

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PENGAWASAN DAN PENERAPAN DISIPLIN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR
WILAYAH BADAN PERTANAHAN NASIONAL
PROVINSI SULAWESI TENGGARA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

**N U R A L I
NIM. 015973937**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

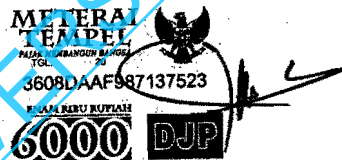
PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Dan Penerapan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Tenggara” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Kendari, Mei 2012

Yang Menyatakan



NURALI
NIM. 015973937

ABSTRACT

The influence of supervision and the application of discipline against an employee's performance in office of the land area of Southeast Sulawesi province

Nurali

Universitas Terbuka

Key words: surveillance, discipline and work performance of employees

The research objective is to: 1) Know and analyze the influence of the partial implementation of the supervision and employee discipline against an employee's performance in the office of the National Land Agency of Southeast Sulawesi dan 2) Know and analyze the influence of supervision and discipline simultaneously on the performance of employees in office of the National Land Agency of Southeast Sulawesi.

Allegedly that supervision and the application of discipline, either simultaneously or partially influential against the performance of employees at the National Land Agency Regional Office of Southeast Sulawesi province. To get the data using the total sampling techniques, and conducted the analysis through the SPSS version 16. The research found that: 1) implementation of supervision, either direct supervision or indirect supervision, as well as the application of discipline in preventive discipline and corrective discipline already going well. Similarly employee's performance who observed from the dimension of productivity, quality of service, responsiveness, responsibility and accountability has been going well; 2) Implementation of supervision and discipline simultaneously (together) more influenced significant and positive impact against employee's performance. means the more good application of discipline accompanied by good supervision, the more good the performance of employees at the National Land Agency Regional Office of Southeast Sulawesi; and 3) The test results are partially also found that each of the variables namely the implementation of supervision and application of discipline, significantly influence and positive impact against employee performance. Means the more good application of discipline then the more good the performance of employees, and the more good implementation of the supervision it will be better the performance of employees at the National Land Agency Regional Office of Southeast Sulawesi.

Employee performance is achieved, the implementation of supervision and discipline which has been running well on the National Land Agency Regional Office of Southeast Sulawesi, should be maintained. To improve the performance of employees at the National Land Agency Regional Office of Southeast Sulawesi, then the application of discipline and supervision needs to be improved as well. Since the implementation of good supervision and discipline will determine the performance of employees in the future along with the fulfillment of the working atmosphere and other determining factors that guarantee the implementation of activities within the organization.

ABSTRAK

Pengaruh Pengawasan dan Penerapan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

NURALI

Universitas Terbuka

Kata Kunci: pengawasan, disiplin dan kinerja pegawai

Tujuan penelitian adalah untuk: 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial pelaksanaan pengawasan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara; dan 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan dan disiplin secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

Diduga bahwa pengawasan dan penerapan disiplin, baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Untuk mendapatkan data digunakan teknik total sampling, dan dilakukan analisis melalui SPSS versi 16. Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) Pelaksanaan pengawasan, baik pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung, serta penerapan disiplin baik disiplin preventif maupun disiplin korektif sudah berjalan baik. Demikian pula kinerja pegawai yang diamati dari dimensi produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas sudah berjalan baik; 2) Pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik penerapan disiplin disertai pelaksanaan pengawasan yang baik, semakin baik pula kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara; dan 3) Hasil uji secara parsial juga ditemukan bahwa masing-masing variabel yakni pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin, berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik penerapan disiplin maka semakin baik pula kinerja pegawai, dan semakin baik pelaksanaan pengawasan maka akan semakin baik pula kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

Kinerja pegawai yang dicapai, pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin yang sudah berjalan baik pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, perlu dipertahankan. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara maka penerapan disiplin dan pengawasan perlu ditingkatkan pula. Karena pelaksanaan pengawasan dan disiplin yang baik sangat menentukan kinerja pegawai di masa akan datang disertai dengan pemenuhan suasana kerja dan faktor-faktor penentu lainnya yang menjamin terlaksananya aktivitas dalam organisasi.

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : PENGARUH PENGAWASAN DAN PENERAPAN
DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR WILAYAH BADAN PERTANAHAN
NASIONAL PROVINSI SULAWESI TENGGARA.

NAMA : NURALI

NIM : 015973937

PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI BIDANG MINAT
ADMINISTRASI PUBLIK

Menyetujui,

Pembimbing I,

Dr. Ir. JAMAL BAKI, M.Si
NIP. 196404201991031015

Pembimbing II,

Dr. TRI DARMAYANTI, M.A
NIP. 196004101989032001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/Program
Magister Administrasi Publik

Dra. SUSANTI, M.Si
NIP. 196712141993032002



Direktur Program Pascasarjana,

SUCIATI, Ph.D
NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

NAMA : NURALI
NIM : 015973937
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI BIDANG MINAT
ADMINISTRASI PUBLIK
JUDUL TAPM : PENGARUH PENGAWASAN DAN PENERAPAN
DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR WILAYAH BADAN PERTANAHAN
NASIONAL PROVINSI SULAWESI TENGGARA.

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jum'at / 13 April 2012
Waktu : 07.45 - 09.45

Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji: Drs. WAWAN RUSWANTO, M.Si

Penguji Ahli : Dr. ADI SURYANTO, M.Si

Pembimbing I : Dr. Ir. JAMAL BAKE, M.Si

Pembimbing II : Dr. TRI DARMAYANTI, M.A

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu pengharagaan dan ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Ibu SUCIATI, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Bapak Drs. WAWAN RUSWANTO, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Kendari sebagai penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Bapak Dr. Ir. JAMAL BAKE, M.Si, selaku dosen pembimbing I, yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini;
4. Ibu Dr. TRI DARMAYANTI, MA selaku dosen pembimbing II, yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini;
5. Ibu Dra. SUSANTI, M.Si selaku Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik sebagai penanggung jawab Program MAP;
6. Isteri dan anak-anak penulis tercinta yang senantiasa penuh pengertian dan memberikan do'a restu bagi keberhasilan studi penulis;
7. Semua pihak yang tidak sempat lagi penulis sebutkan satu persatu dalam kesempatan ini, yang selama ini telah banyak memberikan dorongan moril kepada penulis hingga selesainya penyusunan TAPM ini.

Semoga segala bantuan dan bimbingan ataupun dorongan yang penulis terima dari berbagai pihak tersebut di atas mendapatkan limpahan pahala yang setimpal dari Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa TAPM ini masih banyak kelemahan dan kekurangan sebagai wujud keterbatasan kemampuan penulis, sehingga petunjuk perbaikan dan bimbingan penyempurnaan akan penulis terima. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Kendari, Mei 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kegunaan Penelitian	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 10
A. Kajian Teori	10
1. Konsep Pengawasan	10
2. Konsep Disiplin dan Indikator Disiplin	22
3. Kinerja dan Pengukuran Kinerja Pegawai	28
4. Pengawasan, Disiplin dan Kinerja	45
B. Penelitian Terdahulu	49
C. Kerangka Berpikir	50
D. Definisi Konsep dan Definisi Operasional	53
1. Definisi Konsep	53
2. Definisi Operasional	54
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 56
A. Desain Penelitian	56
B. Variabel Penelitian	56
C. Operasionalisasi Variabel	56
D. Populasi dan Sampel	57
E. Instrumen Penelitian	58
F. Prosedur Pengumpulan Data	58
G. Teknik Pengolahan Data dan Metode Analisis Data	59
H. Lokasi dan Jadwal Penelitian.....	63
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	 64
A. Gambaran Umum Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara	64

1. Kondisi Pegawai Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.....	64
2. Kedudukan dan Tupoksi	68
3. Tata Kerja dan Akuntabilitas Kinerja.....	70
4. Kebijakan Pembinaan Disiplin, Pengawasan, Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara	77
B. Deskripsi Variabel Yang Diamati	78
1. Variabel Pengawasan (X_1).....	79
2. Penerapan Disiplin (X_2)	83
3. Kinerja Pegawai (Y).....	87
C. Pengujian Hipotesis	94
D. Pembahasan Hasil Penelitian	97
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	107
A. Simpulan	107
B. Saran	107
 DAFTAR PUSTAKA	109
 LAMPIRAN	
 DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Konseptual	53
2. Gambar 3.1 Pengaruh Variabel Pengawasan dan Penerapan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai	56
3. Gambar 4.1 Skema hubungan Pengawasan, Penerapan disiplin dengan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pertanahan Provinsi Sulawesi Tenggara.....	94

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1. Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	57
2. Tabel 3.2	Skala Persentase Pengukuran Variabel.....	60
3. Tabel 4.1	Pembagian Pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara Menurut Tingkat Pendidikan, 2010.....	65
4. Tabel 4.2	Pembagian Pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara Menurut Golongan, 2010	66
5. Tabel 4.3	Pembagian Pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara Menurut tingkat Eselon, 2010	67
6. Tabel 4.4	Gambaran Mengenai Indikator Tujuan Pembangunan pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara Sesuai Dengan Target dan Realisasi yang dicapai Pada Tahun 2010.....	72
7. Tabel 4.5	Pencapaian Kinerja Program Utama Pengelolaan Pertanahan Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara	74
8. Tabel 4.6	Pencapaian Kinerja Keuangan (Belanja Murni dan Belanja PNBPN) Program Pengelolaan Pertanahan Kanwil Provinsi Sulawesi Tenggara tahu 2009 dan 2010.....	76
9. Tabel 4.7	Tanggapan Responden Terhadap Dua Indikator dari Dimensi Pengawasan Langsung	81
10. Tabel 4.8	Tanggapan Responden Terhadap Tiga Indikator dari Dimensi Pengawasan tidak Langsung pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara	83
11. Tabel 4.9	Tanggapan Responden Terhadap Tiga Indikator dari Dimensi Penerapan Disiplin Preventif pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara	85
12. Tabel 4.10	Tanggapan Responden Terhadap Lima Indikator dari Dimensi Penerapan Disiplin Korektif	86
13. Tabel 4.11	Tanggapan Responden Terhadap Indikator dari Produktivitas Kerja Pegawai	88
14. Tabel 4.12	Tanggapan Responden Terhadap Indikator Dari Dimensi Kualitas Layanan Pegawai Pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara....	89
15. Tabel 4.13	Tanggapan Responden Terhadap Indikator dari Dimensi Responsivitas Pegawai Pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara	91

16. Tabel 4.14	Tanggapan Responden Terhadap Indikator Dari Dimensi Responsibilitas.....	92
17. Tabel 4.15	Tanggapan Responden Terhadap Indikator Dari Dimensi Integritas Pribadi	93
18. Tabel 4.16	Hasil Perhitungan Nilai F, Koefisien Korelasi Simultan (R), (R square), Koefisien Regresi (b1, b2) Serta Nilai t Masing-masing Variable Independent Menggunakan Program SPSS versi 16.....	95

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan telah dibentuk suatu Lembaga Pemerintah Non Departemen yaitu Badan Pertanahan Nasional (BPN), melalui Keputusan Presiden Nomor 26 Tahun 1988. Dengan diterbitkannya Keputusan Presiden (Keppres) tersebut secara hirarkis BPN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berada di bawah presiden dan bertanggungjawab secara langsung kepada presiden. Kemudian pada tahun 2006 keberadaan lembaga BPN tersebut tetap dipertahankan dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 10 Tahun 2006 Tentang Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia yang merupakan instansi vertikal. Berdasarkan Perpres tersebut BPN diberikan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral serta dalam pengembangan sumberdaya manusianya.

Dalam penyelenggaraan organisasi BPN di daerah dibentuk dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota yang dilaksanakan dengan prinsip-prinsip organisasi modern, meskipun penataan internal seperti penerapan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi telah dilakukan. Penerapan prinsip manajemen seperti pengawasan, dan penerapan disiplin menjadi syarat bagi tercapainya tujuan organisasi melalui pencapaian kinerja personil maupun bagian-bagian dalam organisasi sendiri.

Dengan Perpres Nomor 10 Tahun 2006 tersebut membawa konsekuensi terjadinya restrukturisasi atau penataan organisasi secara menyeluruh, mulai dari

perbaikan atau penyederhanaan struktur, penataan proses kerja serta kelembagaan perbaikan manajemen, mulai dari penerapan disiplin, pengawasan manajemen dalam rangka mewujudkan kinerja pada organisasi Badan Pertanahan Nasional baik di pusat maupun di daerah.

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri-sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang baru. Namun tidak dapat dipungkiri juga bahwa perubahan struktur organisasi yang baru dapat mengakibatkan stress dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Pada saat inilah faktor pengawasan dan penerapan disiplin kerja diperlukan untuk memperbaiki kinerja organisasi ataupun karyawan/pegawai.

Persaingan antara individu dalam dunia kerja yang semakin meningkat, memacu setiap orang untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang baik ditentukan oleh kemampuan memberikan pelayanan berkualitas atau menghasilkan produk yang baik dan semakin meningkat dalam satuan waktu tertentu. Untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang bermanfaat tentunya diperlukan tenaga kerja yang benar-benar memiliki kemampuan dalam bekerja dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah pengawasan sebagai langkah untuk mengontrol jalannya kegiatan dalam mencapai tujuan kerja dan kompensasi sebagai pemacu semangat kerja karyawan/pegawai.

Dalam setiap organisasi baik perusahaan maupun publik, seringkali

ditemukan permasalahan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, yang seringkali diluar kendali. Hal itu dapat mengakibatkan kinerja sulit dicapai, walaupun setiap aktivitas itu sudah direncanakan dengan sebaik-baiknya. Untuk itu sebelum melakukan penilaian, terlebih dahulu harus menentukan kebutuhan karyawan yang tepat baik kuantitas maupun kualitas yang dikehendaki agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Dalam setiap aktivitasnya dalam organisasi, para pekerja atau karyawan memiliki keterbatasan kemampuan dalam memahami pekerjaan sehingga dapat menyebabkan terjadinya kekeliruan atau kesalahan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Untuk mengantisipasinya, instansi atau perusahaan yang bersangkutan perlu melaksanakan pengawasan terhadap aktivitas karyawan.

Pengawasan yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan disiplin kerja para karyawan dan karyawan akan selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Titik berat pengawasan sesungguhnya adalah pada manusianya, sebab manusia itulah yang melakukan kegiatan-kegiatan dalam badan usaha atau dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu sistem pengawasan baru dapat dikatakan efektif bila dapat segera melaporkan kegiatan yang salah, dimana letak kesalahannya dan siapa yang bertanggungjawab atas kesalahan itu.

Selain pengawasan, faktor kedisiplinan memegang peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan aktivitas untuk mewujudkan kerja pegawai secara maksimal. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal

lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah. Hal ini terlihat dari fenomena masih adanya pegawai yang tidak bekerja pada saat jam kerja atau memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain di luar pekerjaannya. Di samping itu, dilihat dari motivasi kerja pegawai, tampak masih rendahnya motivasi kerja pegawai. Hal ini terlihat dari rendahnya semangat pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini berakibat pada rendahnya kinerja yang dimiliki pegawai yang terlihat dari sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Penilaian kinerja aparat pemerintahan seringkali dikaitkan dengan produktivitas dan kemampuan memberikan pelayanan yang terbaik. Hal itu mengacu pada suatu sistem penilaian formal dan terstruktur sesuai dengan tugas pokok dan peran aparatur pemerintahan. Kinerja juga terkait dengan tindakan, cara kerja, perilaku dan hasil, termasuk juga tingkat kehadiran. Kegiatan-kegiatan ini dapat menunjukkan kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan tugas atau mencapai tujuannya.

Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Sulawesi Tenggara merupakan salah satu instansi pemerintah yang terus mendorong kinerjanya dalam memberikan pelayanan publik, dalam memberikan kepastian

kepemilikan tanah kepada seluruh lapisan masyarakat. BPN mempunyai visi menjadi lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, serta keadilan dan keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Republik Indonesia. Visi ini dijabarkan dalam bentuk misi yakni mengembangkan dan menyelenggarakan politik dan kebijakan pertanahan untuk: 1) peningkatan kesejahteraan rakyat, penciptaan sumber-sumber baru kemakmuran rakyat, pengurangan kemiskinan dan kesenjangan pendapatan, serta pemantapan ketahanan pangan; 2) peningkatan tatanan kehidupan bersama yang lebih berkeadilan dan bermartabat dalam kaitannya dengan penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah (P4T); 3) 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; 4) keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Indonesia dengan memberikan akses seluas-luasnya pada generasi yang akan datang terhadap tanah sebagai sumber kesejahteraan masyarakat; 5) menguatkan lembaga pertanahan sesuai dengan jiwa, semangat, prinsip dan aturan yang tertuang dalam UUPA dan aspirasi rakyat secara luas.

Sesuai dengan visi dan misi tersebut, BPN RI senantiasa mendorong perbaikan pelayanan masyarakat. Untuk mencapai itu, diperlukan pengelolaan sumberdaya manusia (SDM) sebagai salah satu kunci dalam pelaksanaan tugas-tugas pada Kantor BPN di daerah. Hanya saja dalam banyak kenyataan, kinerja organisasi Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara dalam memberikan

pelayanan publik sering disoroti oleh masyarakat. Berbagai sorotan yang sering muncul adalah berkaitan dengan kelambatan memberikan pelayanan sertipikat tanah atau menyelesaikan berbagai administrasi pertanahan yang menjadi kewenangannya. Kinerja yang lemah itu dapat disebabkan oleh banyak faktor keorganisasian atau manajemen pengelolaan, serta kemampuan SDM dalam menjalankan visi dan misi organisasi seperti pengawasan terhadap pelaksanaan aktivitas BPN serta tingkat kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas sebagai pelayan masyarakat.

Hasil observasi awal yang dilakukan pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara dalam beberapa bulan sebelum penelitian ini dilaksanakan terlihat bahwa kinerja pegawai masih belum maksimal. Berbagai pelayanan yang diberikan kepada masyarakat belum dilakukan secara maksimal. Dalam hal proses pengurusan sertipikat tanah yang menjadi kewenangan BPN Provinsi, misalnya seharusnya waktu yang diperlukan untuk menuntaskan penyelesaian pekerjaan sebuah sertipikat adalah 3 bulan, tetapi dalam faktanya lebih dari 3 bulan untuk dapat diselesaikan. Bahkan, banyak pengurusan tanah menjadi tersendat atau tidak diproses. Hal itu menunjukkan bahwa kualitas pelayanan belum maksimal.

