang Sesuai Dengan Pekerjaan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

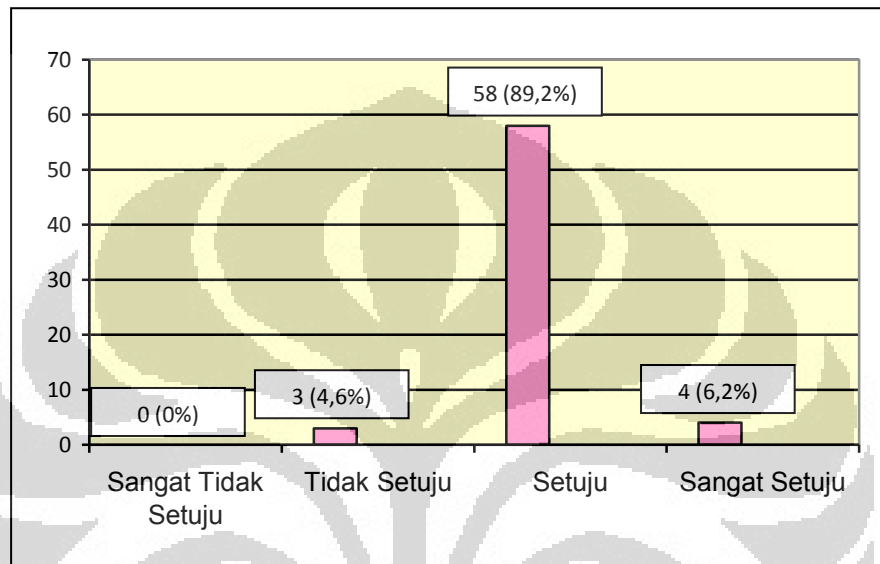
Dari 65 responden dalam penelitian ini, sebesar 76,9% responden memilih alternatif jawaban setuju terhadap pernyataan “Pengetahuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan pekerjaan”. Sebesar 18,5% responden menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Hanya terdapat 4,6% responden yang memilih alternatif jawaban sangat setuju. Sementara itu, tidak ada seorang responden pun yang memilih sangat tidak setuju sebagai alternatif jawaban.

Banyaknya jumlah responden yang memilih alternatif jawaban setuju menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya saat ini. Kesesuaian ini didapat karena latar pendidikan responden yang mayoritas berpendidikan hukum. Pernyataan ini sesuai dengan penuturan Siswanto yaitu:

“Pengetahuan karyawan sudah sesuai dengan bidang peekrjaannya. Kan Disa bisa liat kalau di sini kebanyakan sarjana hukum. Ada juga karyawan yang sudah bergelar sarjana hukum kemudian mengambil pendidikan pascasarjana dalam bidang ilmu pertanahan... Ada pula yang bukan sarjana hukum tetapi mengambil pendidikan dalam bidang hukum.” (Wawancara dengan Siswanto, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa karyawan yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan akan menghasilkan pekerjaan yang

lebih baik daripada karyawan dengan pengetahuan yang tidak sesuai pekerjaan. Namun, memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan saja tidak cukup. Pengetahuan yang dimiliki di samping harus sesuai dengan pekerjaan juga harus mampu mendukung penyelesaian pekerjaan karyawan.



Grafik 5.35 Pengetahuan Karyawan Mendukung Penyelesaian Pekerjaan

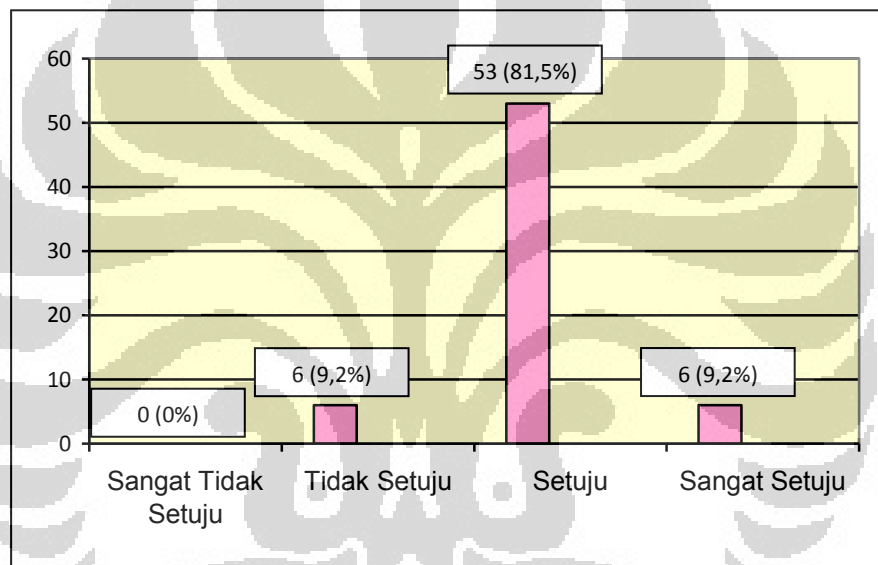
(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan kepada 65 responden, sebesar 89,2% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan “Pengetahuan yang dimiliki karyawan mendukung penyelesaian pekerjaan”. Hal ini berarti bahwa mayoritas karyawan memiliki pengetahuan yang mampu mendukung penyelesaian pekerjaan. Pengetahuan yang mendukung tersebut berperan bagi hasil pekerjaan karyawan. Karyawan yang memiliki pengetahuan untuk mendukung penyelesaian pekerjaan memiliki analisa kasus pertanahan yang lebih dalam dan komprehensif. Alternatif jawaban sangat setuju dipilih oleh 6,2% responden. Sebesar 4,6% responden menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan ini. Sedangkan, 0% responden berada pada alternatif jawaban sangat tidak setuju.

c. Kemampuan Memanfaatkan Sumber Daya

Setiap organisasi menyediakan sumber daya berupa alat bantu yang dapat mempermudah dan meringankan pekerjaan para karyawannya. Alat bantu pekerjaan tersebut dapat berupa *computer*, *printer*, *fotocopy*, dan lain-lain. Semua alat bantu pekerjaan tersebut akan membuat para karyawan bekerja secara lebih efisien dan efektif, dimana pada akhirnya hal ini akan memengaruhi kinerja yang dihasilkan karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan dalam memanfaatkan alat bantu pekerjaan akan memiliki hasil pekerjaan yang lebih baik daripada karyawan yang tidak memiliki kemampuan tersebut.

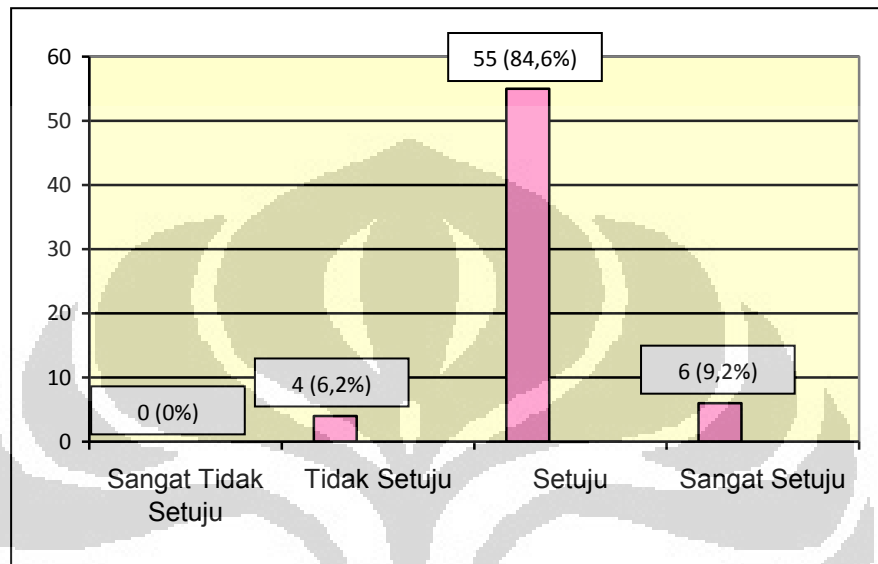


Grafik 5.36 Karyawan Mampu Mengoperasikan Alat Bantu Pekerjaan
(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Dalam penelitian yang menggunakan 65 karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan ini sebagai respondennya, diketahui bahwa sebesar 81,5% responden memilih alternatif jawaban setuju pada pernyataan “Karyawan Dapat Mengoperasikan Setiap Alat Bantu Pekerjaan yang Tersedia di Organisasi”. Sebesar 9,2% responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan ini. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di lingkungan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan memiliki kemampuan dalam mengoperasikan berbagai alat bantu pekerjaan yang tersedia di BPN seperti *printer*, *computer*,

scanner dan sebagainya. Jumlah responden yang sama yaitu sebesar 9,2% responden memilih alternatif jawaban tidak setuju. Sementara itu, alternatif jawaban sangat tidak setuju dipilih oleh 0% responden.



Grafik 5.37 Karyawan Menggunakan Alat Bantu Pekerjaan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Penggunaan alat bantu pekerjaan dapat meningkatkan hasil kerja karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas. Hal ini tidak lepas dari sifat alat bantu pekerjaan yang berguna untuk mempermudah karyawan dalam melaksanakan berbagai pekerjaannya. Dari 65 responden dalam penelitian ini, terdapat 84,6% responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan menggunakan alat bantu pekerjaan yang ada di organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan”. Responden yang menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan ini sebesar 9,2% responden dan alternatif jawaban tidak setuju dipilih oleh 6,2% responden. Sedangkan, responden yang menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan ini sebesar 0%.

Banyaknya jumlah responden yang memilih alternatif jawaban setuju maupun sangat setuju berarti bahwa mayoritas karyawan telah menggunakan

berbagai alat bantu pekerjaan untuk mempermudah karyawan dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan. Karyawan tidak hanya menggunakan alat bantu pekerjaan yang disediakan BPN sebagai organisasi saja. Karyawan juga menggunakan alat bantu pekerjaan yang merupakan milik karyawan secara pribadi. Pernyataan ini didukung dengan penuturan Siswantoro berikut ini:

“Karyawan memang menggunakan alat-alat bantu pekerjaan yang tersedia di sini. Tapi, mereka juga menggunakan alat-alat bantu pekerjaan yang merupakan aset pribadi mereka untuk melakukan berbagai pekerjaan. Hampir di sini kan karyawannya punya laptop semua.” (Wawancara dengan Siswantoro, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Alat bantu pekerjaan yang diperuntukkan bagi kemudahan penyelesaian pekerjaan terkadang disalahgunakan oleh karyawan. Penyalahgunaan alat bantu pekerjaan tersebut dikemukakan oleh Faisyah yakni:

“Karyawan pasti menggunakan alat bantu pekerjaan. Meskipun terkadang digunakan untuk hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan seperti main games di internet, cari tiket pulang, facebook.” (Wawancara dengan Faisyah Rahmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Penyalahgunaan alat bantu pekerjaan mengakibatkan penyimpangan fungsi alat bantu pekerjaan yang seharusnya. Alat bantu pekerjaan yang semula berfungsi untuk mempermudah dan meningkatkan hasil kerja karyawan secara kualitas maupun kuantitas menjadi berkurang fungsinya jika penyalahgunaan terhadap alat bantu pekerjaan tersebut terjadi. Hal ini karena penyalahgunaan alat pekerjaan mampu memberikan pengaruh bagi menurunnya efektifitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja.

5. Komunikasi

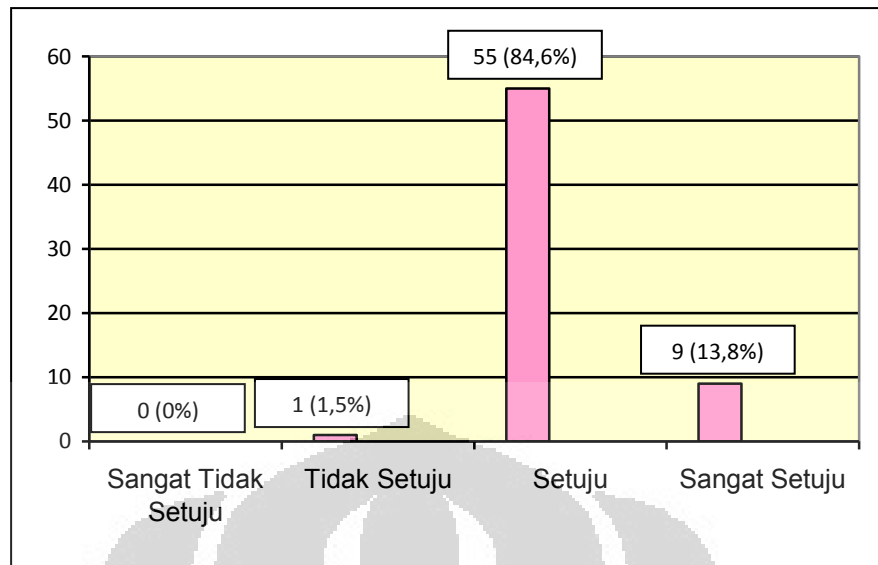
Selain dilihat melalui kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, dan kemampuan, kinerja karyawan dilihat pula melalui komunikasi. Organisasi merupakan kumpulan orang yang terikat oleh aturan main dan etika organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi biasanya terdiri dari pengelompokan tugas dan fungsi yang masing-masing membentuk satuan kerja. Komunikasi memegang peranan yang penting dan mutlak ada dalam setiap organisasi, agar setiap karyawan dalam satuan kerja yang memiliki tugas dan

fungsi yang berbeda tersebut dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009, p. 145). Dalam penelitian ini, komunikasi dilihat melalui dua bentuk yang berbeda yaitu komunikasi *vertical* dan *horizontal*. Komunikasi *vertical* merupakan komunikasi antara karyawan dengan atasan dan komunikasi *horizontal* adalah komunikasi yang dilakukan oleh karyawan dengan rekan sekerjanya sesama karyawan.