Kinerja pegawai yang rendah itu diduga memiliki keterkaitan dengan kedisiplinan, motivasi dan pengawasan yang dilakukan kepada para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dari pengamatan terlihat bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di sana masih rendah. Hal ini terlihat dari fenomena masih banyaknya pegawai yang tidak bekerja pada saat jam kerja atau memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain di luar pekerjaannya, selain tingkat kehadiran pegawai. Di samping itu, juga terlihat dari motivasi kerja pegawai yang

masih rendah. Hal ini diamati dari rendahnya semangat pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan. Penyelesaian pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu 1 hari seringkali tertunda menjadi 3 hari sampai dengan seminggu. Hal ini berakibat pada rendahnya kinerja yang dimiliki pegawai yang terlihat dari sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Pengawasan yang intensif serta kedisiplinan yang tinggi seringkali menjadi faktor penentu dalam mendorong tercapainya kinerja organisasi. Sayangnya, tingkat kedisiplinan para pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara terkesan masih rendah. Hal itu terlihat dari rendahnya mengikuti aturan tentang penyelesaian tugas-tugas pertanahan yang harus diselesaikan. Selain itu, kedisiplinan masuk kantor ataupun berada di kantor serta kepatuhan pada aturan terkesan masih rendah seperti kurangnya kesadaran pegawai dalam mengisi daftar hadir, masih banyaknya pegawai yang terlambat datang dan cepat meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai. Pengawasan yang dilakukannya masih relatif kurang, hal itu terlihat dari masih jaranganya pimpinan melakukan kunjungan pada ruang kerja atau inspeksi mendadak pada masing-masing bidang atau seksi di lingkungan Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Beberapa hal tersebut dinilai menjadi penyebab rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Padahal, seyogyanya, disiplin dan pengawasan yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan menjadi syarat bagi tercapainya kinerja organisasi, termasuk pada Kantor Wilayah BPN di Provinsi Sulawesi Tenggara.

B. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan uraian di atas, maka permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pelaksanaan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara?
2. Apakah penerapan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara?
3. Apakah pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah penelitian yang dirumuskan, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara;
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh penerapan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara;
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Manfaat teoritik**, Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai pendalaman

terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan disiplin dan pengawasan dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara;

2. **Manfaat bagi unit kerja yang diteliti;** Diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pimpinan dan seluruh jajaran Kantor BPN khususnya di lingkungan Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Pengawasan

Dalam konteks manajemen, pengawasan merupakan tindakan yang dilakukan seorang pimpinan untuk memastikan bahwa fungsi-fungsi manajemen dapat berjalan dengan baik. Pengawasan dilakukan untuk menjamin bahwa pelaksanaan tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tujuan dari pengawasan kerja ini adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Menurut Manullang (2002:177) bahwa “pengawasan dibidang manusia atau pengawasan kerja dan kegiatan-kegiatannya bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan yang berjalan, sesuai dengan instruksi, rencana dan tata kerja”. Lebih lanjut menurut Winardi (1983:38) dari segi proses pengawasan merupakan tindakan yang dilakukan dalam beberapa hal yakni mengukur hasil pekerjaan, membandingkan hasil atau capaian yang diperoleh dengan standar dan memastikan perbedaan, serta mengoreksi atau melakukan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan baik yang disengaja maupun karena kelalaian yang tidak disengaja.

Pengawasan merupakan keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2004). Selanjutnya Stoner, Freeman, dan Gilbert (1996) berpendapat bahwa pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Terry dalam Moekijat, (2000:68) menyatakan pengawasan adalah

menentukan apa yang telah dicapai, artinya menilai hasil pekerjaan dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan pembetulan sedemikian rupa hingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Pernyataan tersebut dihubungkan dengan aktivitas keorganisasian, tentu memiliki arti penting terutama dalam mengatur dan menggerakkan para bawahannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan. Aspek-aspek penting yang harus dijadikan pegangan pimpinan dalam melakukan pengawasan antara lain: ada aktivitas menilai hasil kerja pegawai, melakukan tindakan perbaikan, dan evaluasi laporan sesuai dengan rencana semula.

Aktivitas menilai hasil kerja pegawai oleh pimpinan organisasi sangatlah luas dan kompleks, karena akan berkaitan dengan kemampuan individu pegawai dalam bekerja, kemampuan unit kerja dalam menyusun laporan hasil kerjanya, kemampuan pimpinan maupun staf pimpinan dalam menilai hasil kerja pegawai secara keseluruhan. Hasil kerja yang dinilai pimpinan organisasi tidak cukup, tetapi lebih diutamakan lagi pada aspek kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, dan ketaatan dalam melaksanakan tugasnya sehingga akan mendukung keberhasilan melaksanakan tugas dan pekerjaan organisasi.

Pengawasan merupakan faktor determinan dalam manajemen, sehingga oleh Siagian (2000:139) menyebutkan bahwa pengawasan itu merupakan salah satu fungsi organik daripada manajemen. Pernyataan tersebut lebih memperhatikan aspek organiknya di dalam organisasi dan manajemen, artinya seluruh fungsi dan manajemen lainnya mulai dari: perencanaan, pengorganisasian dan penggerakkan yang dilaksanakan dalam organisasi dapat dikendalikan atau diawasi secara langsung agar aktivitas organisasi mampu mewujudkan kinerja

yang baik sesuai tujuan organisasi secara keseluruhan. Setiap aktivitas perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakkan yang dijalankan pimpinan dalam organisasi harus dalam kendali dan pengawasan pimpinan. Mulai dari aktivitas merencanakan kegiatan organisasi harus diawasi pimpinan, mengatur aktivitas keorganisasian diawasi pimpinan, termasuk usaha mengatur dan mengendalikan orang-orang dalam organisasi harus diawasi pimpinan untuk menjamin terlaksananya kegiatan secara baik.

a. Pengawasan Dalam Organisasi.

Titik tolak pengawasan ialah fungsi pimpinan dalam menjamin penerapan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pimpinan organisasi berusaha mengadakan tindakan perbaikan terhadap kesalahan yang dilakukan para bawahannya di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan organisasi. Tindakan perbaikan oleh pimpinan organisasi lebih difokuskan pada aspek yang salah serta cara pengaturan tindakan yang diberikan kepada unit kerja yang dinilai tidak berhasil dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan organisasi.

Pimpinan organisasi dari hasil pengawasannya diharapkan dapat mengemukakan kesalahan dan tindakan yang akan diberikan kepada unit kerja maupun individu pegawainya, hal ini dimaksudkan untuk melihat dan mengatur seberapa jauh kemampuan mengendalikan individu masing-masing dalam bekerjanya. Hasil yang dicapai unit kerja maupun individu pegawai harus sesuai dengan rencana yang telah dijadwalkan sebelumnya sehingga secara keseluruhan akan berhasil dicapai secara efektif dan efisien.

Pimpinan organisasi dalam melakukan pengawasan terhadap para

bawahannya disesuaikan dengan kepentingan serta usaha yang baik mendukung organisasi, salah satunya adalah dengan cara memaksa bawahan menunjukkan kesalahan dan penyimpangannya maupun mengatur tindakan bawahan dalam menyampaikan laporannya secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Spriegel dalam Hasibuan (2001:134) yang menegaskan bahwa pengawasan adalah fungsi memaksa dan mengatur tindakan sesuai dengan persyaratan rencana untuk pencapaian suatu tujuan. Pernyataan tersebut menunjukkan fokus perhatian pimpinan dalam mengawasi bawahannya diupayakan dengan tindakan memaksa dan mengatur bawahannya di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Tindakan pimpinan memaksa dan mengatur disesuaikan dengan struktur organisasi yang sudah jelas, karena struktur dapat membantu pimpinan melakukan tindakan maupun tekanan secara formal supaya bawahan secara langsung melaksanakan perintah atau instruksinya dengan jelas. Ini berarti tindakan memaksa dan mengatur bawahannya telah sesuai dengan aturan maupun keputusan yang diperlakukan dalam organisasi.

Meninjau kembali dan menilai hasil kerja termasuk dua aspek penting di dalam melaksanakan pengawasan yang dilakukan pimpinan organisasi terhadap para bawahannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sherman dalam Sarwoto (1999:213) bahwa pengawasan adalah "proses meninjau kembali dan menilai hasil kerja untuk menjamin agar rencana-rencana dan tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai melalui maksimalisasi aktivitas individu". Pernyataan tersebut ternyata lebih memfokuskan pada aspek kemampuan pimpinan meninjau kembali hasil kerja dan menilainya dengan cermat dan sistematis.

Pimpinan organisasi secara formal menilai kembali hasil kerja, artinya upaya melakukan perubahan dan perbaikan sesuai dengan koreksi yang dilakukannya sehingga akan membantu mempermudah penerapan kegiatan berikutnya. Meninjau kembali hasil kerja pegawai mengandung arti penting, terutama posisi pimpinan organisasi untuk lebih memantapkan tugas pengawasannya dengan baik dan jelas. Upaya pimpinan organisasi dapat pula melakukan penilaian hasil kerja para pegawai bawahannya, dimaksudkan untuk melihat seberapa jauh kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya. Melakukan penilaian oleh pimpinan tentu sesuai dengan kewenangan dan otoritasnya secara jelas sehingga akan mampu mendukung kejujuran dan tanggung jawab pegawai di dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan organisasi secara keseluruhan.

Aktivitas dan tindakan pimpinan organisasi dengan segala kemampuannya melakukan pengawasan terhadap para pegawai bawahannya ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas dan tindakan pimpinan organisasi berusaha menyesuaikan dengan struktur dan susunan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan penjelasan Atmosudirdjo (2000:132) bahwa pengawasan adalah keseluruhan daripada aktivitas dan tindakan untuk menjamin atau membuat agar supaya semua penerapan dan penyelenggaraan berlangsung serta berhasil sesuai dengan apa yang telah direncanakan, diputuskan dan dikomandokan. Pernyataan itu menunjukkan adanya beberapa aspek penting yang harus diperhatikan pimpinan organisasi dalam melakukan pengawasannya, antara lain: memperhatikan aktivitas-aktivitas yang dibangun dalam kinerja organisasi, memperhatikan tindakan-tindakan yang

dijalankan sesuai dengan struktur dan susunan organisasi yang berlaku, serta ada upaya bersama dalam meraih keberhasilan melalui pelaporan pencapaian kinerja organisasi.

Pimpinan organisasi dalam mengatasi para pegawai bawahannya senantiasa mentaati setiap aturan yang telah disepakati dalam melakukan tugas dan pekerjaan. Hal itu dimaksudkan untuk memelihara dan membina aktivitas-aktivitas formal yang ditunjukkan individu atau para pegawai maupun unit kerja yang ada dalam organisasi. Sebab aktivitas formal yang dibangun dalam organisasi mempunyai maksud yang jelas dan sistematis sehingga mendukung keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas-aktivitas dalam organisasi dapat ditunjukkan oleh setiap individu pegawai dalam menjalankan tugas keorganisasian, seperti bekerja sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, bekerja pada aturan yang jelas dan tegas.

Mengawasi tindakan dan aktivitas para pegawai dengan mengacu pada struktur, susunan dan fungsi-fungsi dalam organisasi dimaksudkan untuk menjamin dan memelihara keberlangsungan pelaksanaan kegiatan dalam organisasi, sekaligus menjaga kebersamaan dan keserasian dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tindakan atau aktivitas yang selaras dengan struktur dan susunan serta fungsi-fungsi dalam organisasi memiliki beberapa keuntungan sekaligus kelebihan.

Beberapa kelebihanannya antara lain: adanya sikap saling pengertian dalam menjalankan tugas, adanya kejelasan tugas peran dan tanggungjawab yang harus dikerjakan dan diselesaikan oleh masing-masing orang/staf, adanya aturan yang jelas dijalankan secara konsisten terutama dalam organisasi pemerintah.

Penggunaan struktur dalam organisasi pemerintah sering dilakukan melalui komando atau urutan perintah secara hirarkis. Tindakan pegawai yang sejalan dengan struktur dan hirarkis organisasi juga akan mendukung terhadap pelaksanaan disiplin para pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan setiap orang untuk mencapai pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Upaya yang dilakukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama, tidak lepas dari peran seorang manajer atau pimpinan yang terus memberikan perhatian dan pengawasan baik secara vertikal yakni antara atasan dengan bawahan atau antara sesama pegawai. Seringkali penugasan horizontal, lebih pada peran koordinasi dan saling keterbukaan dalam menjalankan tugas yang perlu dibahas bersama dalam suatu bagian organisasi. Upaya menunjukkan keberhasilan organisasi diwujudkan melalui pelaporan yang dibuat setiap karyawan, untuk menjelaskan kinerja perorangan, oleh setiap pimpinan bagian untuk mengetahui kinerja kelompok, atau pimpinan puncak untuk mengetahui kinerja organisasi secara keseluruhan.

Adanya pelaporan yang dilakukan secara periodik dan berkelanjutan dapat membantu pimpinan organisasi dalam menilai dan mengoreksi berbagai ketimpangan atau kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas setiap karyawan, maupun kelompok dan bahkan keseluruhan organisasi. Dengan pelaporan yang ada, pimpinan akan mudah melakukan penilaian dan melakukan koreksi terhadap setiap kemajuan maupun kesalahan yang dilakukan bawahan atau para pegawai ataupun setiap bagian dalam organisasi. Dari penilaian itu, pimpinan dapat memperoleh informasi sebagai dasar untuk melakukan perbaikan berbagai kelemahan dan kekurangan serta memperbaiki kesalahan, sekaligus

mengkomunikasikan berbagai ketimpangan itu untuk dilakukan perbaikan secara bersama oleh setiap kelompok dalam organisasi, termasuk tetap mempertahankan praktek yang baik oleh setiap pegawai. Pola seperti itu akan menguntungkan dalam kerangka membangun suatu sistem pengawasan yang baik atau dapat diterima oleh setiap anggota organisasi.

Pimpinan organisasi dituntut pula untuk melakukan pengawasan terhadap hal-hal teknis pelaksanaan organisasi yang dijalankan para pegawainya. Hal itu memperlihatkan bahwa betapa pentingnya pelaksanaan pengawasan dalam organisasi apapun. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Abdulrachman (1997:95) bahwa pengawasan adalah kegiatan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil penerapan, kesalahan, kegagalan untuk memperbaiki sekaligus mencegah terulangnya kembali kesalahan yang pernah dilakukan. Selain itu pengawasan juga dilakukan agar pelaksanaan kegiatan tidak menyimpang dari perencanaan yang telah ditetapkan. Pandangan ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya seorang atasan atau pimpinan dalam organisasi melakukan pengawasan terhadap seluruh proses dalam pelaksanaan kegiatan atau aktivitas organisasi.

Salah satu fungsi manajemen yang perlu dikembangkan untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif dan efisien adalah pelaksanaan fungsi pengawasan (*controlling*). Dalam pengawasan ini, Terry dalam Salindeho (1995:25) mengemukakan pengawasan berarti mendeterminasikan apa yang dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana. Jadi pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk

menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan.

Dalam proses manajemen menurut Siagian (1997:136) terdapat manajerial kontrol atau manajemen pengawasan, yaitu untuk sedapat mungkin mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan-penyelewengan dari rencana yang telah dirumuskan sebelumnya. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan itu merupakan suatu proses aktivitas yang sangat mendasar, sehingga membutuhkan seorang manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi.

Winardi (1986:79) menyatakan Pengawasan adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan koreksi, sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana. Hal tersebut senada dengan Kertonegoro (1998:163) yang menyatakan bahwa pengawasan adalah proses dalam manajemen yang berusaha memperoleh keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaannya. Manajer organisasi menggunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilannya berusaha mengawasi dan menilai aktivitas bawahannya dalam melakukan pekerjaan sehingga tujuan dan sasaran dapat dicapai dengan baik, serta terutama sekali manajer harus berusaha menemukan penyimpangan yang dilakukan bawahannya. Tindakan manajer organisasi tersebut akan membantu peningkatan disiplin kerja bawahannya.

Pendapat di atas menunjukkan pengawasan itu seharusnya lebih menitikberatkan pada kegiatan penilaian, menerapkan perbaikan-perbaikan terhadap kegiatan yang menyimpang, harus ada tindakan memaksa terhadap

pegawai yang melakukan penyimpangan dalam kerjanya, mengadakan pengaturan tindakan lebih tegas, serta meninjau kembali hasil kerja organisasi sehingga menjamin pekerjaan itu dapat berhasil dengan baik dan cermat. Hal ini ditegaskan pula oleh Terry dalam Sujanto (1986:17) Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana. ([http://janithatriana.blogspot.com/2010/11/bab-xiii-pengawasan dalam organisasi.html](http://janithatriana.blogspot.com/2010/11/bab-xiii-pengawasan-dalam-organisasi.html)).

Selanjutnya Fayol seperti dikutip Harahap (2001:10) bahwa pengawasan adalah upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, atau perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut. Dalam hal ini terkandung makna bahwa pengawasan dimaksudkan untuk menjamin tercapainya kinerja yang hendak diwujudkan oleh organisasi.

Pengawasan juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya di kemudian hari. Winardi (1983:379) mengemukakan bahwa pengawasan berarti mendeterminasikan apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana. Oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2003:108) mengkonsepsikan pengawasan sebagai salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, instruksi, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang sedang berlaku.

Pengawasan (*controlling*) dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan penting atas hasil yang dicapai dari aktivitas yang direncanakan. Pengawasan yang dilakukan bertujuan untuk mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi serta pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Tujuan pelaksanaan pengawasan juga dapat diartikan sebagai suatu pendekatan manajerial untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, rasionalitas dan ketertiban dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas organisasi.

b. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat (Waskat) menurut konsep Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2003) adalah pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap bawahan dan satuan kerja yang dipimpinnya. Pengawasan melekat sebagai salah satu kegiatan pengawasan, merupakan tugas dan tanggung jawab setiap pimpinan untuk menyelenggarakan manajemen atau administrasi yang efektif dan efisien di lingkungan organisasi atau unit kerja masing-masing, baik di bidang pemerintahan maupun swasta. Peningkatan fungsi pengawasan melekat di lingkungan aparatur pemerintah bertolak dari motivasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, dengan cara sedini mungkin mencegah terjadinya kekurangan dan kesalahan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugas di lingkungan organisasi atau unit kerja masing-masing.

Situmorang (1998:71) mengatakan bahwa pengawasan melekat yaitu

berupa tindakan atau kegiatan usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah secara langsung, yang harus dilakukan sendiri oleh setiap pimpinan organisasi yang bagaimanapun juga. Suatu proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya dan berhasil guna oleh pimpinan unit/organisasi kerja terhadap fungsi semua komponen untuk mewujudkan kinerja yang maksimal di lingkungan masing-masing. Pelaksanaan pengawasan melekat menurut Nawawi (1994:8) adalah sebagai berikut: waskat dimaksudkan agar aktivitas dalam organisasi berjalan secara terus menerus berjalan maksimal dan setiap unit dapat melaksanakan tugas pokoknya secara terarah guna pencapaian tujuan atau kinerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Pernyataan tersebut mengandung pemahaman bahwa fungsi pengawasan melekat merupakan salah satu aspek kepemimpinan yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin, dalam memberikan tugas atau tanggung jawab kepada orang-orang yang dipimpinnya, agar arah, sasaran dan tujuan pelaksanaan tugas atau tanggungjawab tersebut tidak menyimpang dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. Pengawasan Internal

Pengawasan intern merupakan sebuah proses yang dipengaruhi oleh personil, yang menjadi suatu media menuju akhir, namun bukan berarti akhir itu sendiri. Hal tersebut bukanlah hanya suatu kebijakan yang berbentuk manual dan format tertulis, tetapi merupakan sekelompok individu pada tiap tingkat organisasi. Pengawasan internal dapat diharapkan untuk memberikan kepastian yang sesuai, bukan kepastian yang absolut kepada keseluruhan tingkat

manajemen. Pengawasan intern dimaksudkan untuk mempercepat tercapainya sasaran yang terpisah-pisah tetapi juga untuk keseluruhan tujuan organisasi.

Pengawasan internal menurut Mulyadi (1985:52) yaitu:

“Sistem pengawasan (pengendalian) meliputi struktur organisasi dan semua ukuran serta metode yang dikoordinasi, yang diterapkan dalam satu organisasi untuk menjaga kekayaan, mengecek ketelitian dan dapat dipercayainya data akuntansi, mendorong efisiensi kegiatan dan mendorong dipatuhinya kebijakan (peraturan) manajemen.”