a. Komunikasi Antar Sesama Karyawan

Setiap satuan kerja di dalam organisasi tentu memiliki hubungan kerja baik secara koordinatif, konsultasi, atau yang lain secara formal antar sesama karyawan sehingga hubungan kerja dapat berlangsung secara sinergis dalam bentuk kerja sama. Komunikasi antar sesama karyawan mengandung pembagian informasi, pengetahuan atau hal-hal baru dari satu karyawan ke karyawan yang lain. Komunikasi antar sesama karyawan juga membuka ruang bagi pemberian motivasi antar sesama karyawan.

Komunikasi antar sesama karyawan dapat terjadi baik dalam bentuk kegiatan diskusi maupun koordinasi dengan karyawan lainnya sesama rekan kerja. Tanpa kedua bentuk komunikasi tersebut, gangguan dan hambatan dalam penyelesaian pekerjaan dapat terjadi dan memengaruhi hasil kerja karyawan. Gambaran komunikasi dalam bentuk diskusi yang dilakukan karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI dapat dilihat pada Grafik 5.33 berikut ini.



Grafik 5.38 Karyawan Berdiskusi Dengan Rekan Sekerja Sesama Karyawan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

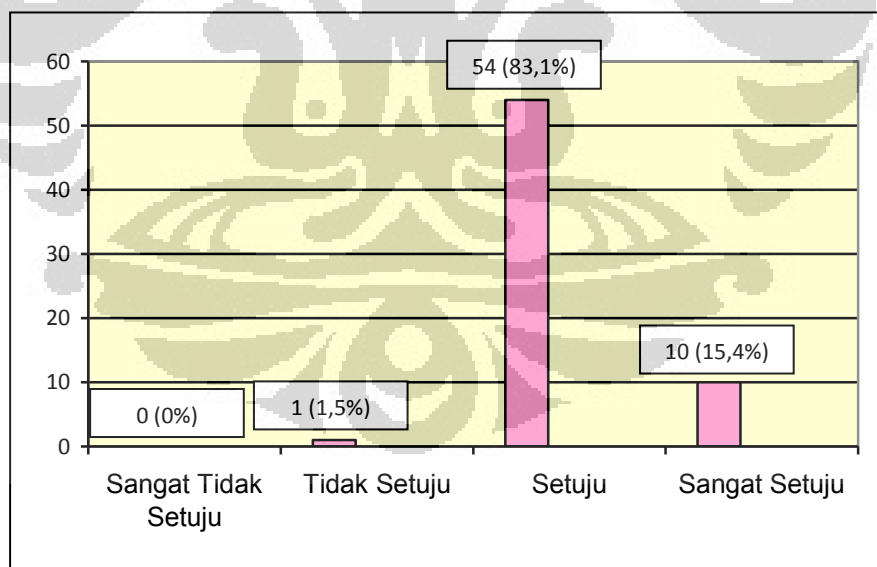
Berdasarkan Grafik 5.33 di atas, terlihat bahwa dari 65 responden terdapat 84,6% responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan “Dalam bekerja, karyawan berdiskusi dengan rekan sekerja sesama karyawan”. Sebesar 13,8% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Sedangkan 1,5% responden memilih alternatif jawaban tidak setuju. Sementara itu, 0% responden berada pada alternatif jawaban sangat tidak setuju. Responden yang memilih alternatif jawaban setuju maupun sangat setuju memiliki alasan bahwa diskusi merupakan kegiatan yang sangat bermanfaat bagi penyelesaian pekerjaan karena di dalam diskusi seorang karyawan mendapatkan berbagai pendapat, masukan, dan kritikan dari karyawan lainnya terhadap pekerjaan yang sedang ditangani. Hal ini sesuai dengan pernyataan Faisyah yang mengemukakan bahwa:

“Karyawan selalu berdiskusi dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Misalnya, kita sedang menangani suatu kasus, nanti kita tanya sama karyawan lainnya gimana baiknya menyelesaikan kasus ini. Di waktu senggang kita juga suka menyisipkan obrolan dengan pekerjaan. Kekuatan diskusi itu cukup besar. Karyawan yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu. Karyawan yang sudah tahu menjadi lebih tahu lagi.”
(Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan, 25 Mei 2012)

Diskusi yang dilakukan antar karyawan dengan karyawan lainnya dapat saat makan siang, saat waktu kerja berlangsung, dan pada waktu lainnya. Diskusi antar karyawan juga menjadi perhatian penting oleh atasan seperti penuturan Siswantoro di bawah ini:

“Iya, karyawan melakukan diskusi antar sesama karyawan baik di waktu formal maupun di waktu yang tidak formal. Saya senang jika karyawan berdiskusi satu dengan yang lain karena itu berarti karyawan juga sedang dalam pembelajaran. Salah satunya melalui diskusi dengan rekan sekerjanya.” (Wawancara dengan Siswantoro, Kepala Subdirektorat Konflik Kelompok Masyarakat, 31 Mei 2012)

Komunikasi antar sesama karyawan tidak terbatas pada diskusi saja. Karyawan juga melakukan bentuk komunikasi lain dengan sesama karyawan, yakni melalui koordinasi. Koordinasi penting dilakukan antar sesama karyawan karena pada dasarnya pekerjaan setiap karyawan saling berkaitan. Sehingga diperlukan koordinasi agar pekerjaan-pekerjaan tersebut dapat mencapai tujuan bersama.



Grafik 5.39 Karyawan Berkoordinasi Dengan Rekan Sekerja Sesama Karyawan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Grafik 5.34 di atas, memperlihatkan bahwa dari total 65 responden, terdapat 83,1% responden yang memilih alternatif jawaban setuju terhadap pernyataan “Dalam bekerja, karyawan berkoordinasi dengan rekan sekerja sesama karyawan lainnya”. Sebesar 15,4% responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Sedangkan, hanya terdapat 1,5% responden yang memilih alternatif jawaban tidak setuju dan 0% responden yang memilih sangat tidak setuju sebagai alternatif jawaban.

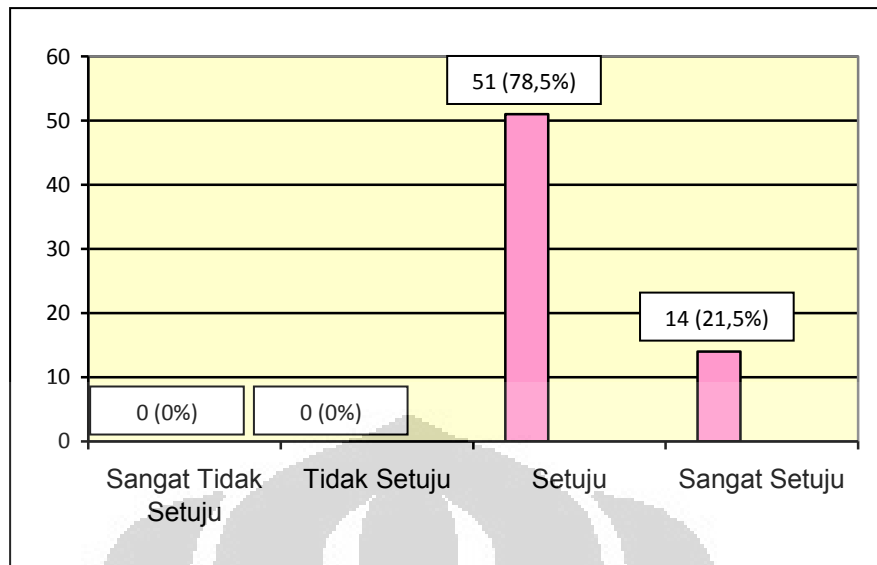
Banyaknya responden yang menyatakan setuju maupun sangat setuju menunjukkan bahwa mayoritas karyawan melakukan koordinasi dengan rekan sekerja sesama karyawan lainnya. Koordinasi selalu dilakukan meskipun karyawan berkoordinasi dengan karyawan lainnya di unit kerja yang berbeda seperti pernyataan Siswantoro berikut ini:

“Iya karyawan selalu berkoordinasi dengan rekan sekerja mereka. Meskipun karyawan berkoordinasi dengan karyawan lain dari unit kerja yang berbeda. Karena kan tidak semua kasus diselesaikan oleh satu unit saja. Ada pula kasus yang penyelesaiannya melibatkan lebih dari satu unit kerja.” (Wawancara dengan Siswantoro, Kepala Subdirektorat Konflik Masyarakat, 31 Mei 2012)

Koordinasi yang dilakukan karyawan bertujuan agar tidak terjadi kesalahpahaman pada pekerjaan maupun kasus yang ditangani akibat kurangnya koordinasi antar karyawan. Kesalahpahaman mengakibatkan penyelesaian pekerjaan maupun kasus yang ditangani menjadi terhambat atau tidak sesuai dengan target dan tujuan organisasi.

b. Komunikasi Dengan Atasan

Kinerja karyawan juga dilihat melalui komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan atasannya. Komunikasi atasan bawahan merupakan proses komunikasi informasi maupun penugasan antara atasan dan bawahan yang mampu memberikan hasil kinerja tertentu. Komunikasi antara karyawan dengan atasan memiliki kedudukan yang tak kalah penting dengan komunikasi antar sesama karyawan. Hal ini dikarenakan sebagai pemimpin unit kerja, atasan harus dapat menyatukan semua tugas dan fungsi yang berbeda-beda demi tercapainya tujuan bersama. Komunikasi antar karyawan dengan atasan dapat berupa kegiatan diskusi, koordinasi, maupun pelaporan penyelesaian tugas.



Grafik 5.40 Karyawan Berdiskusi Dengan Atasan

(n = 65)

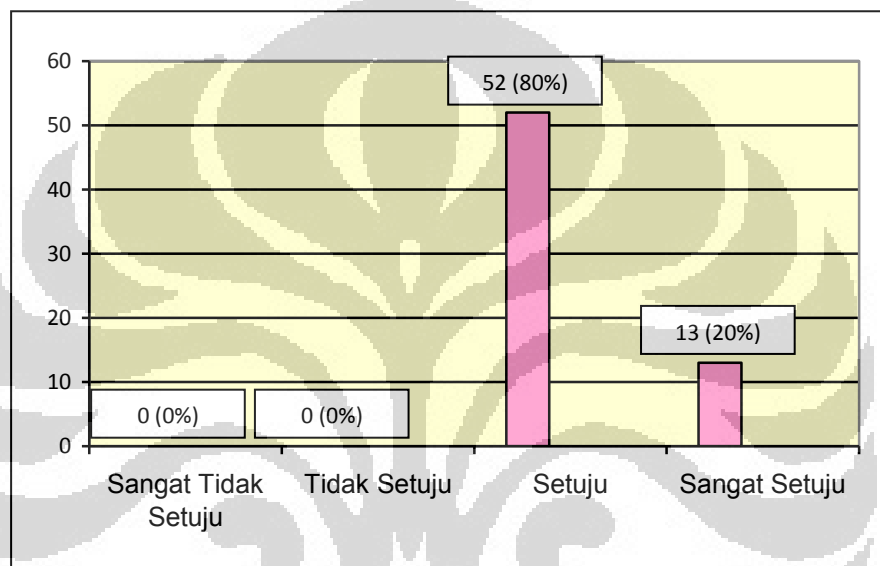
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 65 responden, diketahui bahwa terdapat 78,5% responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan “Karyawan berdiskusi dengan atasan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan”. Responden lainnya yakni sebesar 21,5% menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Sedangkan, tidak ada seorang responden pun yang memilih sangat tidak setuju maupun tidak setuju sebagai alternatif jawaban.