Pengawasan intern dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai prestasi dan target yang menguntungkan, dan mencegah kehilangan sumber daya. Dapat membantu menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya serta dapat memastikan suatu organisasi mematuhi undang-undang dan peraturan, terhindar dari reputasi yang buruk dan segala konsekuensinya. Selanjutnya dapat pula membantu mengarahkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, dan terhindar dari hal yang merugikan.

Prinsip dari pengawasan menurut Stoner dalam Handoko (1999:8) adalah memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai rencana, sehingga harus ada perencanaan tertentu dan instruksi dan wewenang kepada bawahan. Prinsip lainnya adalah harus merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan dari aktivitas yang harus dievaluasi, lalu dilaporkan jika terjadi penyimpangan-penyimpangan, fleksibel, dapat merefleksikan pola organisasi, ekonomis, dapat dimengerti dan dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

2. Konsep Disiplin dan Indikator Disiplin

Disiplin merupakan kata yang sering ditemukan dalam ketentuan berupa peraturan-peraturan yang secara eksplisit perlu juga mencakup sanksi-sanksi yang

akan diterima jika terjadi pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan tersebut. Prijodarminto (1992) berpendapat bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketenteraman, keteraturan, dan ketertiban. Sejalan dengan itu Moenir (1983:181) mengartikan bahwa disiplin adalah usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan disuatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna, dan berhasil guna melalui suatu sistem pengaturan yang tepat.

Disiplin dalam bahasa *Latin* "*dicipline*" yaitu suatu bentuk hukuman. Disiplin berbeda dengan hukuman (*punishment*), tetapi pelaksanaan disiplin tidak selalu memandang disiplin sebagai sesuatu yang tidak disukai. Disiplin adalah penggunaan beberapa bentuk hukuman. Tidak semua ketentuan disiplin berbentuk hukuman. Sebagai contoh, keabsenan yang sering mengakibatkan diskornya pegawai selama tiga hari. Jika orang yang diskors tidak menyukai pekerjaannya dan lebih menyukai tinggal di rumah, ia tidak akan menganggap hal itu sebagai sesuai yang disukai. Dalam keadaan seperti itu, orang yang dikenai disiplin belum mendapat hukuman (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1987).

Dalam kaitannya dengan disiplin kerja, Siswanto (1989) mengemukakan disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Wyckoff dan Unel (1990) mendefinisikan disiplin sebagai suatu proses bekerja yang mengarah kepada ketertiban dan pengendalian diri. Beberapa

pengertian tersebut terungkap bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Disiplin mencakup antara lain: (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar.

Pada bagian lain, Wyckoff dan Unel (1990) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran, kemauan dan kesediaan kerja orang lain agar dapat taat dan tunduk terhadap semua peraturan dan norma yang berlaku, kesadaran kerja adalah sikap sukarela dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab bagi seorang karyawan. Karyawan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya itu dengan paksaan.

Menurut Mondy dan Noe (1996) disiplin diartikan sebagai keadaan dimana karyawan mampu mengontrol diri mereka sendiri, penyelenggaraan organisasi yang tertib, serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Colyer (1991) mengemukakan bahwa disiplin pada umumnya termasuk dalam aspek pengawasan yang sifatnya lebih keras dan tegas (*hard and coherent*). Dikatakan keras karena ada sanksi dan dikatakan tegas karena adanya tindakan sanksi yang harus dieksekusi bila terjadi pelanggaran. Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu : (a) disiplin preventif dan (b) disiplin korektif (Siagian, 1996).

a. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai agar mentaati ketentuan atau standar dan peraturan sehingga pegawai

memiliki disiplin diri sendiri. Jenis disiplin ini menegakkan disiplin oleh masing-masing pegawai. Sementara pimpinan berupaya agar pegawai mengetahui dan memahami standar serta peraturan kerja dengan harapan perilaku mereka akan cenderung terarah pada pekerjaan batas wewenang, tugas dan tanggung jawabnya serta target kerja tertentu (Davis dan Newstrom, 1992).

Oleh Triguno (2000) menyebutkan bahwa tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah: 1) untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi; 2) agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematikan prakarsa, kreativitas; serta 3) partisipasi sumber daya manusia.

b. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah tindakan yang dilakukan setelah terjadi satu pelanggaran tertentu, sehingga dapat mencegah pelanggaran lebih lanjut dan perilaku pegawai akan kembali pada ketentuan standar dan peraturan yang ada. Disiplin korektif ini biasanya terbentuk jenis hukuman tertentu yang disebut dengan tindakan disipliner dengan tujuan: 1) Memperbaiki perilaku pegawai terhadap pelanggaran ketentuan; 2) Mencegah pegawai/orang lain melakukan pelanggaran yang sama; dan 3) Mempertahankan kinerja kelompok yang konsisten dan efektif (Davis dan Newstrom, 1992).

Garret (1994) menyebutkan bahwa bila dalam instruksinya seorang karyawan dari unit kelompok kerja memiliki tugas yang sudah jelas dan sudah mendengarkan masalah yang perlu dilakukan dalam tugasnya, serta pimpinan sudah mencoba untuk membantu melakukan tugasnya secara baik, dan pimpinan

memberikan kebijaksanaan kritikan dalam menjalankan tugasnya, namun seseorang karyawan tersebut masih tetap gagal untuk mencapai standar kriteria tata tertib, maka sekalipun agak enggan, perlu untuk memaksa dengan menggunakan tindakan korektif, sesuai aturan disiplin yang berlaku. Tindakan sanksi korektif seyogyanya dilakukan secara bertahap, mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Sayles dan Strauss menyebutkan empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu: (1) peringatan lisan (*oral warning*), (2) peringatan tulisan (*written warning*), (3) disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*), dan (4) pemecatan (*discharge*).

Burack (1993) mengingatkan bahwa pemberian sanksi korektif yang efektif terpusat pada sikap atau perilaku seseorang dalam unit kelompok kerja yang melakukan kesalahan dalam melakukan kegiatan kerja dan bukan karena kepribadiannya. Untuk itu, dalam penerapan sanksi korektif hendaknya hati-hati jangan sampai merusak seseorang maupun suasana organisasi secara keseluruhan. Dalam pemberian sanksi korektif harus mengikuti prosedur yang benar sehingga tidak berdampak negatif terhadap moral kerja anggota kelompok. (<http://drsabdulharis.blogspot.com/2010/10/konsep-disiplin-kerja.html>)

Penerapan tindakan disiplin korektif ini oleh Davis dan Newstrom (1992) mengajukan syarat utama sebagai berikut: 1) Azas praduga tidak bersalah tetap berlaku selama belum ada cukup bukti atas pelanggaran yang dilakukan; 2) Hak untuk didengar pembelaannya dan hak untuk diwakili orang lain dalam kasus tertentu; dan 3) Bentuk pendisiplinan harus sesuai dengan jenis dan bentuk pelanggaran yang dilakukan. Lebih lanjut Davis (1992) mengemukakan pedoman khusus dalam syarat pendisiplinan korektif bahwa tindakan pendisiplinan itu harus

memiliki kriteria seperti akibat menyentuh tungku panas, yaitu: 1) *With warning*, diberi peringatan dahulu berupa pemberitahuan tentang peraturan tersebut kepada seluruh pegawai; 2) *Immediate*, tindakan disipliner harus segera dilakukan, sehingga pegawai yang bersangkutan dan yang lainnya mengetahui kaitan peristiwa pelanggaran dengan tindakan sanksi indisipliner; 3) *Consistent*, bersifat konsisten, tindakan disipliner tetap dilakukan secara tetap dan mengikat; dan 4) *Impersonal*, tidak pandang bulu yang berarti tetap berlaku bagi tiap pegawai secara adil dan tidak diskriminatif.

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan di atas tampak bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup: (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar.

Kedisiplinan menurut Hasibuan (1997) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dalam pengertian tersebut terdapat kata kesadaran dan kesediaan dimana kesadaran merupakan sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, dan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan-peraturan baik secara tertulis maupun tidak. Kedisiplinan yang diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku maka peraturan dan hukuman merupakan hal yang penting.

Untuk peningkatan kualitas sumberdaya manusia dalam rangka persaingan dalam era globalisasi, perlu diketahui terlebih dahulu dipahami fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia. Salah satu fungsi operatif dari manajemen sumberdaya manusia adalah disiplin kerja. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya adalah tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi atau hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. .

Jika indikator diatas dapat dipahami dan dijalankan oleh manajer/pimpinan organisasi, maka akan membentuk disiplin kerja karyawan yang baik, karena tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi suatu organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. (<http://hasriadiandi.blogspot.com/2009/01/indikator-tingkat-disiplin-kerja.html>)

3. Kinerja dan Pengukuran Kinerja Pegawai

a. Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Bernardin dan Russell dalam Iswanto (2005) didefinisikan sebagai catatan outcomes yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Lain halnya Mangkunegara (2001) yang menyatakan bahwa: kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja juga dimaknai sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Menurut Fattah (1999:19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang

didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sementara menurut Sedarmayanti (2001:50) bahwa: Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Lebih lanjut Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Beberapa pengertian itu dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (1999:2) yang mengartikan kinerja sebagai, “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pendapat Prawirosentono itu menggambarkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi. Berkaitan dengan itu Gomes (2003:142) mengatakan bahwa Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu”. Sementara Rivai

(2005:14) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Stolovitch dan Keeps (1992:34) bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Griffin (1987:67) mengemukakan bahwa kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Casio (1992:137) memahami kinerja sebagai pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. Donnelly, et al (1994:210) mengemukakan kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Lebih lanjut Simamora (2004:339) menyebutkan kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, padahal seharusnya kinerja yang dicapai.

Pendapat Gomes, Rivai, Stolovitch dan Keeps, Griffin, Casio, Donnelly, et al., dan Simamora dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya.

Menurut Saefullah (1999:5) pelayanan umum (*public service*) adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat umum yang menjadi warga negara atau yang secara sah menjadi penduduk negara yang bersangkutan. Sementara pengertian pelayanan umum menurut Lukman (2000:6) adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik. Pendapat lain tentang pengertian pelayanan dikemukakan oleh Pamudji (1998:21), yaitu “pelayanan publik adalah kegiatan pemerintahan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa”.

Dapatlah dipahami bahwa pada dasarnya pelayanan itu merupakan suatu bentuk interaksi antara satu pihak (yang memberi pelayanan) dengan pihak lain (yang menerima pelayanan), tidak berwujud fisik akan tetapi dapat dirasakan, dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Ditinjau dari prosesnya, terjadi interaksi antara yang memberi pelayanan dengan yang diberi pelayanan. Dalam hal umum atau pelayanan publik, pemerintah sebagai lembaga birokrasi mempunyai fungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, sedangkan masyarakat sebagai pihak yang memberikan mandat kepada pemerintah mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan dari pemerintah. Hal yang paling rumit dari pelayanan adalah kualitasnya yang sangat dipengaruhi oleh harapan pelanggan, karena harapan pelanggan sangat bervariasi tergantung pada kondisi yang sedang dialaminya, seperti yang disampaikan oleh Olsen dan Wyckoff dalam Yamit (2001:22) bahwa: harapan pelanggan dapat bervariasi dari pelanggan satu dengan pelanggan yang lain walaupun pelayanan yang diberikan konsisten. Jadi, kualitas

pelayanan adalah perbandingan antara harapan konsumen dengan kinerja pelayanan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk melayani pelanggan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga diperoleh kepuasan bagi pemberi dan penerima pelayanan. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja diartikan sebagai suatu kemampuan kerja, prestasi yang diperlihatkan atau yang dicapai dalam melaksanakan suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu.

Rue dan Byars dalam Keban (1995) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari ungkapan sejauhmana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Informasi tentang kinerja dalam organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Kinerja juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan

hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

b. Pengukuran dan Indikator Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja menurut Prawirosentono (1999) seringkali diarahkan pada beberapa aspek seperti: 1) Efektivitas dan efisiensi: Efektivitas dari suatu kelompok adalah bila tujuan dapat dicapai dengan kebutuhan, sedangkan efisiensi adalah berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan; 2) Tanggung jawab: Merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan atau sebagai atribut dari kepemilikan wewenang tersebut; 3) Disiplin: Disiplin karyawan merupakan ketaatan karyawan yang bersangkutan dengan menghormati perjanjian kerja dalam lembaga atau perusahaan tempat ia bekerja; 4) Inisiatif: Inisiatif berkaitan dengan daya pikir seseorang, kreativitas dalam bentuk ide untuk sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, Bernardin dan Russell dalam Ruky (2001:8) menyatakan bahwa: “perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan”.

Sementara menurut Gomes (2003:135) penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang, serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu. Berdasarkan pendapat dari Bernardin dan Russell serta Gomes di atas, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi mutlak melakukan penilaian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap pegawai, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan organisasi.

Hasibuan (2001:88) memaparkan bahwa penilaian kinerja adalah “evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan”. Selanjutnya Dharma (1998:118) mengemukakan penilaian kinerja adalah “upaya menciptakan mengumpulkan masukan perbandingan-perbandingan antara penampilan kerja dengan hasil kerja yang diharapkan”. Simamora (2004:338) menyebutkan bahwa: “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan wahana untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

Syarif (1991:72) mengungkapkan bahwa: “Penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur hasil kerja yang dicapai oleh para pekerja dan dibandingkan terhadap standar tingkat prestasi yang diminta guna mengetahui sampai di mana keterampilan telah dicapai”. Sementara Samsudin (2005:159)

menyebutkan: “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses membandingkan hasil kerja seseorang dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sehingga dengan penilaian kinerja ini akan dapat diketahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan/ditugaskan. Berkaitan dengan penilaian kinerja ini, Samsudin (2005:166) mengistilahkan dimensi/kriteria penilaian ini sebagai objek penilaian. Menurut Samsudin (2005:166): “Objek penilaian adalah dimensi perusahaan yang dapat dikendalikan oleh karyawan yang bersangkutan. . . . Objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kerja karyawan yang diinginkan”.

Masih menurut Samsudin (2005:166) terdapat beberapa objek penilaian yang dapat dinilai dari pegawai yang bekerja diberbagai jabatan, sebagai berikut:

1. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai di bidang produksi, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, versatility, house keeping, dan safety.*
2. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai tata usaha, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, initiative, judgement, dan health.*
3. Hal-hal umum yang dinilai dari orang yang memegang posisi pimpinan, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, judgement, initiative, leadership, planning and organizing, dan health.*

Dengan demikian menurut Samsudin objek-objek penilaian di atas, perlu disesuaikan dengan tujuan-tujuan penilaian. Oleh karena itu Samsudin (2005:166) menyebutkan bahwa pada pokoknya: “Objek penilaian karyawan itu mencakup dua hal pokok, yaitu hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Ini berarti mencakup kemampuan dan watak pribadi”.

Simamora (2004:339) mengungkapkan bahwa: Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus melakukan tugas-tugas peran mereka dengan cara yang handal, dan mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berbeda di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja. Ketiga perilaku dasar di atas, selanjutnya oleh Simamora (2004:339-340) diperjelas sebagai berikut: (1) Kebutuhan pertama dari setiap organisasi adalah memikat sejumlah orang ke dalam organisasi dan menahan mereka di dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal itu berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat putaran karyawan, ketidakhadiran, dan keterlambatan. Maka dari itu, dalam mengevaluasi kinerja, ketidakhadiran, keterlambatan dan lamanya masa kerja patut dicermati. (2) Supaya organisasi efektif, organisasi haruslah meraih penyelesaian tugas yang handal dari anggota-anggotanya. Dengan kata lain tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja harus dicapai. Pengevaluasian kuantitas dan kualitas bermakna sekedar menghitung kuantitas barang yang dihasilkan dan banyaknya kesalahan atau kerusakan. (3) Perilaku lainnya yang juga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi adalah perilaku inovatif dan spontan, diantaranya meliputi: (a) kerjasama, yaitu tingkat permintaan bantuan individu dari rekan-rekan sejawatnya dan bantuannya untuk mencapai tujuan organisasi, (b) tindakan protektif, yaitu tingkat penghilangan ancaman terhadap organisasi oleh para karyawan, (c) gagasan konstruktif, yaitu tingkat pemberian sumbangan berbagai gagasan konstruktif dan kreatif para karyawan untuk memperbaiki organisasi, (d) pelatihan

diri, yaitu tingkat keterikatan para karyawan dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik, dan (e) sikap yang menguntungkan, yaitu tingkat upaya para karyawan dalam mengembangkan sikap yang menguntungkan terhadap organisasi di antara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum ...”.

Prawirosentono (1999:27) mengemukakan beberapa faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja pegawai, yaitu (1) Efektivitas, (2) Otoritas dan tanggung jawab, (3) Disiplin, dan (4) Inisiatif. Selanjutnya Umar (2003:102) menyebutkan ada 10 komponen data untuk mengukur kinerja, yaitu: (1) kualitas pekerjaan, (2) kejujuran karyawan, (3) inisiatif, (4) kehadiran, (5) sikap, (6) kerja sama, (7) keandalan, (8) pengetahuan tentang pekerjaan, (9) tanggung jawab, dan (10) pemanfaatan waktu.

Bernardin dan Russell dalam Iswanto (2005) menyebutkan ada enam kriteria pokok yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas. Tingkat seberapa sempurna suatu proses atau hasil dari melaksanakan suatu pendekatan aktivitas baik itu berkaitan dengan penyesuaian terhadap suatu cara pelaksanaan aktivitas atau memenuhi tujuan aktivitas yang diharapkan.
2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan, yaitu tercermin dalam satuan seperti nilai rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan batas waktu. Tingkat seberapa sempurna/lengkap suatu aktivitas diselesaikan atau menghasilkan produk pada waktu tercepat dari waktu yang diinginkan, baik dilihat dari koordinasi dengan keluaran lain maupun dari maksimisasi waktu yang tersedia bagi aktivitas lain.
4. Keefektifan biaya. Tingkat seberapa maksimum penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, uang, teknologi, dan material) dalam kaitannya untuk mencapai keuntungan paling tinggi atau mengurangi kerugian pada setiap unit atau instansi yang menggunakan sumber daya.
5. Kebutuhan terhadap supervisi. Tingkat seberapa perlu, karyawan yang dinilai tersebut terhadap bantuan atau intervensi supervisor dalam melaksanakan fungsi pekerjaannya.
6. Dampak interpersonal. Tingkat seberapa meningkat perasaan percaya diri, nama baik, dan kekooperatifan diantara mitra kerja dan bawahan.