Data yang terdapat pada Grafik 5.35 memperlihatkan bahwa seluruh responden yang merupakan karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI berdiskusi dengan atasan di tempat karyawan tersebut bekerja. Diskusi yang dilakukan antar karyawan dengan atasan tidak terbatas oleh tempat dan waktu. Hal ini sesuai dengan penuturan Siswantoro yakni:

“Selain melalui gelar perkara. Karyawan juga melakukan diskusi terkait berbagai hal terutama pekerjaan. Karyawan melakukan diskusi dengan atasan kapan saja. Namun, karyawan juga melihat situasi dan kondisi atasan. Jika atasan sedang banyak pekerjaan, ya mereka menunda untuk berdiskusi dengan atasan. Tapi, jika atasan tidak banyak pekerjaan, karyawan dapat datang kepada atasan untuk melakukan diskusi.”
(Wawancara dengan Siswantoro, Kepala Subdirektorat Konflik Masyarakat, 31 Mei 2012)

Kebebasan waktu dan tempat bagi karyawan untuk berdiskusi dengan atasan memberi kesempatan yang lebih besar bagi karyawan untuk tidak segan dalam melakukan diskusi dengan atasan di tempat karyawan tersebut bekerja dan menambah pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kebebasan waktu dan tempat ini juga memberi kesempatan yang lebih besar bagi atasan untuk membina dan memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

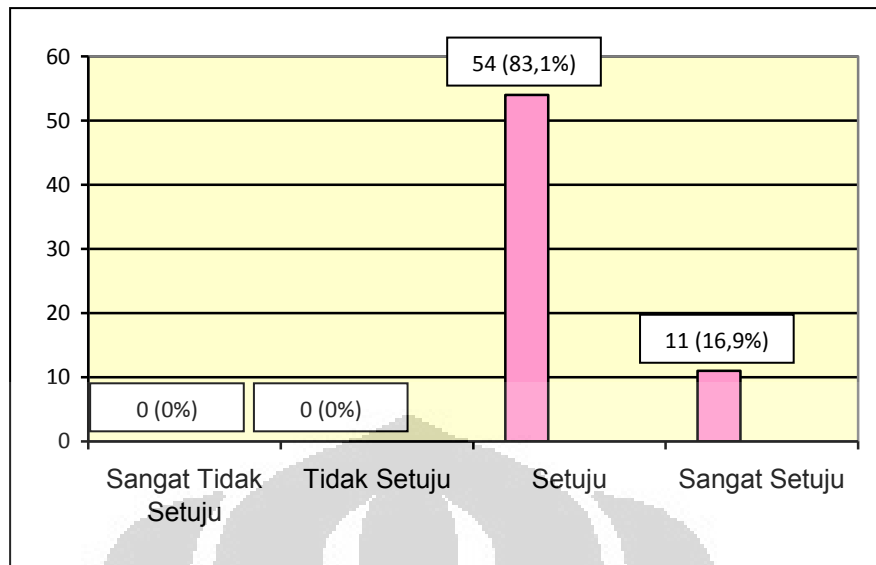


Grafik 5.41 Karyawan Berkoordinasi Dengan Atasan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Selanjutnya, pada pernyataan “Karyawan melakukan koordinasi dengan atasan dalam bekerja” diketahui bahwa sebesar 80% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan ini. Sedangkan, alternatif jawaban sangat setuju dipilih oleh 20% responden. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden melakukan koordinasi pekerjaan pada atasan terkait perkembangan maupun status pekerjaan yang sedang ditangani. Sementara itu, responden yang memilih alternatif jawaban sangat tidak setuju maupun tidak setuju berjumlah 0%.



Grafik 5.42 Karyawan Melaporkan Pekerjaan yang Telah Diselesaikan Kepada Atasan

(n = 65)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS, 2012

Selain berdiskusi dan berkoordinasi dengan atasan, komunikasi karyawan dengan atasan dapat pula berupa pelaporan penyelesaian terhadap segala tugas yang telah diberikan oleh atasan. Berdasarkan pernyataan “Karyawan melaporkan pekerjaan yang telah diselesaikannya kepada atasan”, diketahui bahwa dari total 65 responden terdapat 83,1% responden memilih alternatif jawaban setuju. Sedangkan sisanya, yaitu sebesar 16,9% responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Dengan demikian, responden pada alternatif jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju, masing-masing berjumlah 0%. Data pada Grafik 5.37 di atas juga memperlihatkan bahwa seluruh karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI melakukan pelaporan hasil kerja kepada atasan. Pelaporan selalu dilakukan oleh karyawan terutama bagi kasus-kasus pertanahan yang berat dan menjadi perhatian publik.

5.3 Analisis Regresi Linear

Analisis regresi linear merupakan suatu teknik analisis yang mencoba menjelaskan bentuk hubungan antara dua peubah atau lebih khususnya hubungan

antara peubah-peubah yang mengandung sebab akibat. Teknik analisis regresi linear akan dipergunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara disiplin kerja sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Tabel 5.3 Model Summary Variabel Penelitian

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 ^a	.490	.482	3.18923

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2012

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS yang tertera pada Tabel 5.3 di atas, diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel kinerja karyawan dengan variabel disiplin kerja secara umum (R) sebesar 0,700. Nilai koefisien korelasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan adalah kuat dan positif atau searah, dimana peningkatan disiplin kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan dan penurunan disiplin kerja karyawan akan diikuti dengan penurunan kinerja karyawan. Sedangkan koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,490 yang berarti bahwa 49% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel disiplin kerja. Sisanya atau sebanyak 51% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 5.4 Kategori Disiplin Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	65	100.0	100.0	100.0

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2012

Tabel 5.4 di atas memperlihatkan bahwa sebesar 100% karyawan yang dijadikan sebagai responden memiliki disiplin kerja dengan kategori tinggi.

Namun disiplin kerja di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa belum menjadi perhatian utama yang dianggap dapat memberikan dampak penting bagi kinerja karyawan. Pelaksanaan berbagai bentuk disiplin kerja di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI bergantung pada kesadaran yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Hal ini ditambah pula dengan tidak tersedianya berbagai sarana atau alat yang mampu menjamin karyawan selalu bekerja secara disiplin. Pernyataan ini sesuai dengan dengan pernyataan salah seorang staf bernama Faisyah Rachmayanti yaitu:

“Absensi sih dulu ada, tapi sudah lama sekali. Beberapa tahun yang lalu bahkan. Absensinya masih berupa manual, dimana karyawan datang ke bagian Tata Usaha setiap pagi saat masuk kantor dan sore saat pulang kantor. Tapi, ya itu sudah lama sekali dan rawan manipulasi ya. Itu di khusus di kedeputan ini ya. Kalau sekarang, ada kan yang namanya fingerprints. Tapi sayangnya, deputy ini belum menggunakannya. Baru Biro Umum BPN saja yang menggunakannya. Jika fingerprints ada mungkin disiplin kerja karyawan tidak hanya didasarkan dari kesadaran mereka. Karena mereka pasti ada perasaan terpaksa untuk datang tepat waktu. Kalau sekarang kan karyawan disiplin kerjanya masih tergantung kesadaran masing-masing. Ada karyawan yang sadar untuk harus selalu datang ke kantor tepat waktu. Tapi ada juga yang tidak. Ada yang sadar untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Ada juga yang tidak. Semuanya benar-benar tergantung kesadaran karyawan.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan BPN RI, 25 Mei 2012)