Koontz, et al dalam Hutaeruk (1986:50-52) menyebutkan beberapa kriteria untuk menilai kinerja pegawai, antara lain:

(a) Intelijensia. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengerti kesadaran mental. (b) Pertimbangan. Berhubungan dengan sikap membedakan untuk melihat hubungan antara hal satu dan lainnya. (c) Inisiatif. Berhubungan dengan pemikiran konstruktif dan penuh akal; berkemampuan dan berintelijensi untuk bertindak atas tanggung jawabnya sendiri. (d) Kekuatan. Berhubungan dengan kekuatan moril yang dimiliki dan digunakan untuk mencapai hasil. (e) Kepemimpinan. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam tindakan yang tertentu dan dalam menjaga disiplin. (f) Keberanian moril. Berhubungan dengan sifat mental yang membuat seseorang untuk melakukan apa yang dikatakan oleh hati nuraninya tanpa takut-takut. (g) Kerjasama. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. (h) Kesetiaan. Berhubungan dengan kesesuaian, kesetiaan, kelanggengan, pengabdian semua terhadap otoritas yang lebih tinggi. (i) Keteguhan. Berhubungan dengan upaya mempertahankan tujuan atau saran walaupun ada hambatan. (j) Reaksi terhadap keadaan darurat. Berhubungan dengan kemampuan untuk bertindak secara masuk akal dalam situasi yang sulit dan tak terduga. (k) Daya tahan. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja dalam kondisi apapun. (l) Kerajinan. Berhubungan dengan prestasi kerja dari segi tenaganya. (m) penampilan dan kerapihan diri serta pakaian. Berhubungan dengan harga diri, kelengkapan seragam, dan kerapihan penampilannya.

Untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes (2003:142) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja pegawai, antara lain : (1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. (2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. (3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. (4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. (5) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi. (6) *Dependability*, yaitu

kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.

(7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. (8) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi. Selanjutnya menurut Gomes (2003:142), untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerja secara efektif, ada dua syarat utama yang harus diperhatikan, yaitu adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan adanya objektivitas dalam proses evaluasi.

Untuk menilai kinerja pegawai diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk dapat mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain-desain organisasi yang berbeda, dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002).

Pedoman dalam menilai kinerja organisasi terkait dengan tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar *efficiency* pemanfaatan input untuk meraih keuntungan itu dan seberapa besar *effectivity process* yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut. Sementara itu ada beberapa indikator yang seringkali digunakan untuk mengukur kinerja organisasi privat/publik seperti *work load/demain*, *economy*, *efficiency*,

effectiveness dan equity (Sclim dan Wood dalam Keban, 1995), dan *productivity* (Perry dalam Dwiyanto, 1995).

Dalam organisasi publik, sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai (Fynn, 1986, Jackson dan Palmer dalam Bryson, 2002). Tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik. Kelihatannya sederhana untuk ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya. Hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik. Menurut Dwiyanto (1995) bahwa kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur, akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda.

Ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik sebagaimana disebutkan Lenvine dalam Dwiyanto (1995) yaitu sebagai berikut:

- a. Produktivitas; Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.
- b. Kualitas Layanan; Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi public;
- c. Responsivitas; Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat;
- d. Responsibilitas; Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip

administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit;

- e. Akuntabilitas; Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Kumorotomo (1995) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain:

- a. Efisiensi; Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
- b. Efektivitas; Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan;
- c. Keadilan; Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik;
- d. Daya Tanggap; Berbeda dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini

Kinerja birokrasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas maupun responsibilitas. Berbagai literatur yang membahas kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan. Kinerja itu merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya.

c. Tujuan Pengukuran Kinerja Pegawai

Pada hakekatnya penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap kinerja personil dengan membandingkannya dengan urutan yang ada. Menurut Dessler dalam Iswanto (2005) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah (usaha) mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerjanya. Pada hakekatnya penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap kinerja personil dengan membandingkannya dengan urutan yang ada. Penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personil dalam usaha menampilkan kerja personil dalam organisasi.

Sedangkan menurut Gomes (2003) tujuan penilaian kinerja secara umum adalah: 1) Untuk mereward kinerja sebelumnya; 2) Untuk memotivasi perbaikan performansi pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja menurut Handoko (1999) menyatakan ada beberapa pemanfaatan penilaian kinerja, yaitu: 1) Perbaikan prestasi kerja: umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan dan manajer dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi kebaikan prestasi kerja; 2) Kesempatan kerja yang adil: penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan diambil tanpa diskriminasi; 3) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan: prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan; 4) Ketidakakuratan informasi: prestasi kerja yang jelek memungkinkan kesalahan-kesalahan dalam informasi, misalnya analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia atau komponen sistem informasi manajemen personalia; 5) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan: prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi

yang harus dikembangkan; 6) Perencanaan dan pengembangan karier: umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yakni tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti; 7) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*: prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kesalahan prosedur *staffing*; 8) Penyesuaian kompensasi: Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan segala bentuk kompensasi lainnya; 9) Tantangan-tantangan eksternal: terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya; 10) Keputusan-keputusan penempatan: promosi, demosi, transfer biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

Schermerhon, Hunt dan Osborn (1982) mengatakan bahwa kinerja dapat diukur baik secara individu, kelompok ataupun organisasi. Tinggi atau rendahnya kinerja ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas pencapaian tugasnya. Aspek kualitas ini mengacu pada beban kerja yang telah ditetapkan, sedangkan kualitas kerja dapat dilihat dari rapi atau tidaknya pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Untuk dapat mengetahui kinerja individu, kelompok atau organisasi diperlukan suatu pendekatan penilaian kinerja. Menurut Yaslis (2002:88) penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*performance appraisal*) seorang personel dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja. Menurut Prawirosentono (1999:186) kinerja yang akan diukur adalah kinerja orang-orang yang bekerja dalam unit-unit organisasi. Lebih jauh

Prawirosentono menjelaskan pada tahap awalnya yang akan diukur adalah kinerja seluruh organisasi, kemudian unit-unit organisasi yang mendukungnya, dan akhirnya kinerja orang yang berperan didalamnya. Selanjutnya, karena yang berperan dalam unit-unit organisasi tersebut adalah unsur manusia sebagai pelakunya, maka kinerja setiap pelaku dalam unit organisasi tersebut harus dinilai. Jadi pokok utama yang harus dinilai kinerjanya adalah unsur manusia, karena merekalah pelaku yang berperan di dalamnya. Merekalah salah satu sumberdaya yang sangat berperan dalam menentukan kinerja organisasi, sehingga kinerja para pelaku organisasi harus dinilai.

Berkaitan dengan proses menilai hasil karya pegawai Prawirosentono (1999:187) mengatakan bahwa kriteria standar ukuran harus jelas dan objektif, jangan memihak dan pilih kasih. Pengertian jangan memihak atau pilih kasih dalam menilai kinerja dan bagaimana cara menilai, merupakan bagian dari system penilaian.

Lebih lanjut Hall (1986) berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi. Senada dengan itu Certo (1984) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen. Untuk menentukan dasar ukuran untuk menilai kinerja menurut Prawirosentono (1999:186) adalah dengan menentukan sistem dan ukuran nilai standar; ukuran kinerja perorangan; dan pelaksanaan dan pengawasan standar kinerja.

Menurut Yaslis (2002:89) penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan utama yaitu : 1) Penilaian kemampuan personel, merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumberdaya manusia; dan 2) Pengembangan personel, sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi, dan penyesuaian kompensasi. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, dapat diketahui produktivitas, efektivitas dan efisiensi perilaku kerja pegawai. Lebih jauh lagi, dengan melakukan penilaian kinerja juga dapat diketahui capaian kuantitas atau kuantitas hasil pekerjaan pegawai.

4. Pengawasan, Disiplin dan Kinerja Pegawai

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagai apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak dapat berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Seperti diketahui bahwa proses manajemen yang berlangsung tersebut, merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) atau lebih detailnya lagi adalah *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, regulating, dan budgetting*

(POSDCoRB). Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut. Analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi.

Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis: (a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber *resources* seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya (Bryson dalam Keban, 2001).

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kerajinan, atau disiplin sering berhubungan dengan prestasi kerja atau produktivitas kerja seseorang. Dalam hal ini Jones (2002:92) mengatakan bahwa banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, antara lain: (1) kemampuan pribadi, (2) kemampuan manajer seperti pengawasan, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi, (6) motivasi dan kedisiplinan. Wood, et. al. (2001:91) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) sebagai suatu fungsi dari interaksi atribut individu (*individual atribut*), usaha kerja (*work effort*) dan

dukungan organisasi (*organizational support*). Berkaitan dengan dimensi kinerja yang diungkapkan oleh Wood, et. Al. (2001), Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1982) lebih jauh mengungkapkan bahwa pengelolaan kinerja akan berdampak terhadap manajemen organisasi secara umum.

Dari uraian tersebut, jelaslah bahwa kinerja pegawai harus dikelola, terutama untuk mencapai produktivitas dan efektivitas dalam rangka merancang bangun kesuksesan, baik secara individu maupun organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan target yang akan dicapai melalui kerja tim. Tim yang memiliki kinerja baik, maka anggotanya akan menetapkan standar kualitas target, mencapai target, memahami perbedaan, saling menghormati, berimbang dalam peran, berorientasi pada klien, mengevaluasi kinerja, dan bekerja sama. Seperti yang diungkapkan oleh O'Leary dalam Jacobus (2001:57) bahwa "aspek penting dari kinerja tim adalah tingkat keyakinan mereka terhadap kepemimpinan, sasaran, dan pekerjaan mereka sendiri".

Selanjutnya Gordon dalam Widodo (1994:260) mengatakan bahwa "kelompok kerja berprestasi tinggi memiliki pemimpin yang berhasil membina serta memelihara semangat dan motivasi bawahan guna mencapai tingkat produktivitas yang dipandang perlu oleh organisasi agar kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi".

Kedua pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada keyakinan mereka terhadap kepemimpinan, sasaran, dan pekerjaan mereka sendiri. Cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan keyakinan pegawai, baik individu maupun kelompok adalah dengan menunjukkan

tindakan dan perkataan informal bahwa pimpinan mempercayai mereka. Hal ini berarti faktor kepemimpinan memiliki peranan yang cukup besar terhadap kinerja pegawai (Schermerhorn, et. al., 1982:76)

Pendapat para ahli di atas menggambarkan bahwa kinerja adalah sifat dan karakteristik suatu pekerjaan yang dinyatakan sebagai catatan kerja seseorang, dengan kriteria pengembangan diri, kerja tim, komunikasi, jumlah produk yang dihasilkan, dan keputusan yang dibuat, kecelakaan kerja, absen tanpa izin, kesalahan dalam kurun waktu. Kriteria kinerja setiap orang didasarkan kepada tugas dan tanggung jawab keseharian yang ditargetkan kepadanya. Kinerja berfungsi sebagai alat untuk memberi informasi bagi pekerja dan atasannya mengenai bagaimana seseorang telah melakukan pekerjaan, dan kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan karakter kepribadian.

Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Prawirosentono (1999) mengemukakan bahwa kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Menurut Gibson (1987) menyebutkan bahwa variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung. Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987) banyak

dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Kelompok variabel organisasi menurut Gibson (1987) terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan (termasuk pengawasan), imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Menurut Kopelman (1986) variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Selanjutnya menurut Mitchell dalam Timpe (1999) motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang relevan terkait dengan penelitian ini antara lain sebagai berikut. **Pertama**, penelitian yang dilakukan oleh Joko Purnomo dan Bambang Setiaji berjudul: “Studi Tentang Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Jepara, yang menelaah pentingnya kinerja pegawai untuk lebih ditingkatkan dengan berbagai faktor-faktor yang mempengaruhinya. Masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. Hasil penelitian

menemukan bahwa faktor kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara.

Kedua, penelitian Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto berjudul: Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus Di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo) Penelitian ini membahas tentang sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo, khususnya Sub Dinas Pengairan untuk karyawan level bawah (karyawan kontrak). Hasilnya bobot kemampuan karyawan kontrak terbagi atas: kemampuan manajerial (0.200) dan kemampuan teknik (0.800). Kemampuan manajerial terdiri dari: disiplin (0.318), melayani (0.289), berprestasi (0.151), proaktif (0.140), dan komitmen pada organisasi (0.102). Sedangkan kemampuan teknis terdiri dari: memimpin (0.500) dan kerjasama (0.500). Dari penelitian tersebut sistem insentif yang tepat adalah sistem insentif pembagian laba, dimana insentif yang diterima berdasarkan pada peningkatan kinerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kerajinan, atau disiplin sering berhubungan dengan prestasi kerja atau produktivitas kerja seseorang. Jones (2002:92) menjelaskan bahwa banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, diantaranya adalah kemampuan dan situasi pribadi, kemampuan manajer seperti pengawasan, kesenjangan proses, masalah lingkungan, serta motivasi dan kedisiplinan. Dalam penelitian ini, dua dimensi atau variabel yang mempengaruhi kinerja seperti

dikemukakan oleh Jones (2002:92) yakni pengawasan yang merupakan bagian dari kondisi manajerial, dan kedisiplinan yang merupakan faktor individual. Kedua variabel itu, dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel yang diamati. Adapun dimensi-dimensi yang diamati pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

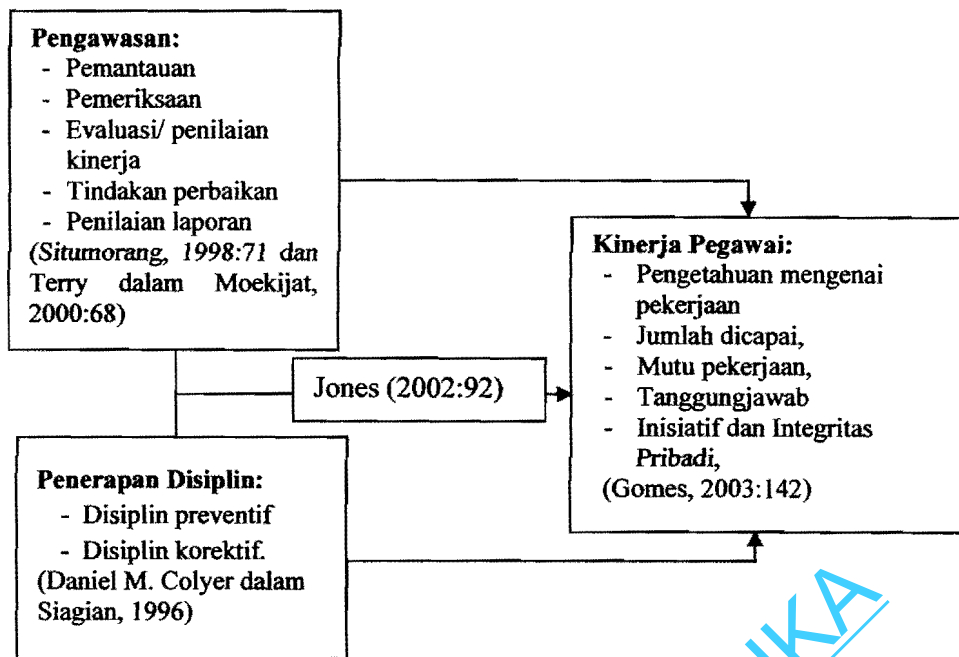
Variabel pengawasan dilihat dari beberapa dimensi yang dikemukakan oleh Terry dalam Moekijat, (2000:68) yang menyatakan pengawasan berhubungan dengan aktivitas keorganisasian dalam hal mengatur, menggerakkan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan. Aspek yang dijadikan pegangan dalam melakukan pengawasan sekaligus menggambarkan adanya pelaksanaan pengawasan adalah: 1) aktivitas menilai hasil kerja pegawai; 2) melakukan tindakan perbaikan; dan 3) mengevaluasi laporan sesuai dengan rencana. Menurut Situmorang (1998:71) pengawasan meliputi tindakan atau kegiatan untuk mengawasi dan mengendalikan para karyawan secara langsung, yang diukur dari tindakan-tindakan pimpinan organisasi dalam hal pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi terhadap setiap aktivitas bawahan agar semua orang atau bagian dapat mewujudkan kinerja maksimal di lingkungan masing-masing.

Sedangkan variabel disiplin diamati dalam beberapa dimensi merujuk pada Colyer (1991), sebagaimana dikutip Siagian (1996), bahwa disiplin dimaknai sebagai pemberlakuan sanksi. Pemberlakuan disiplin dalam organisasi mencakup disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif merupakan tindakan yang mendorong karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap

anggota organisasi, untuk mencegah jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

Indikator disiplin preventif diamati melalui penerapan disiplin pribadi yaitu: 1) anggota organisasi didorong, agar punya rasa memiliki terhadap organisasi; 2) para karyawan diberi penjelasan mengenai ketentuan dan aturan yang wajib ditaati; 3) para karyawan didorong, menentukan cara pendisiplinan diri dalam rangka menjalankan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Disiplin korektif dilakukan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya. Penerapan disiplin korektif ditandai dengan adanya tindakan sanksi korektif menurut Sayles dan Strauss, yakni (1) peringatan lisan (*oral warning*), (2) peringatan tulisan (*written warning*), (3) disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*), dan (4) pemecatan (*discharge*).

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai merujuk pada konsep yang dikemukakan oleh Gomes (2003:142) yakni Pengetahuan mengenai pekerjaan, Jumlah dicapai, Mutu pekerjaan, Tanggungjawab, Inisiatif, dan Integritas Pribadi. Indikator ini juga digunakan untuk mengukur tingkat kualitas kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Untuk lebih jelasnya skema kerangka pikir penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan kerangka pikir yang dipaparkan di atas, maka diduga bahwa pengawasan dan penerapan disiplin baik secara simultan maupun parsial, masing-masing berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Tenggara.

D. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

1. Definisi Konsep/Variabel Diamati

Untuk memudahkan pemahaman terhadap variabel yang diamati maka ditetapkan beberapa variabel yang menjadi pengamatan dalam penelitian ini yakni variabel dependent dan variabel independent. Variabel yang diamati dalam penelitian ini terdiri atas variabel bebas (independent) adalah variabel yang mempengaruhi terdiri atas pengawasan (X_1) dan penerapan disiplin (X_2). Sedangkan variabel terikat (dependent variable) atau variabel yang dipengaruhi adalah kinerja pegawai (Y).

2. Definisi Operasional

Beberapa definisi operasional diajukan untuk memperjelas pengertian dari masing-masing variabel beserta dimensi dan indikator yang diamati sebagai berikut:

- 1) Pengawasan yang dimaksud adalah tindakan manajemen yang dilakukan dalam mengelola kegiatan organisasi yang bertujuan untuk menjamin tetap berjalannya aktivitas sesuai yang direncanakan, yang diamati dalam beberapa dimensi yaitu: a) adanya aktivitas menilai hasil kerja pegawai; b) kegiatan yang dilakukan untuk melakukan tindakan perbaikan; c) kegiatan evaluasi terhadap laporan dikaitkan dengan rencana; d) pengendalian melalui pemantauan; e) kegiatan pemeriksaan dan evaluasi terhadap setiap aktivitas bawahan untuk menjamin bahwa setiap orang atau bagian dapat mewujudkan kinerja maksimal di lingkungan masing-masing.
- 2) Penerapan disiplin adalah tindakan atau kebijakan organisasi BPN dalam menerapkan disiplin terhadap setiap pegawai terkait dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing yang diamati melalui penerapan disiplin preventif dan disiplin korektif. a) disiplin preventif diamati melalui beberapa indikator yakni: (1) ada tidaknya kegiatan organisasi mendorong adanya punya rasa memiliki terhadap organisasi kepada setiap karyawan; (2) adanya tindakan manajemen dalam memberikan penjelasan mengenai ketentuan dan aturan yang wajib ditaati; (3) adanya tindakan manajemen memberikan dorongan kepada para karyawan untuk menentukan cara pendisiplinan diri dalam rangka menjalankan ketentuan yang berlaku dalam organisasi, b) disiplin korektif adalah tindakan manajemen yang diberikan kepada karyawan

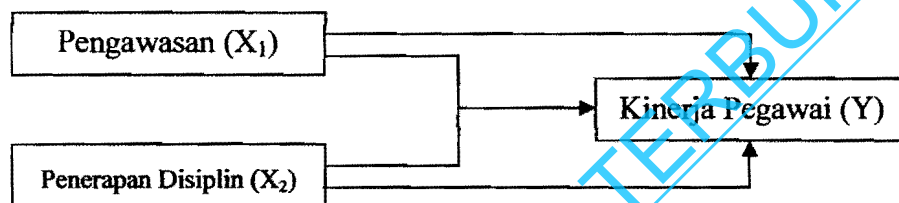
yang melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, yang diamati melalui: (1) ada tidaknya peringatan lisan kepada karyawan yang melanggar, (2) ada tidaknya peringatan tertulis, (3) ada tidaknya tindakan pemberhentian sementara kepada pegawai yang melanggar, dan (4) ada tidaknya tindakan pemecatan kepada mereka yang melanggar.

- 3) Kinerja pegawai adalah capaian atau tampilan kerja yang ditunjukkan para pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara dalam melaksanakan tugasnya, yang diamati dalam beberapa indikator yaitu Pengetahuan mengenai pekerjaan, Jumlah dicapai, Mutu pekerjaan, Tanggungjawab, Inisiatif, dan Integritas Pribadi.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif, yakni menggunakan pendekatan deduktif dalam mencari kebenaran ilmiah. Ciri dari pendekatan deduktif adalah menguji teori atau konsep, yang didesain dalam bentuk variabel dan dimensi serta indikator yang terukur. Konsep atau teori yang diuji adalah teori yang mengatakan bahwa pengawasan (X_1) dan disiplin (X_2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y). Paradigma penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Pengaruh Variabel Pengawasan dan Penerapan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai

B. Variabel Penelitian

Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini terdiri dari variabel pengawasan (X_1) dan variabel penerapan disiplin (X_2) sedangkan variabel terikat (*dependent*) yaitu variabel kinerja pegawai (Y) pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini menggunakan model yang dikemukakan oleh Arikunto (1998:182) yaitu model variabel, sub variabel/dimensi, indikator, dan prediktor. Artinya variabel dipecah menjadi sub variabel/dimensi, kemudian dipecah menjadi indikator, indikator di pecah lagi

menjadi prediktor agar dapat dengan mudah dirumuskan ke dalam nomor item pertanyaan. Berdasarkan hal tersebut maka operasionalisasi variabel bebas (X_1 , X_2) variabel terikat (Y) dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Pengawasan (X_1)	Langsung	1. Tindakan pemantauan regular 2. Pemeriksaan mendadak
	Tidak langsung	3. Evaluasi laporan 4. Menilai hasil kerja 5. Melakukan tindakan perbaikan.
Penerapan Disiplin (X_2)	Disiplin pereventif	6. Dorongan agar ada rasa memiliki terhadap organisasi 7. Penjelasan mengenai aturan 8. Dorongan cara pendisiplinan diri dalam berorganisasi.
	Disiplin Korektif	9. Peringatan lisan 10. Peringatan tertulis 11. Pemberhentian sementara 12. Pemecatan. 13. Penghargaan kepada yang berprestasi
Kinerja Pegawai (Y)	Pengetahuan tentang pekerjaan	14. Pemahaman dan Penguasaan terhadap tupoksi
	Kuantitas kerja	15. Hasil sesuai jumlah ditargetkan
	Kualitas layanan	16. Ketepatan bekerja
	Integritas Pribadi	17. Komitmen pada tugas yang diemban
	Responsibilitas	18. Tanggungjawab dalam menerapkan aturan kerja

D. Populasi Dan Sampel

Irawan (2007) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diteliti/dipelajari. Senada dengan itu Nawawi dalam Zuriah (2006:116), menyatakan populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda, hewan, tumbuhan, gejala, nilai tes, atau peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Tenggara. Dari data yang ada, jumlah pegawai di

Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sebanyak 121 orang. Karena jumlah populasi yang relatif sedikit, maka semua populasi ditetapkan sebagai responden, sedangkan untuk pejabat eselon II dan III dijadikan sebagai informan. Dari total populasi setelah dikurangi pejabat, maka yang menjadi responden sebanyak 110 orang. Metode ini juga disebut sebagai total sampling atau sampel jenuh (Sugiyono, 2008).

E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini data yang diperlukan berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden dengan menggunakan instrumen kuesioner, wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) dan peralatan rekaman (elektronik). Sedangkan data sekunder diperoleh dari arsip penilaian kinerja, peraturan-peraturan, laporan-laporan kinerja, literature, jurnal dan internet yang terkait dengan kajian penelitian. Instrumen kuesioner dan pedoman wawancara berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup, yang ditujukan untuk mengukur persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian.

F. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan langsung ke lapangan yakni kepada responden dan informan untuk mendapatkan data primer, dan studi dokumen untuk mendapatkan data sekunder. Instrumen yang digunakan dalam penelitian terdiri dari kuesioner, pedoman wawancara dan alat perekam (elektronik).

1. Kuesioner digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel. Dalam kuesioner dilakukan pengumpulan data primer yaitu informasi yang bersifat kuantitatif, melalui kuantifikasi informasi kualitatif. Teknik yang digunakan adalah menggunakan pernyataan/pertanyaan tertutup, lalu disediakan opsi jawaban untuk responden. Informasi dalam kuesioner dikuantitatifkan dengan menggunakan skala Likert, dengan ketentuan, scoring dimulai dari angka 1 untuk opsi jawaban yang sangat negatif (untuk pernyataan/pertanyaan positif) dan angka 5 untuk opsi jawaban yang terbaik (pernyataan positif), (Singarimbun, 1995:130).
2. Pedoman wawancara digunakan sebagai panduan dalam mengumpulkan data primer yang bersifat kualitatif, kepada informan terpilih (yakni Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, Kepala Bagian Tata Usaha) dan masyarakat yang pernah mendapatkan pelayanan sertipikat. Wawancara dengan informan dilakukan guna mendapatkan gambaran secara kualitatif mengenai kondisi penyelenggaraan pengawasan, penerapan disiplin dan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.
3. Penelitian ini juga menggunakan peralatan rekaman (elektronik), untuk membantu merekam informasi yang bersifat kualitatif, dari para informan.

G. Teknik Pengolahan Data dan Metode Analisis Data

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (*independent*) yakni pengawasan (X_1) dan penerapan disiplin (X_2) dengan variabel tidak bebas (*dependent*) yakni kinerja pegawai (Y). Teknik pengolahan data dilakukan sebagai berikut:

- Pengumpulan kuesioner yang terisi lengkap dari responden
- Tabulasi data dari kuesioner
- Analisis data menggunakan analisis statistik (SPSS versi 16.00)
- Pemaknaan data hasil analisis
- Pembahasan dan interpretasi
- Penarikan kesimpulan
- Penulisan laporan

Pengukuran pengawasan, tingkat disiplin, dan kinerja pegawai secara deskriptif akan menggunakan skala persentase dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skala Persentase Pengukuran Variabel

Nilai skor pengukuran	Persentase capaian	Kategori
1	20,00 – 35,99	Sangat kurang/Sangat Rendah
2	36,00 – 51,99	Kurang/Rendah
3	52,00 – 67,99	Cukup/Sedang
4	68,00 – 83,99	Baik/Tinggi
5	84,00 – 100,00	Sangat Baik/ Sangat Tinggi

Analisis statistik dilakukan untuk menguji pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y , menggunakan model analisis statistik regresi linier berganda, dengan menggunakan model umum sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

(Sumber: Somantri dan Muhidin, 2006)

Dimana:

Y = Dependent variabel

a = Intercept

$X_1, \dots, X_n$ = Independant variabel

$b_1, \dots, b_n$ = Koefisien regresi masing-masing variabel x_i ($i = 1, 2, 3, \dots, n$)

Aplikasi model tersebut selanjutnya dikondisikan dengan penelitian ini sehingga diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

dimana:

- Y = Nilai skor kinerja pegawai
X₁ = Nilai skor pengawasan, X₂ = Nilai skor disiplin pegawai
a = Nilai konstanta
b₁ dan b₂ = nilai koefisien regresi masing-masing variabel X₁ dan X₂

Perhitungan nilai-nilai setiap variabel dilakukan menggunakan SPSS (*Statistical Product Service And Solution*) versi 16.00. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel X₁ yakni pengawasan dan X₂ (penerapan disiplin) terhadap Y (kinerja pegawai) maka dilakukan beberapa teknik pengujian sebagai berikut:

- Uji F untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel X₁ dan X₂ terhadap variabel Y secara simultan. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y juga dapat diamati dari nilai koefisien determinasi (Rsquare) ataupun dapat diamati dari nilai koefisien korelasi secara simultan (R) yang menggambarkan hubungan secara simultan antara variabel X₁ dan X₂ terhadap Y
- Uji t, digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel X₁ dan X₂ secara parsial terhadap variabel Y. Untuk mengetahui hubungan setiap variabel juga dapat diamati dari nilai koefisien korelasi Pearson (r) dari hasil analisis SPSS.

Pengujian hipotesis

Hipotesis statistik penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesa I

- Ho : Secara simultan, tidak ada pengaruh signifikan antara faktor pengawasan dan penerapan disiplin terhadap kinerja pegawai
- Ha : Secara simultan, ada pengaruh signifikan antara faktor pengawasan dan penerapan disiplin terhadap kinerja pegawai

Hipotesa II

- Ho : Secara parsial, tidak ada pengaruh signifikan faktor pengawasan terhadap kinerja pegawai
- Ha : Secara parsial ada pengaruh signifikan, faktor pengawasan terhadap kinerja pegawai

Hipotesa III

- Ho : Secara parsial, tidak ada pengaruh signifikan faktor penerapan disiplin terhadap kinerja pegawai
- Ha : Secara parsial, ada pengaruh signifikan faktor penerapan disiplin terhadap kinerja pegawai

Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesa:

Uji pengaruh simultan dilakukan melalui uji F sebagai berikut:

- Tolak H_0 , jika $F_{hitung} > F_{Tabel}$ pada $\alpha (0,05)$ atau tingkat kepercayaan 95%

- Terima H_0 jika, jika $F_{hitung} < F_{Tabel}$ pada $\alpha (0,05)$ atau tingkat kepercayaan 95%

Uji pengaruh secara parsial dilakukan dengan uji t, sebagai berikut:

- Tolak H_0 , jika $t_{hitung} > t_{Tabel}$ pada $\alpha (0,05)$ atau tingkat kepercayaan 95%
- Terima H_0 jika, jika $t_{hitung} < t_{Tabel}$ pada $\alpha (0,05)$ atau tingkat kepercayaan 95%

H. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Adapun jadwal penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan mulai bulan Mei sampai dengan Juli 2011.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Tenggara berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional, Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan adalah Instansi Vertikal dari Badan Pertanahan Nasional yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.

Disamping Kantor Wilayah Provinsi, juga terdapat kantor pertanahan Kabupaten/Kota sebanyak 12 (dua belas) Kantor Pertanahan sebagai Instansi Vertikal yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi. Kantor pertanahan dimaksud adalah Kantor Pertanahan (Kantah) Kabupaten Konawe, Kantah Kabupaten Kolaka, Kantah Kabupaten Buton, Kantah Kabupaten Muna, Kantah Kota Kendari, Kantah Kota Baubau, Kantah Kabupaten Konawe Selatan, Kantah Kabupaten Bombana, Kantah Kabupaten Kolaka Utara, Kantah Kabupaten Wakatobi, Kantah Kabupaten Konawe Utara dan Kantah Kabupaten Buton Utara.

1. Kondisi Pegawai Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

Komposisi SDM yang ada di Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara terdiri atas 121 orang pegawai. Mereka adalah para penyelenggara tugas pengelolaan dan pelayanan pertanahan ditingkat Kantor Wilayah BPN Provinsi

Sulawesi Tenggara. Komposisi pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara menurut Tingkat Pendidikan, Golongan, dan Eselon diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.1 Pembagian Pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara Menurut Tingkat Pendidikan, 2010

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		Orang	(%)
1	SMP	1	0,83
2	SMA	52	43,33
3	DIPLOMA	19	15,83
4	SARJANA (S1)	23	19,17
5	Magister (S2)	9	7,5
	Jumlah	121	100,00

Sumber: Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, 2011

Data pada tabel 4.1 tergambar bahwa tingkat pendidikan pegawai negeri sipil pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sangat bervariasi. Namun yang dominan adalah yang berpendidikan SMA sebanyak 52 orang atau 43,33% dari total pegawai sebanyak 121 orang. Berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 23 orang atau 19,17%, berpendidikan Diploma sebanyak 19 orang (15,85%) yang berpendidikan magister sebanyak 9 orang atau 7,5% dari total jumlah pegawai. Sementara yang hanya berpendidikan SMP hanya satu orang atau 0,83%

Faktor pendidikan menjadi salah satu aspek yang turut menentukan kinerja seorang pegawai. Bagi mereka yang berpendidikan tinggi, seringkali lebih mudah menerima perubahan dan menerapkan disiplin, serta dapat melaksanakan tugas secara mandiri tanpa harus selalu diawasi, karena memiliki kemampuan kerja yang mandiri. Sementara mereka yang memiliki pendidikan relatif rendah seringkali selalu membutuhkan pengawasan untuk memastikan apa yang mereka lakukan dapat berjalan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Pengawasan diharapkan dapat menjamin terlaksananya pekerjaan secara tepat dan mampu menunjukkan kinerja individu yang efektif.

Selain faktor pendidikan, faktor individu yang dimiliki pegawai yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah pangkat atau golongan seorang pegawai. Mereka yang memiliki golongan tinggi menunjukkan pengalaman kerja yang lama, yang berarti secara langsung memiliki pengalaman untuk dapat melaksanakan kerja secara baik, dibandingkan dengan mereka yang golongannya rendah. Pegawai dengan golongan yang rendah menggambarkan pengalaman kerja yang relatif kurang, sehingga bagi mereka, masih membutuhkan pengawasan yang intensif, serta dalam penerapan disiplin memerlukan perlakuan yang berbeda dibandingkan mereka yang memiliki golongan yang tinggi. Kondisi pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara menurut golongan disajikan dalam tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Pembagian Pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara Menurut Golongan, 2010

No	Tingkat Golongan	Jumlah	
		Orang	(%)
1	Gol I	1	0,83
2	Gol II	55	45,45
3	Gol III	60	49,59
4	Gol IV	5	4,13
Jumlah		121	100,00

Sumber: Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, 2011

Data pada tabel 4.2 tersebut tergambar bahwa umumnya pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara adalah berada pada golongan III yakni sebanyak 60 orang (49,59%) dari total pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sebanyak 121 orang. Pegawai dengan golongan II sebanyak 55 orang

(45,45%), sedangkan pegawai dengan Golongan IV sebanyak 5 orang (4,13%) sedangkan pegawai dengan Golongan I sebanyak 1 orang (0,83%).

Gambaran struktur pegawai negeri dalam sebuah instansi terlihat dari banyaknya pegawai yang menduduki jabatan. Semakin banyak orang yang menduduki jabatan dengan tingkatan yang lebih banyak semakin banyak pula struktur yang ada dalam organisasi itu. Pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, jumlah tingkatan eselon hanya terdiri atas tiga level, yakni eselon II, eselon III dan eselon IV serta non eselon atau staf. Berikut disajikan tabel pegawai menurut eselon.

Tabel 4.3 Pembagian Pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara Menurut tingkat Eselon, 2010.

No	Eselon	Jumlah	
		Orang	(%)
1	II	1	0,83
2	III	5	4,13
3	IV	18	14,88
4	Non Eselon/staf	97	80,17
Jumlah		121	100,00

Sumber: Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, 2011

Mereka yang berada pada eselon II berarti pimpinan puncak di tingkat kantor wilayah, sementara eselon III merupakan kepala bagian dan kepala bidang dan eselon IV berarti menjabat sebagai kepala seksi atau kepala sub bagian. Penyebutan nama eselon dimaksud tergantung nomenklatur yang ditetapkan oleh setiap Kementerian atau Lembaga Pemerintah non Kementerian dan merujuk pada Undang-Undang Kepegawaian Negara Republik Indonesia.

Data pada Tabel 4.3 terlihat bahwa jumlah eselon II pada Kanwil BPN di Sulawesi Tenggara satu orang, yang memegang eselon III sebanyak 5 orang (4,13%), yang berarti 5 kepala bagian/bidang, dan eselon IV sebanyak 18 orang

(14,88%) atau terdapat 18 kepala seksi atau kepala sub bagian. Sementara jumlah pegawai non eselon atau staf sebanyak 97 orang atau 80,17%. Dari total pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sebanyak 121 orang.

2. Kedudukan dan Tupoksi

Untuk melaksanakan kegiatan sesuai tugas pokok dan fungsinya (Tupoksinya) organisasi Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara disusun dalam bentuk struktur dengan bagian-bagian sebagai berikut: 1) Bagian Tata Usaha; 2) Bidang Survei, Pengukuran dan Pemetaan; 3) Bidang Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah; 4) Bidang Pengaturan dan Penataan Pertanahan; 5) Bidang Pengendalian Pertanahan dan Pemberdayaan Masyarakat; dan 6) Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan.

Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional, Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan adalah Instansi Vertikal dari Badan Pertanahan Nasional yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan Pertanahan Nasional yang menyelenggarakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional diantaranya:

- 1) Penyusunan rencana, program, dan penganggaran dalam rangka pelaksanaan tugas pertanahan;
- 2) Pengkoordinasian, pembinaan dan pelaksanaan survei, pengukuran dan pemetaan; hak tanah dan pendaftaran tanah; pengaturan dan penataan

- pertanahan; pengendalian pertanahan dan pemberdayaan masyarakat; serta pengakajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan;
- 3) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pertanahan dilingkungan Provinsi;
 - 4) Pengkoordinasian pemangku kepentingan pengguna tanah;
 - 5) Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Pertanahan Nasional (SIMTANAS) Provinsi;
 - 6) Pengkoordinasian penelitian dan pengembangan;
 - 7) Pengkoordinasian pengembangan sumber daya manusia pertanahan;
 - 8) Pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, sarana, dan prasarana, perundang-undangan serta pelayanan pertanahan.

Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Tenggara mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional dalam lingkungan Kabupaten/Kota yang bersangkutan, yaitu :

- 1) Penyusunan rencana, program, dan penganggaran dalam rangka pelaksanaan tugas pertanahan;
- 2) Pelayanan, perijinan, dan rekomendasi dibidang Pertanahan;
- 3) Pelaksanaan survei, pengukuran dan pemetaan dasar, pengukuran dan pemetaan bidang, pembukuan tanah, pemetaan tematik, dan survei potensi tanah;
- 4) Pelaksanaan penatagunaan tanah, lanfdreform, konsolidasi tanah, dan penataan pertanahan wilayah pesisir, pulau-pulau kecil, perbatasan, dan wilayah tertentu;

- 5) Pengusulan dan pelaksanaan penetapan hak tanah, pendaftaran hak tanah, pemeliharaan data pertanahan dan administrasi tanah aset pemerintah;
- 6) Pelaksanaan pengendalian pertanahan, pengelolaan tanah negara, tanah terlantar dan tanah kritis, peningkatan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat;
- 7) Penanganan konflik, sengketa dan perkara pertanahan;
- 8) Pengkoordinasian pemangku kepentingan pengguna tanah;
- 9) Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Pertanahan Nasional (SIMTANAS);
- 10) Pemberian penerangan dan informasi pertanahan kepada masyarakat, pemerintah dan swasta;
- 11) Pengkoordinasian penelitian dan pengembangan;
- 12) Pengkoordinasian pengembangan sumber daya manusia pertanahan;
- 13) Pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana, perundang-undangan serta pelayanan pertanahan.