Disiplin kerja yang bergantung pada kesadaran karyawan saja tanpa adanya alat atau sarana untuk membuat karyawan selalu disiplin dalam bekerja akan memperlebar peluang bagi karyawan untuk melakukan tindakan yang tidak disiplin. Alat atau sarana pelaksanaan disiplin kerja seperti absensi merupakan bagian penting yang dapat digunakan sebagai alat ancaman dalam pelaksanaan, pengawasan, dan penegakan disiplin kerja karyawan. Melalui absensi, organisasi dapat menuntun karyawan untuk selalu tertib pada jadwal yang telah ditentukan baik kehadiran, istirahat, maupun keputungan. Organisasi dapat menggunakan absensi sebagai sarana ancaman bagi karyawan yang tidak tepat waktu terhadap kesejahteraan yang akan diterima. Dengan adanya pengawasan dan ancaman melalui absensi atau sarana perwujudan disiplin kerja lainnya, maka sedikit

banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja dan mempersempit peluang karyawan untuk tidak disiplin (Sutrisno, 2009, p. 91).

Tabel 5.5 Kategori Kinerja Karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	65	100.0	100.0	100.0

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2012

Tabel 5.5 di atas memperlihatkan bahwa sebesar 100% karyawan yang dijadikan sebagai responden memiliki kinerja dengan kategori tinggi. Walaupun kinerja karyawan di Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa BPN RI telah tinggi, namun berbagai usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan terus dilakukan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Faisyah Rachmayanti berikut ini:

“Menurut saya, kedeputian ini memberikan peluang bagi karyawannya untuk terus meningkatkan kinerjanya. Seperti melalui berbagai program beasiswa yang ada. SPIRIT contohnya. Jadi karyawan disekolahkan. Walaupun saat karyawan menjalani program beasiswa dia tidak secara aktif bekerja, namun pada akhirnya bagus kan untuk kinerja karyawan tersebut setelah dia kembali ditugaskan untuk bekerja di sini. Di deputi ini banyak juga yang mengikuti dan mendapatkan beasiswa itu. Selain itu, ada juga pelatihan-pelatihan. Misalnya untuk di Direktorat Perkara Pertanahan, ada yang namanya pelatihan tata cara berperkara untuk di pengadilan. Itu kan juga meningkatkan kinerja karyawan. Kalau di sini sih segala sesuatu dalam rangka peningkatan kinerja karyawan pasti didukung.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan BPN RI, 25 Mei 2012)

Pemberian berbagai beasiswa maupun pelatihan bagi karyawan merupakan wujud dari BPN RI khususnya Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Beasiswa dan pelatihan ini diberikan kepada karyawan dengan diselenggarakan oleh BPN sendiri maupun bekerjasama dengan lembaga pemerintah lainnya seperti Badan Pembangunan Nasional. Program beasiswa tugas belajar diberikan setiap tahun bagi para karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk menempuh pendidikan di berbagai bidang pengetahuan yang terkait dengan bidang pekerjaan

karyawan tersebut baik di dalam maupun luar negeri dengan pembiayaan penuh dari pemerintah. Sedangkan pelatihan diberikan kepada karyawan yang membutuhkan pelatihan tersebut sesuai dengan kompetensi dan bidang pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut. Program pelatihan tidak hanya diberikan kepada karyawan saja tetapi bagi para atasan di masing-masing unit kerja pada lingkungan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan. Diharapkan dengan pemberian program beasiswa dan pelatihan ini maka karyawan dan atasan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya.

Disiplin kerja dan kinerja karyawan yang tinggi merupakan aset penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Disiplin kerja dan kinerja yang tinggi mampu menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi pula secara keseluruhan. Tingginya tingkat disiplin kerja dan kinerja karyawan pada Deputi Bidang Pengkajian tidak disertai dengan pemberian insentif yang baik.

“...Seperti uang lembur atau uang apa itu tidak ada. Ya semuanya didasarkan atas kesadaran karyawan saja. Jika pun ada karyawan yang mendapatkan uang setelah lembur atau karena kinerjanya bagus, itu semua karena kebaikan hati dari atasan dan berasal dari dana pribadi ya bukan dari BPN.” (Wawancara dengan Faisyah Rachmayanti, Staf Seksi Kepemilikan BPN RI, 25 Mei 2012)

Walaupun disiplin kerja dan kinerja karyawan Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI termasuk dalam kategori tinggi, namun kesejahteraan melalui pemberian insentif yang sesuai dengan disiplin kerja dan kinerja yang dihasilkan karyawan penting untuk dilakukan. Tanpa kesejahteraan yang sesuai, disiplin kerja dan kinerja karyawan yang tinggi dapat mengalami penurunan. Pemberian kesejahteraan yang sesuai merupakan upaya yang penting untuk dilakukan organisasi dalam rangka menjaga dan mendorong karyawan untuk terus bekerja secara disiplin dan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena karyawan mendapat ketenangan untuk memperoleh hidup layak sesuai dengan pekerjaan yang dihasilkan karyawan tersebut.

5.3.1 Pembahasan Hipotesis Penelitian

Penelitian ini memiliki hipotesis yang akan melalui sebuah pengujian. Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh disiplin kerja sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hal ini juga sekaligus untuk mengetahui apakah hipotesis penelitian ditolak atau diterima. Terdapat dua hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

Ho: Disiplin kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI.

Ha: Disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan Badan Pertanahan Nasional RI.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji signifikansi simultan atau uji F. Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel
Apabila $F_{tabel} > F_{hitung}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jika $F_{tabel} < F_{hitung}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi
Apabila angka probabilitas signifikansi $>$ nilai α yaitu 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sedangkan, apabila angka probabilitas signifikansi $<$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 5.6 Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	616.200	1	616.200	60.583	.000 ^a
	Residual	640.784	63	10.171		
	Total	1256.985	64			

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2012

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas, diketahui bahwa F hitung = 60,583. Jika dibandingkan dengan F tabel dimana $df_1 = 1$, $df_2 = 3$, dan $\alpha = 0,05$ maka nilai F hitung $>$ F tabel ($60,583 > 10,128$). Hal ini berarti penolakan terhadap H_0 dan penerimaan terhadap H_a . Dari hasil pengolahan dengan SPSS, juga diperoleh nilai probabilitas signifikansi (Sig.) = 0,000. Karena Sig. $<$ α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak sehingga H_a yang diterima.

Jika F hitung $>$ F tabel dan signifikan, maka hipotesis ANOVA dapat diterima bahwa disiplin kerja sebagai variabel bebas layak untuk menjelaskan kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang dianalisis. Dengan demikian, disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI sebagai hipotesis alternatif dalam penelitian ini terbukti.