Untuk melaksanakan kegiatan telah tersusun Susunan Organisasi Kantor Pertanahan sebagai berikut: 1) Sub Bagian Tata Usaha; 2) Seksi Survei, Pengukuran dan Pemetaan; 3) Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah; 4) Seksi Pengaturan dan Penataan Pertanahan; 5) Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan; 6) Seksi Sengketa, Konflik dan Perkara.

3. Tata Kerja dan Akuntabilitas Kinerja

Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara memiliki tugas pokok dan fungsi yang secara umum berkaitan proses pelayanan yang terkait dengan

pertanahan. Beberapa jenis pelayanan dimaksud meliputi: 1) Kegiatan Pelayanan Bidang Survei, Pengukuran dan Pemetaan; 2) Kegiatan Pelayanan Bidang Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah; 3) Kegiatan Pelayanan Bidang Pengaturan dan Pengendalian Pertanahan; 4) Kegiatan Pelayanan Bidang Pengendalian Pertanahan dan Pemberdayaan Masyarakat; 5) Kegiatan Pelayanan Bidang Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan.

Menurut LAKIP BPN 2010, pemenuhan realisasi kegiatan secara umum, baik fisik maupun non fisik dan keuangan terhadap target yang direncanakan tahun 2010 menunjukkan kinerja yang akuntabel dengan rata-rata pencapaian 100%. Walaupun pencapaian keberhasilan kinerja selama tahun 2010 mencapai 100% namun secara keseluruhan kemajuan kinerja sudah memberikan nilai manfaat optimal. Hal itu menurut LAKIP BPN dapat diamati melalui antara lain:

- 1) Evaluasi, revisi dan pelaksanaan program dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya;
- 2) Sosialisasi peraturan perundang-undangan dalam penyuluhan pertanahan dapat dilaksanakan;
- 3) Pemberdayaan organisasi dan sumber daya manusia berjalan sebagaimana mestinya;
- 4) Peningkatan sarana dan prasarana kerja tersedia sebagaimana mestinya guna;
- 5) Bertambahnya jumlah bidang tanah yang telah bersertipikat yang sumber dana berasal dari APBN (sertipikat yang diterbitkan selama tahun 2010 sebanyak 22.626 bidang);

Pencapaian masing-masing indikator program terhadap target yang direncanakan dalam tahun 2010 dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Gambaran Mengenai Indikator Tujuan Pembangunan pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara Sesuai Dengan Target dan Realisasi yang dicapai Pada Tahun 2010

TUJUAN	PROGRAM			% KINERJA
	INDIKATOR	TARGET	REALISASI	
Terwujudnya penataan administrasi dan program yang terintegrasi secara komprehensif, didukung oleh sumber daya (manusia, pendidikan, pemberdayaan masyarakat, penelitian, peralatan dan anggaran)	Terkelolanya gaji, honorarium dan tunjangan pegawai (0001)	13 bln	13 bln	100
	Terselenggaranya operasional dan pemeliharaan perkantoran (0002)	28 peg	28 peg	100
	Terselenggaranya Pelayanan atau Birokrasi	11 paket	11 paket	100
Terwujudnya pemetaan pertanahan nasional untuk mendukung tertibnya P4T; jaminan kepastian hukum hak atas tanah; pengaturan dan penataan penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah yang seimbang dan adil; penguasaan pemilikan, penggunaan, dan pemanfaatan tanah secara tertib, serta meningkatnya akses masyarakat terhadap tanah dan sumber – sumber produksi lainnya secara signifikan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat; penanganan dan penyelesaian sengketa, konflik dan perkara pertanahan secara sistematis, bertahap, akurat dan tuntas untuk membangun dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat.	Terlaksananya pengkajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan (5654)	71 ks	71 ks	100
	Terlaksananya pengelolaan tata laksana pertanahan (5656)	11 pkt	11 pkt	100
	Terselesaikannya Sertifikasi Hak Milik Atas Tanah - PRONA (5100) - UKM (1100) - PERTANIAN (2900) - TRANSMIGRASI (226)	9326 bid	9326 bid	100
	Terlaksananya (5658) - Inventarisasi P4T - Redistribusi TOL - Konsolidasi Tanah - Neraca PGI - Inventarisasi tanah pesisir	11.000 bid 12.500 12.500 bid 800 bid 2 kab 4 SP	11.000 bid 12.500 bid 800 bid 2 kab 4 SP	100 100 100 100 100
	- Redistribusi Tanah Swadaya (5660)	2500 bid	0 bid	0
	- Tersedianya risalah/berita acara pemeriksaan tanah (5661)	500 bid	0 bid	0
	- Tersedianya peta bidang tanah (5662)	2000 bid	0 bid	0
	- Tersedianya informasi pertanahan (5665)	500 bid	0 bid	0
	- Terselenggaranya pendaftaran tanah di seluruh Indonesia	1 pkt	1 pkt	100
	Terlaksananya pengendalian dan pemberdayaan kepemilikan tanah (5676)	14 SP	14 SP	100

Sumber: Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, 2011

Pada tabel 4.4 tergambar bahwa dari sejumlah indikator pembangunan yang hendak dicapai semuanya dapat direalisasikan semuanya, kecuali beberapa hal yang belum terlaksanakan sama sekali yakni: 1) Redistribusi Tanah Swadaya; 2) tersedianya risalah/berita acara pemeriksaan tanah; 3) tersedianya peta bidang tanah; dan 4) tersedianya informasi pertanahan. Sedangkan indikator pembangunan yang tercapai seluruhnya (100%) adalah sebagai berikut: 1) Terkelolanya gaji, honorarium dan tunjangan pegawai; 2) Terselenggaranya operasional dan pemeliharaan perkantoran; 3) Terselenggaranya Pelayanan atau

Birokrasi; 4) Terlaksananya pengkajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan; 5) Terlaksananya pengelolaan tata laksana pertanahan; 6) terselesaikannya sertifikasi hak milik atas tanah melalui PRONA, UKM, Pertanian, dan Transmigrasi; 7) Terlaksananya Inventarisasi P4T, Redistribusi TOL, Konsolidasi Tanah, Neraca PGT, Inventarisasi tanah pesisir; 8) Terselenggaranya pendaftaran tanah di seluruh Indonesia; 9) Terlaksananya pengendalian dan pemberdayaan kepemilikan tanah.

Dalam tahun anggaran 2010, Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara telah melaksanakan 2 (dua) program yang ditetapkan, program utama yaitu : Program Pengelolaan Pertanahan dan program pendukung yaitu: Program penerapan pemerintahan yang baik. Pencapaian program Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara tahun anggaran 2010 yang menonjol adalah program utama yaitu program pengelolaan pertanahan yaitu sebesar 79,63 % untuk rupiah murni dan Penggunaan dana dari Penerimaan Negara Bukan Pajak sebesar 33,66 %.

Deskripsi pencapaian setiap program diuraikan sebagai berikut: Badan Pertanahan Nasional RI telah menetapkan 2 (dua) program. 2 (dua) program tersebut adalah program yang ditetapkan di dalam DIPA T.A. 2010 dan dilaksanakan oleh Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Pencapaian indikator keberhasilan tersebut didukung oleh seluruh Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota se-Provinsi Sulawesi Tenggara. Untuk membantu pelaksanaan tugas Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota se-Provinsi Sulawesi Tenggara, Badan Pertanahan Nasional RI yang berfungsi sebagai perencana dan pengendali melaksanakan kegiatan penyusunan pedoman-pedoman yang diperlukan oleh

Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota se-Provinsi Sulawesi Tenggara.

Tabel 4.5 Pencapaian Kinerja Program Utama Pengelolaan Pertanahan Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

Jenis Kegiatan	Target	Real.	%
Kegiatan Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan (5654)			
Penyelesaian perkara pertanahan	30	30	100
Penegakan hukum pidana dan administrasi lingkungan	1	1	100
Penegakan hukum perdata dan penyelesaian sengketa di luar pengadilan	14	14	100
Pengkajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan	10	10	100
Penyelesaian perkara perdata dan tata usaha negara	14	14	100
Kegiatan Percepatan Pelaksanaan Pendaftaran Tanah (5657)			
Sertifikasi Tanah Pertanian	2.900	2.900	100
Sertifikasi Tanah PRONA	5.100	5.100	100
Sertifikasi Tanah UKM	1.100	1.100	100
Sertifikasi Tanah Transmigrasi	226	226	100
Kegiatan Pengaturan Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan dan Pemanfaatan Tanah (5658)			
Inventarisasi P4T	11.000	11.000	100
Redistribusi TOL	12.500	12.500	100
Konsolidasi Tanah	800	800	100
Neraca PGT	2	2	100
Inventarisasi Tanah Pesisir	4	4	100
Kegiatan Survey, Pengukuran dan Pemetaan			
Pembuatan Peta Pertanahan skala 1:10.000			
Pelaksanaan On The Job Training (OJT)	45	45	100
Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan Tenaga Penilai	45	45	100
Penyediaan Peralatan Penunjang Survey Pemetaan Nilai Tanah	2	2	100
Pembuatan Peta Potensi Tanah	9	9	100
1) Wilayah Kecamatan Ibukota Kab./Kota	9	9	100
2) Kabupaten Konawe Selatan dan Bombana	57800	57800	100
Pembuatan Peta Tematik Pertanahan	0	0	100
Pelaksanaan On The Job Training	15	15	100
Pembuatan Peta Tematik di Kab./Kota	45	45	100
Kegiatan Pengendalian dan Pemberdayaan Kepemilikan Tanah (5676)			
Inventarisasi Tanah Terindikasi Terlarang	5	5	100
Inventarisasi Tanah Negara Bekas Hak	4	4	100
Pra dan Pasca Sertifikasi Tanah UKM	5	5	100
POKMASDARTIBNAH	10	10	100

Sumber: Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, 2011

Pada Tabel 4.5 terlihat bahwa seluruh target pembangunan yang dicanangkan oleh Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara Tahun 2010 tercapai seluruhnya atau realisasi 100% dari seluruh target pembangunan yang hendak dicapai, yang secara garis besarnya meliputi kegiatan: 1) Kegiatan Pengkajian dan Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan; 2) Penyelesaian perkara pertanahan; 3) Penegakan hukum pidana dan administrasi lingkungan; 4)

Penegakan hukum perdata dan penyelesaian sengketa di luar pengadilan; 5) Pengkajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan; 6) Penyelesaian perkara perdata dan tata usaha negara.

Kegiatan selanjutnya yang terealisasikan seluruhnya adalah: 1) Kegiatan Percepatan Pelaksanaan Pendaftaran Tanah; 2) Sertifikasi Tanah Pertanian; 3) Sertifikasi Tanah PRONA; 4) Sertifikasi Tanah UKM; 5) Sertifikasi Tanah Transmigrasi. Kegiatan survey, pengukuran dan pemetaan yang seluruhnya dilaksanakan seluruhnya (100%) adalah: 1) Pembuatan Peta Pertanahan skala 1:10.000; 2) Pelaksanaan *On The Job Training* (OJT); 3) Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan Tenaga Penilai; 4) Penyediaan Peralatan Penunjang Survey Pemetaan Nailai Tanah; 5) Pembuatan Peta Potensi Tanah; 6) Pembuatan Peta Tematik Pertanahan; 7) Pelaksanaan *On The Job Training*; 8) Pembuatan Peta Tematik di Kabupaten/Kota. Kegiatan Pengendalian dan Pemberdayaan Kepemilikan Tanah juga tercapai 100% yakni : 1) Inventarisasi Tanah Terindikasi Terlantar; 2) Inventarisasi Tanah Negara Bekas Hak; dan 3) Pra dan Pasca Sertifikasi Tanah UKM.

Dokumen yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan kita kenal dengan nama DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran). DIPA adalah dokumen pelaksanaan anggaran yang disusun oleh Kementerian Negara / Lembaga dan disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan atau Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan selaku Bendaharawan Umum Negara (BUN). DIPA memuat informasi satuan-satuan terukur yang berfungsi sebagai dasar pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran. Disamping itu, DIPA dapat dimanfaatkan sebagai alat pengendali,

pelaksanaan, pelaporan, pengawasan dan sekaligus merupakan perangkat akuntansi pemerintah. PAGU dalam DIPA merupakan batas pengeluaran tertinggi yang tidak boleh dilampaui dan pelaksanaannya harus dapat dipertanggung jawabkan. Tabel 4.6 menunjukkan capaian kinerja keuangan yakni target dan realisasi belanja murni dan belanja Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, tahun 2009 dan tahun 2010.

Tabel 4.6 Pencapaian Kinerja Keuangan (belanja murni dan belanja PNBP) Program Pengelolaan Pertanahan Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara tahun 2009 dan 2010

Uraian	Target	Realisasi	%
2009			
Program Pengelolaan Pertanahan			
Belanja Rupiah Murni	44.890.467.000	36.546.835.664	88,11
Belanja PNBP	9.673.301.000	3.256.195.995	33,66
Jumlah	54.563.768.000	42.803.031.659	78,46
2010			
Program Penerapan Pemerintahan Baik			
Program Pengelolaan Pertanahan	20.412.273.000	20.054.275.882	98,28
Belanja Rupiah Murni	24.478.194.000	19.492.559.782	79,63
Belanja PNBP	9.673.301.000	3.256.195.995	33,66
Jumlah	54.563.768.000	42.803.031.659	78,46

Sumber: Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, 2011

Di dalam DIPA terdapat Program Utama dan Pendukung Program Utama yaitu : Program Pengelolaan Pertanahan dan Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik berbeda capaiannya antara tahun 2009 dan 2010. Tahun 2009, capaian target atau belanja rupiah murni sebesar 88,11% sedangkan capaian belanja PNBP hanya sebesar 33,66%. Sedangkan tahun 2010, program pengelolaan

pertanahan tercapai 98,28%, pelaksanaan belanja rupiah murni sebesar 79,63% dan capaian untuk belanja BNPB sebesar 33,66%.

4. Kebijakan Pembinaan Disiplin, Pengawasan, Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, pimpinan unit berserta para pejabat struktural terkait senantiasa mendorong dan memberikan keteladanan kepada pegawai agar dalam menjalankan tugas dilakukan secara disiplin. Selain dengan memberikan anjuran, juga senantiasa dilakukan pengawasan untuk memastikan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku, tidak menyimpang terhadap aturan, memberikan kepuasan masyarakat, cepat dalam memberikan pelayanan dan tidak mengabaikan keluhan pelanggan atau masyarakat. Hal itu sesuai dengan paparan Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, sebagai berikut:

“Sebagai pimpinan Kami senantiasa memberikan dorongan, dalam rangka penerapan disiplin kepada setiap pegawai, selain tentunya adanya keteladanan dari unsur pimpinan. Namun semua itu seringkali tidak dapat berjalan begitu saja tanpa adanya pengawasan dalam organisasi maupun pengawasan langsung oleh atasan maupun pengawasan tidak langsung melalui pemeriksaan dan apresiasi terhadap laporan yang disampaikan oleh setiap unit pelaksana tugas dalam lingkup Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara...” (wawancara dengan Ka. Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, 2011)

Informasi diatas memberikan gambaran bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai pada kantor BPN khususnya pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara dilakukan oleh pimpinan organisasi melalui berbagai cara seperti himbauan, pemberian instruksi atau dengan memberikan keteladanan yang ditandai dengan pendisiplinan diri para pimpinan sebelum menginstruksikan

penerapan disiplin pegawai kepada setiap pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Kepala Bagian Tata Usaha mengungkapkan sebagai berikut:

“Saya sebagai pimpinan dalam urusan kepegawaian selalu menunjukan kedisiplinan terutama dalam kaitannya dengan disiplin waktu kerja, masuk lebih cepat dan pulang kantor sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Sulit mengharapkan bawahan patuh pada disiplin jika tidak dimulai dari pimpinan...” (wawancara dengan Kabag. Tata Usaha Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, 2011)

Pernyataan Kepala Bagian Tata Usaha selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara bahwa pimpinan perlu memberikan keteladanan dalam pelaksanaan dan penerapan disiplin kerja kepada setiap pegawai. Tetapi disiplin waktu kerja seringkali tidak cukup untuk mencapai kinerja yang maksimal, tanpa diiringi dengan peningkatan pengawasan dalam pelaksanaan tugas-tugas keseharian kepada setiap pegawai. Hal itu juga sesuai dengan pernyataan Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara bahwa kebijakan pengawasan kepada para pegawai senantiasa dilaksanakan untuk menjamin tercapainya kinerja pegawai yang maksimal.

B. Deskripsi Variabel Yang Diamati

Seperti telah dijelaskan dalam Bab III pada bagian metode penelitian bahwa ada tiga variabel dari unsur-unsur dalam organisasi yang diamati dan dianalisis pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara melalui penelitian ini. Ketiga variabel itu adalah pengawasan, penerapan disiplin dan kinerja pegawai.

Dalam analisis statistik regresi berganda yang dilakukan, variabel bebas, atau independent variabel terdiri atas pengawasan (X_1), penerapan disiplin (X_2) dan kinerja pegawai dimasukan sebagai variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi (Y). Sebelum menyajikan hasil analisis pengaruh antar variabel X dan Y yang dianalisis, terlebih dahulu dideskripsikan temuan mengenai tingkat penerapan atau kondisi empirik dari masing-masing variabel sesuai jawaban atas sejumlah pertanyaan/pernyataan (kuesioner) yang telah disebarkan kepada 110 orang responden yang semuanya berasal dari Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

1. Variabel Pengawasan (X_1)

Faktor pengawasan merupakan salah satu faktor penentu dalam mendorong peningkatan prestasi kerja pegawai dalam setiap organisasi. Pengawasan adalah fungsi manajemen yang menentukan arah pelaksanaan pekerjaan dalam mendorong kinerja pegawai demi tercapainya tujuan organisasi.

Pengawasan merupakan fungsi pimpinan untuk menjamin penerapan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pimpinan organisasi mengadakan tindakan perbaikan terhadap kesalahan yang dilakukan para bawahannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan organisasi. Tindakan perbaikan pimpinan organisasi difokuskan pada aspek yang salah serta cara pengaturan tindakan yang diberikan kepada unit kerja yang dinilai tidak berhasil dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan organisasi. Hasil pengawasannya diharapkan dapat mengemukakan kesalahan dan tindakan yang akan diberikan kepada unit kerja maupun individu pegawainya, hal ini dimaksudkan untuk

melihat dan mengatur seberapa jauh kemampuan mengendalikan individu masing-masing dalam bekerjanya. Hasil yang dicapai unit kerja maupun individu pegawai harus sesuai dengan rencana yang telah dijadwalkan sebelumnya sehingga secara keseluruhan akan berhasil dicapai secara efektif dan efisien.

Dalam melakukan pengawasan unit terhadap para bawahannya pimpinan menyesuaikan dengan kepentingan serta usaha yang baik mendukung organisasi. Salah satunya adalah dengan memaksa bawahan menunjukkan kesalahan dan penyimpangannya maupun mengatur tindakan bawahan dalam menyampaikan laporannya secara keseluruhan. Menurut Spriegel dalam Hasibuan (2001:134) bahwa pengawasan merupakan fungsi memaksa dan mengatur tindakan sesuai dengan persyaratan rencana untuk pencapaian suatu tujuan.

Upaya pimpinan organisasi dapat pula melakukan penilaian hasil kerja para pegawai bawahannya, dimaksudkan untuk melihat seberapa jauh kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya. Melakukan penilaian oleh pimpinan tentu sesuai dengan kewenangan dan otoritasnya secara jelas sehingga akan mampu mendukung kejujuran dan tanggung jawab pegawai di dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan organisasi secara keseluruhan.

Aktivitas dan tindakan pimpinan organisasi dengan segala kemampuannya melakukan pengawasan terhadap para pegawai bawahannya ikut menentukan keberhasilan penyampaian tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas dan tindakan pimpinan organisasi berusaha menyesuaikan dengan struktur dan susunan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh Atmosudirdjo (2000:132) menegaskan bahwa pengawasan merupakan aktivitas dan tindakan untuk menjamin atau membuat agar semua penerapan dan penyelenggaraan berlangsung serta berhasil

sesuai dengan apa yang telah direncanakan, diputuskan dan dikomandokan. Pernyataan itu menunjukkan adanya beberapa aspek penting yang harus diperhatikan pimpinan organisasi dalam melakukan pengawasannya, antara lain: memperhatikan aktivitas-aktivitas yang dibangun dalam kinerja organisasi, memperhatikan tindakan-tindakan yang dijalankan sesuai dengan struktur dan susunan organisasi yang berlaku, serta ada upaya bersama dalam meraih keberhasilan melalui pelaporan pencapaian kinerja organisasi.

Hasil pengamatan dan penilaian responden berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa sistem pengawasan pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sudah berjalan baik. Tingkat pelaksanaan pengawasan berada pada kategori baik. Hal itu terlihat dari total nilai skor jawaban 110 responden terhadap setiap indikator dari beberapa dimensi dari variabel pengawasan yang diamati yakni dimensi pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Untuk dimensi pengawasan langsung diamati dari indikator pemantauan secara regular dan adanya pemeriksaan mendadak dapat disajikan dalam Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Dua Indikator dari Dimensi Pengawasan Langsung

Pilihan Jawaban/ Skor	Indikator		$\sum f$	$\sum f(s)$
	Pemantauan regular	Pemeriksaan mendadak		
Sangat Setuju (5)	25	20	45	225
Setuju (4)	65	66	121	484
Ragu-ragu (3)	15	14	29	87
Tidak Setuju (2)	5	6	11	22
Sangat Tidak Setuju (1)	0	4	4	4
Total	110	110	206	822
Keterangan :				
- Nilai skor ideal = $5 \times 2 \times 110 = 1100$				
- Kategori capaian = $822/1100 \times 100 = 74,72\%$ (baik)				
Sumber: Diolah dari data primer, 2011				

Pada tabel 4.7 terlihat bahwa dimensi pengawasan yang diamati melalui dimensi pemantauan secara regular dan adanya pemeriksaan mendadak, sudah berada pada kategori baik dengan nilai persentase skor capaian terhadap skor ideal sebesar $822/1100 \times 100 = 74,72\%$ atau berada pada kategori baik. Itu menandakan bahwa pimpinan organisasi dalam mengarahkan para pegawai bawahannya senantiasa dilakukan melalui pemantauan regular dan sewaktu-waktu melakukan pemeriksaan mendadak kepada bawahannya, guna terlaksananya kegiatan sesuai aturan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam melakukan tugas dan pekerjaan masing-masing.

Hal itu dimaksudkan untuk memelihara dan membina aktivitas-aktivitas formal yang ditunjukan individu atau para pegawai maupun unit kerja yang ada dalam organisasi. Sebab aktivitas formal yang dibangun dalam organisasi mempunyai maksud yang jelas dan sistematis sehingga mendukung keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas-aktivitas dalam organisasi dapat ditunjukan oleh setiap individu pegawai dalam menjalankan tugas keorganisasian, seperti: bekerja sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, bekerja pada aturan yang jelas dan tegas.

Dimensi lain dari variabel pengawasan yang diamati dalam penelitian ini adalah pengawasan tidak langsung, yang diamati melalui indikator pelaksanaan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan, melakukan penilaian terhadap hasil kerja serta melakukan tindakan perbaikan atas kekeliruan yang dilakukan oleh para karyawan. Evaluasi dan penilaian, selain untuk menjamin tetap berlangsungnya kegiatan para staf organisasi sesuai dengan ketentuan yang ada, juga sangat berharga bagi pimpinan untuk mengetahui kinerja yang ditunjukan oleh setiap

orang atau pegawai dalam organisasi. Tanggapan responden terhadap dimensi pengawasan yang diamati melalui indikator pelaksanaan evaluasi, penilaian dan tindakan perbaikan disajikan dalam Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Tiga Indikator dari Dimensi Pengawasan tidak Langsung pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

Pilihan Jawaban/ Skor	Indikator			Σf	$\Sigma f(s)$
	Evaluasi laporan	Menilai hasil Kerja	Tindakan perbaikan		
Sangat Setuju (5)	29	29	32	90	450
Setuju (4)	65	64	55	184	736
Ragu-ragu (3)	12	11	14	37	111
Tidak Setuju (2)	4	5	9	18	36
Sangat Tidak Setuju (1)	0	1	0	1	1
Total	110	110	110	330	1334
Keterangan :					
- Nilai skor ideal = $5 \times 3 \times 110 = 1650$					
- Tingkat Capaian = $1334/1650 \times 100 = 80,84\%$ (baik)					

Sumber: Diolah dari data primer, 2011

Tingkat pelaksanaan pengawasan atas dimensi pengawasan tidak langsung yang diamati melalui indikator evaluasi, menilai hasil kerja dengan memberikan tindakan koreksi atau perbaikan sudah berada pada kategori baik. Nilai skor aktual tingkat pengawasan dibandingkan dengan nilai ideal atau nilai harapan yakni $1334/1650 \times 100 = 80,84\%$ yang berada pada kategori baik. Artinya tingkat pengawasan tidak langsung seperti pelaksanaan evaluasi pelaporan, penilaian hasil kerja dan tindakan perbaikan atas kesalahan pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sudah dilakukan dengan baik oleh pimpinan organisasi.

2. Penerapan Disiplin (X_2)

Disiplin merupakan ketaatan terhadap peraturan yang secara eksplisit perlu dijalankan, termasuk sanksi yang akan diterima jika terjadi pelanggaran terhadap

ketentuan-ketentuan tersebut. Oleh Prijodarminto (1992) menyebut disiplin sebagai kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketenteraman, keteraturan, dan ketertiban.

Menurut Wyckoff dan Unel (1990) disiplin adalah kesadaran, kemauan dan kesediaan kerja orang lain agar dapat taat dan tunduk terhadap semua peraturan dan norma yang berlaku. Kesadaran kerja adalah sikap sukarela dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab bagi seorang karyawan. Karyawan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya itu dengan paksaan. Kesediaan kerja merupakan perilaku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan tugas pokok sebagai seorang karyawan.

Karyawan harus memiliki prinsip dan memaksimalkan potensi kerja, agar karyawan lain mengikutinya sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin dalam bekerja, yang oleh Siagian (1996) membedakannya menjadi disiplin preventif dan disiplin korektif, yang juga diamati dalam penelitian ini.

Disiplin preventif merupakan tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, untuk mencegah jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan karyawan atau disiplin preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Tingkat penerapan disiplin preventif di Kanwil

BPN Provinsi Sulawesi Tenggara menurut pengalaman responden disajikan dalam tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Tiga Indikator dari Dimensi Penerapan Disiplin Preventif pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

Pilihan Jawaban/ Skor	Indikator			Σf	Σf (s)
	Dorongan Rasa Memiliki	Penjelasan aturan Organisasi	Pendisiplinan diri		
Sangat Setuju (5)	32	30	25	87	435
Setuju (4)	48	50	55	153	612
Ragu-ragu (3)	11	12	11	34	102
Tidak Setuju (2)	10	10	11	31	62
Sangat Tidak Setuju (1)	9	8	8	25	25
Total	110	110	110	330	1236
Keterangan :					
- Nilai skor ideal = $5 \times 3 \times 110 = 1650$					
- Tingkat Capaian = $1236/1650 \times 100 = 74,91\%$ (baik)					
Sumber: Diolah dari data primer, 2011					

Triguno (2000) menyebutkan bahwa tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah: 1) untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi; 2) agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematikan prakarsa, kreativitas; serta 3) partisipasi sumber daya manusia. Dari tabel 4.9 terlihat bahwa tingkat penerapan disiplin preventif pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sudah berada pada kategori baik. Hal itu terlihat dari persentase nilai skor aktual dibandingkan skor ideal yakni $1236/1650 \times 100 = 74,91\%$ atau berada pada kategori baik. Hal itu berarti bahwa adanya dorongan untuk rasa memiliki, penjelasan aturan organisasi dan pendisiplinan diri kepada para pegawai yang dilakukan oleh pimpinan sudah berlangsung baik.

Dimensi kedua dari penerapan disiplin yang diamati dalam penelitian ini adalah disiplin korektif. Disiplin korektif merupakan upaya penerapan disiplin

kepada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap. Burack (1993) mengingatkan bahwa pemberian sanksi korektif yang efektif terpusat pada sikap atau perilaku seseorang dalam unit kelompok kerja yang melakukan kesalahan dalam melakukan kegiatan kerja dan bukan karena kepribadiannya. Untuk itu, dalam penerapan sanksi korektif hendaknya hati-hati jangan sampai merusak seseorang maupun suasana organisasi secara keseluruhan. Dalam pemberian sanksi korektif harus mengikuti prosedur yang benar sehingga tidak berdampak negatif terhadap moral kerja anggota kelompok. (<http://drsabdulharis.Blogspot.com/2010/10/konsep-disiplin-kerja.html>).

Tingkat penerapan disiplin korektif pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara disajikan dalam Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Lima Indikator dari Dimensi Penerapan Disiplin Korektif

Pilihan Jawaban/ Skor	Indikator					Σf	$\Sigma f(s)$
	Peringatan lisan	Peringatan tertulis	Penghentian sementara	Pemecatan	Pemberian Reward		
Sangat Setuju (5)	32	29	30	0	25	116	580
Setuju (4)	46	51	60	10	50	217	868
Ragu-ragu (3)	13	13	11	40	20	97	291
Tidak Setuju (2)	15	9	9	50	15	98	196
Sangat Tidak Setuju (1)	4	8	0	10	0	22	22
Total	110	110	110	110	110	440	1957
Keterangan :							
- Nilai skor ideal = $5 \times 5 \times 110 = 2750$							
- Tingkat Capaian = $1957/2750 \times 100 = 71,16\%$ (Baik)							

Sumber: Diolah dari data primer, 2011

Disiplin dalam pekerjaan ditandai dengan antara lain cara manajemen menerapkan disiplin mulai dari top manajemen, manajemen tingkat bawah serta manajemen tingkat menengah, dan pada level seluruh karyawan. Proses

manajemen yang berjalan normal sebagai sebuah sistem, memberikan kemudahan bagi top manajemen untuk melakukan pengawasan tidak langsung. Dalam tabel 4.10 tergambar bahwa tingkat penerapan disiplin korektif pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sudah berada pada kategori baik. Hal itu terlihat dari nilai skor aktual penilaian responden terhadap indikator adanya peringatan lisan, peringatan tertulis, penghentian sementara, pemecatan serta pemberian penghargaan (reward) kepada para pegawai yang berprestasi sebesar $1957/2750 \times 100 = 71,16\%$ atau berada dalam kategori yang sudah baik. Artinya penerapan disiplin korektif yang dilihat dari lima (5) indikator yang diamati telah berjalan dengan baik.

3. Kinerja Pegawai (Y)

Penilaian kinerja merupakan proses penilaian hasil karya personel dalam organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap kinerja personel yang membandingkannya dengan urutan yang ada, dilakukan secara berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dalam usaha menampilkan kerja personel dalam organisasi.

Menurut Kotler penilaian kinerja terkait dengan apa yang diberikan oleh produsen kepada yang dilayani. Pelayanan dimaksud adalah tindakan/kegiatan atau penampilan/manfaat yang ditawarkan oleh setiap pihak ke pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan terhadap sarana yang menghasilkan pelayanan tersebut. Wujud pelayanan, biasanya dapat dilihat dari keramah tamahan, pengetahuan produk, kesigapan dalam membantu, dan antusiasme para pegawai dalam menangani suatu persoalan. Masalah

pelayanan pun sering dikaitkan dengan lokasi, jumlah produk jasa yang ditawarkan, serta keuntungan yang akan didapat oleh pelanggan (Supranto, 1997:45).

Kinerja pegawai dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti dimensi Pengetahuan tentang pekerjaan, Kuantitas kerja, Kualitas layanan, Integritas Pribadi, Responsibilitas. Berbagai literatur memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh para pegawai dalam birokrasi pelayanan. Kinerja merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya. Beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai yang juga diamati dalam penelitian ini adalah: Pengetahuan mengenai pekerjaan, Jumlah dicapai, Mutu pekerjaan, Tanggungjawab, Integritas Pribadi, (Gomes, 2003:142). Tingkat kinerja pegawai Kanwil BPN diamati dari dimensi Jumlah di capai/produktivitas kerja pegawai disajikan dalam Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Indikator dari Produktivitas Kerja Pegawai

Pilihan Jawaban/ Skor	Indikator	Σf	$\Sigma f(s)$
	Hasil sesuai jumlah ditargetkan		
Sangat Setuju (5)	20	20	100
Setuju (4)	65	65	260
Ragu-ragu (3)	20	65	60
Tidak Setuju (2)	5	5	10
Sangat Tidak Setuju (1)	0	0	0
Total	110	110	430
Keterangan :			
- Nilai skor ideal = $5 \times 1 \times 110 = 550$			
- Tingkat Capaian = $430/550 \times 100 = 78,18\%$ (baik)			

Sumber: Diolah dari data primer, 2011

Pada Tabel 4.11 tergambar bahwa tingkat capaian hasil pekerjaan dalam arti kesesuaian antara yang dihasilkan dengan yang ditargetkan pegawai di Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sudah berada pada kategori baik. Hal itu terlihat dari nilai persentase nilai skor aktual terhadap nilai skor harapan yakni sebesar $430/550 \times 100 = 78,18\%$, atau telah berada pada kategori baik. Itu berarti bahwa produktivitas pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sudah berjalan baik, jika dilihat dari kesesuaian antara jumlah hasil yang dicapai pegawai dalam bekerja dengan target yang ditetapkan oleh organisasi.

Dimensi lain dari kinerja yang diamati dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan. Kualitas layanan merupakan sebuah pengukuran yang seringkali dikaitkan dengan sejauhmana kinerja pegawai pemerintah telah memuaskan kliennya atau pelanggannya. Pelanggan disini berasal dari kalangan masyarakat, dan juga dari unsur-unsur pemerintah sendiri. Kepuasan masyarakat dapat menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik terutama jika dikaitkan dengan kualitas pelayanan. Capaian kualitas pelayanan pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara menurut jawaban responden terhadap dimensi atau indikator ketepatan dalam bekerja disajikan dalam tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Dari Dimensi Kualitas Layanan Pegawai Pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

Pilihan Jawaban/ Skor	Indikator	Σf	$\Sigma f(s)$
	Ketepatan Bekerja		
Sangat Setuju (5)	15	15	75
Setuju (4)	60	60	240
Ragu-ragu (3)	30	30	90
Tidak Setuju (2)	4	4	8
Sangat Tidak Setuju (1)	1	1	1
Total	110	110	414
Keterangan :			
- Nilai skor ideal = $5 \times 1 \times 110 = 550$			
- Tingkat Capaian = $414/550 \times 100 = 75,27\%$ (baik)			

Sumber: Diolah dari data primer, 2011

Capaian kualitas pelayanan pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara menurut penilaian responden sudah berada pada kategori baik, yakni terlihat dari besarnya persentase nilai skor aktual terhadap nilai skor harapan yang ideal sebesar $414/550 \times 100 = 75,27\%$ yang berada pada kategori baik (tabel 4.12). Hasil itu menggambarkan bahwa dilihat dari dimensi ketepatan dalam bekerja pegawai, kualitas kinerja pegawai sudah baik adanya.

Dimensi selanjutnya dari kinerja pegawai yang diamati dalam penelitian ini adalah daya tanggap atau responsivitas pegawai dalam memberikan pelayanan. Daya tanggap, berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini. Daya tanggap juga menggambarkan kemampuan para aparat dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan untuk mengatasi permasalahan dalam masyarakat. Ukuran daya tanggap selain itu adalah kecepatan dalam memberikan apresiasi terhadap setiap keluhan pelanggan atau masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh aparat pemberi layanan. Hasil pengukuran terhadap daya tanggap pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara berdasarkan penilaian responden disajikan dalam tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Indikator dari Dimensi Responsivitas Pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

Pilihan Jawaban/ Skor	Indikator	$\sum f$	$\sum f(s)$
	Kecepatan memberikan pelayanan		
Sangat Setuju (5)	25	25	125
Setuju (4)	45	45	180
Ragu-ragu (3)	20	20	60
Tidak Setuju (2)	15	15	30
Sangat Tidak Setuju (1)	5	5	5
Total	110	110	400
Keterangan :			
- Nilai skor ideal = $5 \times 1 \times 110 = 550$			
- Tingkat Capaian = $400/550 \times 100 = 72,72\%$ (baik)			

Sumber: Diolah dari data primer, 2011

Berdasarkan data dari tabel 4.13 terlihat bahwa tingkat responsivitas pegawai dalam memberikan pelayanan yang diamati dari kecepatan memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah berada pada kategori baik, terlihat dari nilai presentase skor aktual atau capaian menurut hasil pengukuran dengan menggunakan jawaban responden dengan skor ideal yakni sebesar $400/550 \times 100 = 72,72\%$ yang berarti sudah berada pada kategori yang baik. Hal itu menunjukkan bahwa setiap pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara telah menunjukkan kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dimensi selanjutnya yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara dalam penelitian ini adalah sikap rasa tanggungjawab atau responsibilitas. Responsibilitas, menggambarkan sejauhmana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik

yang eksplisit maupun implisit. Hasil pengukuran terhadap dimensi responsibilitas dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Terhadap Indikator dari Dimensi Responsibilitas

Pilihan Jawaban/ Skor	Indikator	Σf	$\Sigma f(s)$
	Kesesuaian dengan aturan		
Sangat Setuju (5)	21	21	105
Setuju (4)	50	50	200
Ragu-ragu (3)	20	20	60
Tidak Setuju (2)	16	16	32
Sangat Tidak Setuju (1)	3	3	3
Total			400
Keterangan :			
- Nilai skor ideal = $5 \times 1 \times 110 = 550$			
- Tingkat Capaian = $400/550 \times 100 = 72,72\%$ (baik)			

Sumber: Diolah dari data primer, 2011

Berdasarkan tabel 4.14 tergambar bahwa tingkat responsibilitas pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sudah berada pada kategori baik. Hal itu terlihat dari persentase nilai skor aktual terhadap skor ideal dari indikator kesesuaian dalam menjalankan pekerjaan dengan aturan yang berlaku yaitu sebesar $400/550 \times 100 = 72,72\%$. Hal itu menggambarkan bahwa setiap pegawai Kanwil BPN provinsi Sulawesi Tenggara telah mampu menjalankan tugas dengan rasa tanggungjawab yang baik. Adanya tanggungjawab yang baik seyogyanya dapat diwujudkan dengan pemberian layanan yang tepat aturan, dimana tidak ada penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai. Kalau pun ada tidak sampai mengganggu jalannya roda organisasi demi tercapai tujuan penyelenggaraan organisasi itu sendiri.