5.3.2 Pembahasan *Coefficients*

Uji t akan dilakukan dalam penelitian ini untuk melihat pengaruh antara disiplin kerja sebagai variabel bebas terhadap variabel terikat yakni kinerja karyawan. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika t hitung $>$ t tabel berarti ada pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan, jika t hitung $\leq t$ tabel maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 5.7 *Coefficients*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.159	4.236		5.940	.000
	Disiplin_Kerja	.576	.074	.700	7.784	.000

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2012

Berdasarkan Tabel 5.7 di atas, diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 7,784. Sedangkan nilai t tabel yakni 1,99834 dengan $\alpha = 0,05$ dan jumlah

responden sebanyak 65. Dengan demikian, nilai t hitung $>$ t tabel ($7,784 > 1,99834$). Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI.

Persamaan regresi secara umum adalah $Y = a + bX$. Namun dalam penelitian ini persamaan regresi yang dihasilkan adalah $Y = bX$, dimana Y merupakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan X merupakan disiplin kerja sebagai variabel bebas. Dalam persamaan tidak terdapat nilai konstanta karena skala Likert yang digunakan di penelitian ini memiliki skor dengan nilai minimum 1 dan maksimum 4. Oleh sebab itu, variabel X yang merupakan variabel bebas tidak mungkin bernilai nol. Interpretasi persamaan regresi akan menggunakan nilai *standardized coefficient* sehingga tidak ada konstanta karena nilainya telah distandarkan. Dengan demikian, persamaan regresi yang dihasilkan dari perhitungan SPSS sesuai Tabel 5.7 di atas adalah $Y = 0,700X$. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan atau penurunan disiplin kerja akan diikuti dengan penurunan kinerja karyawan. Peningkatan disiplin kerja dalam satu satuan unit akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,700 atau sebesar 70%.

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis statistik yang telah dilakukan, diketahui bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan pada Deputi Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Disiplin kerja merupakan hal penting dan memiliki manfaat besar dalam suatu organisasi. Disiplin kerja mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu yang tidak baik terhadap organisasi dengan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran tugas. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Sutrisno, 2009, p. 88).

BAB 6 PENUTUP

6.1 Simpulan

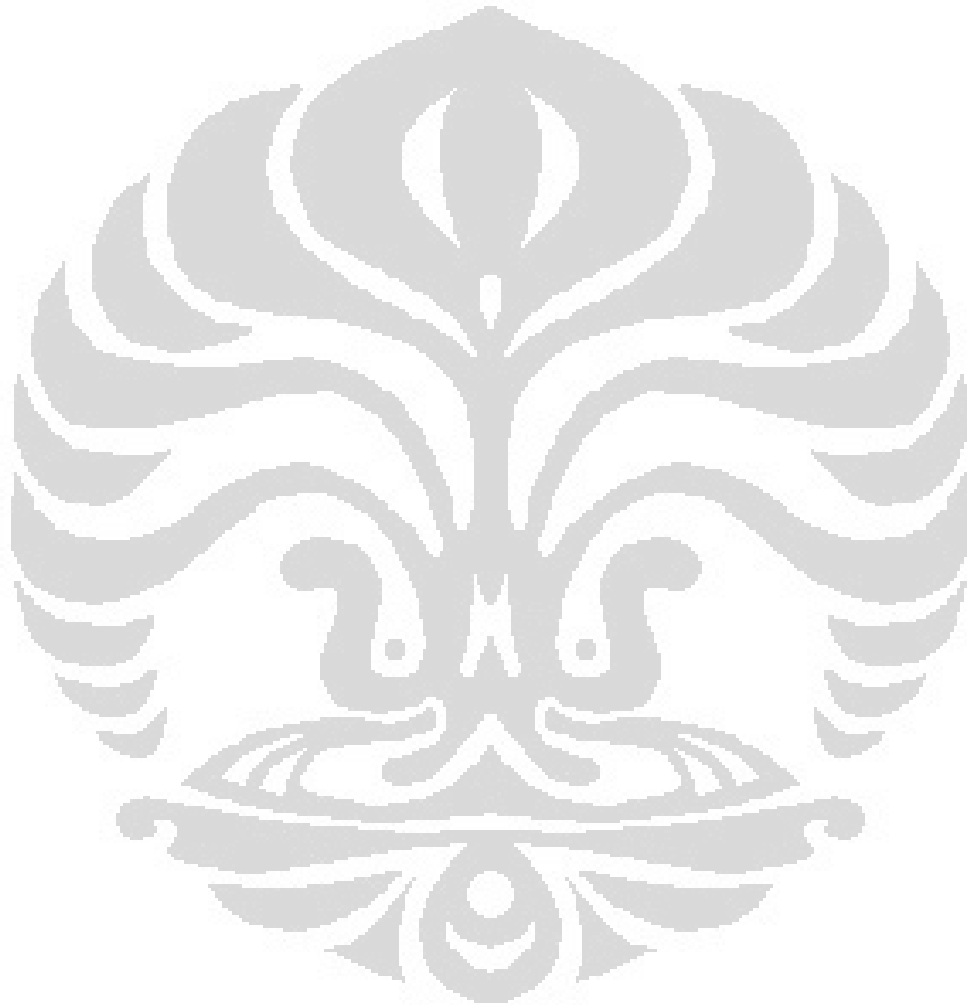
Melalui penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bersifat kuat, positif, dan searah sehingga setiap peningkatan yang terjadi pada disiplin kerja akan diikuti dengan peningkatan pada kinerja karyawan. Namun, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dan ditindaklanjuti yakni belum tersedianya sarana maupun alat yang menjaga pelaksanaan disiplin kerja karyawan, belum adanya Standar Prosedur Operasional (SPO) yang jelas dan rinci pada semua unit kerja, dan tidak adanya pemberian insentif yang sesuai dengan disiplin dan hasil kerja karyawan.

6.2 Saran

Berdasarkan simpulan penelitian yang telah dikemukakan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran di bawah ini:

- BPN RI terutama Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan sebaiknya menerapkan sistem absensi *fingerprnt* agar tidak mudah dimanipulasi.
- Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI sebaiknya segera membuat serta melaksanakan SPO secara jelas dan rinci.
- Sosialisai SPO yang jelas dan rinci baik secara lisan serta tulisan perlu dilakukan kepada semua karyawan sehingga karyawan pada setiap unit kerja di Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan BPN RI mengetahui, memahami, dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SPO yang telah ditetapkan.
- Sistem pemberian insentif sebaiknya diberlakukan di lingkungan kerja BPN RI termasuk Deputy Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan

Konflik Pertanahan BPN RI. Pemberian insentif kepada karyawan merupakan cara untuk mendorong dan menjaga karyawan untuk selalu memiliki disiplin kerja dan kinerja yang tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Amrin, Tatang M. (1990). *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Anoraga, Pandji & Sri Suyati. (1995). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Bastian, Indra. (2001). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Damodar, Gujarati. (2006). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Metode Penelitian untuk Ilmu-Ilmu Prilaku*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Flippo, Edwin B. (1984). *Manajemen Personalia* (Moh. Masud, Penerjemah). Jakarta: Erlangga
- Gibson, J. L. 1995. *Organisasi Perilaku Struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Gouzali, Saydam. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hariandja, Marihot T. E. (2002). *Manajemen SDM Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, Prasetya. (1995). *Analisa Kinerja Panduan Praktis untuk Menganalisa Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Erlangga.
- Koentjaraningrat. (1977). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Manullang, M. (2001). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mertokusumo, Sudikno. (2005). *Mengenal Hukum*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta
- Moenir, A.S. (1987). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.

- Nasir, Moh. (1985). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. (1985). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. (1993). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prasetyo, Bambang dan Linna Miftahul Jannah. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *MSDM "Kebijakan Kinerja Karyawan" : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Prijodarminto, Soengeng. (1992). *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rue, Leslie W. And Llyold L. Byars. (1995). *Management, Skills, and Applications (7th ed.)*. Chicago: Irwin.
- Sastrohadwiryo, B. Siswanto. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif, dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maji.
- Siagian, Sondang P. (1996). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soehartono, Irawan. (1995). *Metode Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudjatmiko, Steve. (2009). *Mengapa Departemen SDM Dibenci?* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Umar, Husein. (2005). *Metode Penelitian untuk Sripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja (3rd ed.)*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winardi. (1986). *Pengantar Metodologi Research*. Bandung: PT Alumni.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Republik Indonesia, *Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.*

Republik Indonesia, *Peraturan Kepala BPN Nomor 2 Tahun 2006 tentang Pola Karier PNS di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia*

Republik Indonesia, *Peraturan Kepala BPN Nomor 3 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia*

Republik Indonesia, *Peraturan Kepala BPN Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Pengkajian dan Penanganan Kasus Pertanahan*

Republik Indonesia, *Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional.*

INTERNET

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pusat Meningkatkan. (2011, Maret 7). Oktober 27, 2011. <http://www.menpan.go.id>.

Astria, Reindy. *Kinerja BPN: BPN Tak Mampu Selesaikan Sengketa Pertanahan.* (2010, September 28). Oktober 13, 2011. <http://nasional.kontan.co.id>.

Kemendiknas Pertahankan AKIP Terbaik. (2010, Maret 23). Oktober 27, 2011. <http://weblama.menpan.go.id>.

Nasrul, Erdy. *BPN Abaikan Putusan Sengketa Tanah.* (2012, Januari 16). Maret 19, 2012. <http://www.republika.co.id>.

Nugroho, Irwan. *Ombudsman Adukan Kinerja Buruk BPN ke Wapres Boediono.* (2011, Juni 21). Oktober 13, 2011. <http://www.detiknews.com>.

Pelayanan BPN Dinilai Tak Memuaskan. (2010, April 15). Maret 19, 2012. <http://www.solopos.com>.

Penanganan Sengketa Lahan Lambat. (2011, September 22). Maret 20, 2012. <http://lampungpost.com>.

Butarbutar, Mangasi. *Rahmat Shah Meminta BPN Lebih Baik Dibubarkan.* (2011, Februari 2). Oktober 13, 2011. <http://www.starberita.com>.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Disa Vania
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 21 Februari 1991
Alamat : Jalan Melati Nomor 11 Rt. 002 Rw. 08
Rawamangun Jakarta Timur 13220

Email : disa.vania@yahoo.com

Riwayat Pendidikan Formal :

SD	: SD Trisula Perwari III	Tahun 1996 - 2002
SMP	: SMP Labschool Jakarta	Tahun 2002 - 2005
SMA	: SMA Labschool Jakarta	Tahun 2005 - 2008
S1	: Ilmu Administrasi Negara FISIP UI	Tahun 2008 - Sekarang

Prestasi :

1. Tahun 2007
 - Peringkat II Lomba Lintas Sejarah dalam HYSTERIC 2007 BEM UNJ
2. Tahun 2008
 - Peringkat III Presentasi Analisis Masalah “Standar Penilaian” dalam Olimpiade Ilmu Sosial Tingkat Nasional BEM FISIP UI
 - Peringkat III *Circle of Beat* dalam Olimpiade Ilmu Sosial Tingkat Nasional BEM FISIP UI



Tabel R

df N-1	Tingkat Signifikansi untuk tes satu sisi			
	0,050	0,025	0,010	0,005
	Tingkat Signifikansi untuk tes dua sisi			
	0,100	0,050	0,020	0,010
1	0,988	0,997	0,9995	0,9999
2	0,900	0,950	0,980	0,990
3	0,805	0,878	0,934	0,959
4	0,729	0,811	0,882	0,917
5	0,669	0,754	0,833	0,874
6	0,622	0,707	0,789	0,834
7	0,582	0,666	0,750	0,798
8	0,549	0,632	0,716	0,765
9	0,521	0,602	0,685	0,735
10	0,497	0,576	0,658	0,708
11	0,476	0,553	0,634	0,684
12	0,458	0,532	0,612	0,661
13	0,441	0,514	0,592	0,641
14	0,426	0,497	0,574	0,623
15	0,412	0,482	0,558	0,606
16	0,400	0,468	0,542	0,590
17	0,389	0,456	0,528	0,575
18	0,378	0,444	0,516	0,561
19	0,369	0,433	0,503	0,549
20	0,360	0,423	0,492	0,537
21	0,352	0,413	0,482	0,526
22	0,344	0,404	0,472	0,515
23	0,337	0,396	0,462	0,505
24	0,330	0,388	0,453	0,496
25	0,323	0,381	0,445	0,487
26	0,317	0,374	0,437	0,479
27	0,311	0,367	0,430	0,471
28	0,306	0,361	0,423	0,463
29	0,301	0,355	0,416	0,456
30	0,296	0,349	0,409	0,449
35	0,275	0,325	0,381	0,418
40	0,257	0,304	0,358	0,393
45	0,243	0,288	0,338	0,372
50	0,231	0,273	0,322	0,354
60	0,211	0,250	0,295	0,325
70	0,195	0,232	0,274	0,303
80	0,183	0,217	0,256	0,283
90	0,173	0,205	0,242	0,267
100	0,164	0,195	0,230	0,254