Selanjutnya, dimensi kinerja yang diamati dalam penelitian ini adalah integritas pribadi. Kriteria atau indikator yang digunakan untuk mengukur integritas pribadi seringkali bervariasi. Dalam penelitian ini, indikator yang

dipakai adalah Komitmen pada tugas yang diemban proses dalam pelaksanaan tugas pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Hasil pengukuran terhadap dimensi integritas pribadi, disajikan dalam tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15 Tanggapan Responden Terhadap Indikator dari Dimensi Integritas Pribadi

Pilihan Jawaban/ Skor	Indikator	Σf	$\Sigma f(s)$
	Kejelasan prosedur pelayanan		
Sangat Setuju (5)	15	15	75
Setuju (4)	59	59	236
Ragu-ragu (3)	20	20	60
Tidak Setuju (2)	10	10	20
Sangat Tidak Setuju (1)	6	6	6
Total	110	110	397
Keterangan :			
- Nilai skor ideal = $5 \times 1 \times 110 = 550$			
- Tingkat Capaian = $397/550 \times 100 = 72,18\%$ (baik)			

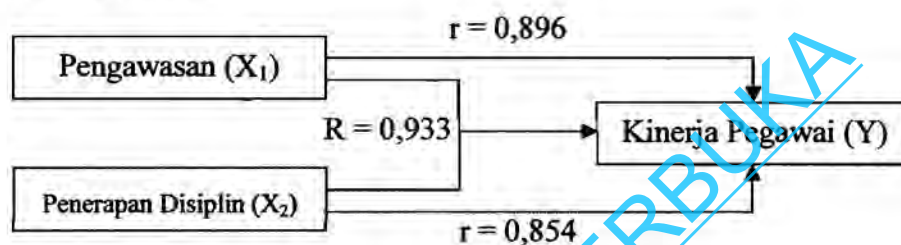
Sumber: Diolah dari data primer, 2011

Dari Tabel 4.15 terlihat bahwa kinerja penerapan dimensi integritas pribadi dalam menjalankan pelayanan sudah berjalan baik. Hal itu terlihat dari besarnya persentase nilai skor ideal atau capaian menurut penilaian responden dibandingkan dengan nilai skor ideal yang sesuai dengan harapan atas indikator yang diamati, sebesar $397/550 \times 100 = 72,18\%$ atau berada pada kategori baik.

Hal itu menggambarkan bahwa meskipun belum sepenuhnya tercapai (100%) namun tingkat akuntabilitas kinerja pegawai yang ditunjukkan telah berjalan baik menurut penilaian responden. Setidaknya hal itu terlihat dari indikator kejelasan prosedur yang harus dilewati oleh setiap proses pengurusan berkas yang terkait dengan pertanahan pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

C. Pengujian Hipotesis

Hasil analisis regresi dan analisis jalur diketahui bahwa ketiga variabel yang dianalisis memiliki korelasi yang kuat satu sama lain. Nilai koefisien korelasi secara parsial (Pearson Corelation) dan korelasi simultan (R) antara variabel Pelaksanaan pengawasan (X_1) dan penerapan disiplin (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara disajikan dalam skema berikut:



Gambar 4.1 Skema hubungan Pengawasan, Penerapan disiplin dengan Kinerja Pegawai Pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara

Pada gambar 4.1 terlihat nilai koefisien korelasi antar variabel, yang dapat diuraikan sebagai berikut: *Pertama*, antara faktor pengawasan dengan kinerja pegawai memiliki korelasi yang kuat dan signifikan, yakni $r = 0,896$. Selain itu, penerapan disiplin secara parsial juga memberikan hubungan yang sangat kuat dengan kinerja pegawai yakni dengan nilai $r = 0,854$. Keduanya memiliki nilai koefisien korelasi (r) positif, yang berarti bahwa semakin baik pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin, maka semakin baik pula kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

Kedua, nilai koefisien korelasi secara simultan antara pengawasan dan penerapan disiplin dengan kinerja pegawai sebesar 0,933, menggambarkan adanya hubungan yang sangat erat dan positif. Hal itu juga menggambarkan adanya hubungan yang sangat erat dan signifikan antara penerapan disiplin dengan

kinerja pegawai. Nilai r yang positif berarti menunjukkan bahwa semakin baik penerapan disiplin, maka semakin baik pula kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

Hasil uji regresi untuk mengukur pengaruh variabel pengawasan dan penerapan disiplin terhadap kinerja pegawai disajikan dalam tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Nilai F, Koefisien Korelasi Simultan (R), (R square), Koefisien Regresi (b_1 , b_2) Serta Nilai t Masing-masing Variable Independent Menggunakan Program SPSS versi 16

				Sig.	R	R Square.
Regression coefficient	B	T Hitung	F Hit			
(Constant)	4.112.	5,459	360.901	.000(a)	0.933	0,871
Pengawasan (X1)	.458	10,852				
Penerapan disiplin (X2)	.260	7,524				

a. Predictors: (Constant), Penerapan Disiplin, Pengawasan

b. Dependent Variable: (Kinerja Pegawai)

Sumber: Ringkasan hasil analisis SPSS atas data primer, 2011

Hasil analisis regresi ganda menggunakan SPSS versi 16, sebagaimana disajikan dalam tabel 4.16, dapat diuraikan sebagai berikut:

Pertama, koefisien determinasi (R square) sebesar 0,871, yang menunjukkan bahwa sebesar 87,10% variabel kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, dipengaruhi oleh faktor pengawasan dan penerapan disiplin dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dan pengaruh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini sebesar 12,90%. Variabel yang tidak diamati, yang secara teori dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain lingkungan kerja, budaya organisasi, kemampuan SDM dan sebagainya. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh variabel dimaksud perlu diteliti lebih lanjut, oleh mereka yang berminat.

Kedua, secara simultan pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal itu terlihat dari besarnya nilai F hitung sebesar 360,901 (signifikan pada alpha 0,05) yang lebih besar dari F Tabel pada alpha 0,05, atau taraf kepercayaan 95%. Dengan demikian maka H_0 yang mengatakan bahwa secara simultan pengawasan dan penerapan disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak, dan yang diterima adalah H_a , yang menyatakan bahwa secara simultan, pengawasan dan penerapan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

Ketiga, secara parsial masing-masing variabel pengawasan dan penerapan disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal itu terlihat dari besarnya nilai t hitung untuk masing-masing variabel sebagai berikut.

- 1) Untuk variabel pengawasan (X_1) diperoleh nilai koefisien regresi b_1 sebesar 0,458 dan nilai t hitung sebesar 10,852 (signifikan pada alpha 0,05). Nilai t hitung lebih besar dari t Tabel pada alpha 0,05 atau taraf kepercayaan 95%. Dengan demikian maka H_0 yang menyatakan bahwa secara parsial faktor pengawasan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara ditolak. Yang diterima adalah H_a yang menyatakan bahwa secara parsial faktor pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.
- 2) Untuk variabel penerapan disiplin (X_2) diperoleh nilai koefisien regresi b_2 sebesar 0,260 dan nilai t hitung sebesar 7,524 (signifikan pada alpha 0,05).

Nilai t hitung lebih besar dari t Tabel pada α 0,05 atau taraf kepercayaan 95%. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan yang diterima adalah H_a yang menyatakan bahwa secara parsial, penerapan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

Keempat, dengan mengetahui koefisien regresi masing-masing variabel pengawasan (X_1) dengan nilai $b_1 = 0,458$, variabel penerapan disiplin (X_2) dengan koefisien regresi $b_2 = 0,260$, dan nilai konstanta, $a = 4,112$, maka dapat dirumuskan persamaan regresi berganda yang dapat digunakan untuk memprediksikan nilai kinerja pegawai (Y) melalui persamaan yang digambarkan sebagai berikut:

$$Y = 4,112 + 0,458X_1 + 0,260X_2$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti antara lain bahwa setiap perubahan nilai variabel X_1 sebesar satu satuan akan menghasilkan perubahan nilai Y sebesar $0,458X_2 + 4,112$, dengan asumsi variabel lain (X_2) tidak berubah. Atau setiap perubahan satu-satuan nilai skor pengawasan positif akan mengakibatkan perbaikan kinerja sebesar $0,458 + 4,112$, dengan asumsi variabel lain tidak berubah. Dan setiap perubahan satu satuan variabel penerapan disiplin (X_2) akan mengakibatkan perubahan kinerja (Y) sebesar $0,260 + 4,112$, dengan ketentuan variabel X_1 tetap.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang menjadi salah satu faktor penentu yang dapat menjamin terselenggaranya aktivitas dalam organisasi secara efektif. Dalam upaya mewujudkan kinerja yang maksimal dalam organisasi

pemerintahan, maka dikembangkan suatu pola pengawasan yang dinilai lebih efektif menjamin terselenggaranya kegiatan dalam organisasi pemerintahan yang disebut dengan pengawasan melekat. Pengawasan melekat (Waskat) menurut konsep yang dikembangkan oleh LAN RI (2003) dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap bawahan dan satuan kerja yang dipimpinnya. Pengawasan melekat merupakan pengawasan untuk menjamin terlaksananya tugas-tugas dan tanggungjawab setiap karyawan.

Pelaksanaan pengawasan melekat, pimpinan berupaya mendorong penyelenggaraan manajemen dan administrasi secara efektif dan efisien di lingkungan organisasi atau unit kerjanya. Di bidang pemerintahan, pengawasan dilakukan guna mendorong terciptanya pelayanan publik yang maksimal. Pola pengawasan dilakukan setidaknya melalui dua cara yakni melakukan kunjungan langsung secara regular ke setiap tempat kerja para staf, dan melakukan pemeriksaan mendadak sewaktu-waktu.

Penerapan sistem pengawasan pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sudah berjalan dengan baik. Baik pengawasan langsung melalui sidak atau pemeriksaan melalui kunjungan regular maupun pengawasan tidak langsung, seperti ditunjukkan oleh hasil penilaian responden yang menyatakan pengawasan yang terjadi sudah berjalan baik. Peningkatan fungsi pengawasan melekat di lingkungan aparatur pemerintah bertolak dari motivasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, dengan cara sedini mungkin mencegah terjadinya kekurangan dan kesalahan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugas di lingkungan organisasi atau unit kerja masing-masing. Hal itu juga dilaksanakan oleh Kanwil

BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Pelaksanaan pengawasan telah berhasil mengurangi adanya penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Hal itu dipertegas oleh salah seorang pimpinan di lingkungan Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara yang menyatakan sebagai berikut:

“Kami senantiasa melakukan pengawasan dan kontrol kepada setiap staf, guna memastikan pekerjaan yang dilakukan para staf tidak menyimpang dari aturan, dapat mewujudkan visi dan misi organisasi dan mencapai hasil sesuai dengan yang ditetapkan setiap tahun. Pengawasan itu kami lakukan secara teratur dengan memeriksa laporan tertulis dari para staf, ...” (wawancara dilakukan Juli, 2011)

Jika dikaitkan dengan fakta mengenai kinerja Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara tahun 2009 dan 2010 yang mencapai realisasi 100% atas beberapa kegiatan yang direncanakan, maka informasi yang disampaikan itu dapat dipercaya. Artinya kinerja yang baik atau adanya realisasi pelaksanaan pekerjaan yang mencapai hasil maksimal dapat disebut baik karena adanya pengawasan yang dilakukan pimpinan di unit organisasi tersebut. Hal itu dipertegas oleh Situmorang, Viktor dan Juhir (1998:71) bahwa pengawasan melekat dimaksudkan untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah secara langsung, tentang apa yang harus dilaksanakan, sesuai dengan tujuan dan target yang hendak dicapai organisasi. Suatu proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya guna oleh pimpinan unit/organisasi kerja dapat diukur dari keberhasilan mencapai tujuan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Pengawasan internal secara normatif dilakukan melalui pemeriksaan laporan, menilai hasil kerja dan laporan serta memberikan perbaikan jika terjadi kekeliruan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pengawasan ini dirancang oleh pimpinan organisasi untuk menjamin tercapainya efektivitas dan efisiensi dari

kegiatan operasional, keandalan laporan keuangan dan ketaatan pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Pengawasan yang baik dilakukan oleh pimpinan di lingkungan Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara telah berhasil menjamin tercapainya kinerja akuntabilitas pengelolaan keuangan yang baik di instansi tersebut. Gambaran pelaksanaan akuntabilitas pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara digambarkan sesuai dengan pernyataan informan sebagai berikut:

“Kami selalu berupaya mewujudkan tatakelola yang baik dalam menjalankan aktivitas dalam lingkungan BPN khususnya pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Termasuk mengupayakan agar akuntabilitas pengelolaan keuangan dapat diciptakan. Kami dapat mewujudkan itu, dengan menunjukan pelaksanaan keuangan secara akuntabel, dan hasil pemeriksaan terhadap kinerja keuangan tidak ada penyimpangan....” (wawancara, Juli 2011)

Pengawasan internal terkait dengan kemampuan pimpinan dan para personil dibawahnya menjalankan kegiatan secara baik dan konsisten. Pengawasan dengan pola seperti ini diharapkan dapat memberikan kepastian tentang terlaksananya kegiatan secara baik dan fungsi-fungsi manajemen berjalan dengan baik. Pengawasan intern dimaksudkan untuk mempercepat tercapainya sasaran yang terpisah-pisah tetapi juga untuk keseluruhan tujuan organisasi.

Selain faktor pengawasan, penerapan disiplin juga menjadi kata kunci yang dapat menjamin terselenggaranya aktivitas dalam organisasi untuk mewujudkan kinerja yang maksimal. Penerapan disiplin dalam bekerja dapat diamati melalui praktik hemat dengan tidak mengeluarkan biaya selain untuk hal-hal yang baik bagi orang lain dan bagi organisasi, rajin dengan tidak membiarkan waktu yang kosong berlalu begitu saja dengan melakukan aktivitas produktif dalam organisasi dengan menggunakan setiap waktu yang ada, serta melatih sikap

jujur dengan tidak melakukan penyimpangan terhadap aturan, dengan menjalankan nilai-nilai kejujuran, tanggungjawab, akuntabel dan lebih tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Dalam hubungan ini Wyckoff dan Unel (1990) menyatakan bahwa disiplin adalah proses kerja yang mengarah pada ketertiban dan pengendalian diri. Jadi disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong anggota organisasi dapat memenuhi ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Penerapan disiplin secara konsisten dapat menjadikan karyawan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya secara baik dan bukan dengan paksaan. Kesiapan bekerja dengan baik merupakan perilaku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan tugasnya dan karena kebiasaan menjalankannya secara teratur. Penerapan disiplin diperlukan komitmen pemimpin yang dapat menerapkan setiap aturan yang ada kepada semua lini dan berlaku pada semua staf dalam organisasi. Penerapan disiplin seperti itu akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi setiap orang dalam organisasi untuk bekerja dengan baik dan menunjukkan kinerjanya secara maksimal sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai organisasi. Penerapan disiplin perlu diikuti dengan tindakan-tindakan koreksi atau penilaian terhadap setiap orang yang menjalankannya. Bagi mereka yang melanggar disiplin, perlu mendapatkan ganjaran atas kelalaiannya, dan bagi mereka yang berprestasi perlu mendapatkan penghargaan atau komitmennya mewujudkan disiplin secara baik.

Penerapan sanksi dalam rangka pelaksanaan disiplin pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sudah berjalan baik. Tingkat penerapan disiplin itu terlihat dari pernyataan responden yang sebagian besar menyatakan penerapan

sanksi terhadap yang melanggar aturan telah diwujudkan. Penerapan disiplin korektif maupun disiplin preventif sudah berjalan secara baik menurut penilaian responden dalam penelitian ini. Hal ini juga dipertegas oleh pernyataan informan sebagai berikut:

“...pimpinan di lingkungan Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara selalu berupaya menerapkan disiplin secara baik. Kami selalu memberikan sanksi kepada mereka yang melanggar dengan memberikan peringatan lisan atau tertulis, atau untuk memberikan motivasi selalu melibatkannya dalam kegiatan-kegiatan kantor secara intensif. Dan kepada mereka yang rajin akan selalu diberikan kesempatan untuk maju dan mengikuti kegiatan-kegiatan yang terkait dengan pengembangan dirinya. Hal ini dimaksudkan juga untuk menunjukkan kinerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya....” (wawancara Kabag Tata Usaha Kanwil BPN, Juli 2011).

Penyataan di atas mengandung pengertian bahwa penerapan disiplin dilakukan untuk menjamin terselenggaranya kegiatan dan sekaligus memacu kinerja para pegawai di lingkungan Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal itu sejalan dengan pendapat Triguno (2000) bahwa tujuan pokok pendisiplinan preventif adalah mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan. Untuk itu maka para anggota organisasi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.

Upaya pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin bukannya tanpa tujuan. Tujuan dari kedua tindakan manajemen itu adalah dalam rangka mendorong tercapainya kinerja maksimal bagi setiap anggota organisasi. Kinerja yang baik lahir dari orang-orang bekerja secara disiplin dan penerapan prinsip-prinsip manajemen yang konsisten seperti pengawasan dan penerapan disiplin yang berkelanjutan. Kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi

Tenggara sudah berada pada kategori yang baik, bila diukur dari produktivitas, kualitas kerja, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Hal itu tergambar dari penilaian responden atas seluruh dimensi yang diamati. Capaian kinerja seperti itu tidak lepas dari adanya komitmen pimpinan yang juga berupaya menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi, mendorong kualitas pelayanan yang baik, mewujudkan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat secara bertanggungjawab dan akuntabel atau bertanggungjawab. Hal ini dapat disimak dari pernyataan informan sebagai berikut:

“Sejak adanya reformasi kami berupaya menjalankan proses pengelolaan yang baik dalam menjalankan roda organisasi seperti mendorong kualitas dan kuantitas kerja sesuai target kinerja yang ditetapkan. Mengenai penerapan prinsip-prinsip hukum atau menjalankan aturan, lebih responsive kepada masyarakat serta mewujudkan akuntabilitas dalam bekerja sudah menjadi komitmen kami sebagai pimpinan dan termasuk para staf di Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara ini....” (wawancara Kepala Kanwil BPN, Juli 2011)

Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa upaya mewujudkan kinerja yang baik sudah menjadi komitmen organisasi pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal itu juga terbukti dapat diwujudkan oleh setiap pegawai di lingkungan Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Dari hasil pengukuran yang dilakukan dan sesuai dengan pernyataan responden, ditemukan bahwa kinerja pegawai sudah berjalan dengan baik.

Kinerja yang diukur dari dimensi seperti kuantitas kerja, kualitas, responsivitas, akuntabilitas dan responsibilitas dikaitkan dengan kinerja pegawai dalam pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja pegawai terkait erat upaya peningkatan kualitas manajemen seperti

penerapan disiplin secara konsisten dan pelaksanaan pengawasan yang berkelanjutan.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung faktor yang mempengaruhinya, seperti pengawasan dan penerapan disiplin. Dalam kaitan itu Jones (2002:92) mengemukakan terjadinya kinerja yang baik terkait dengan kemampuan pribadi, kemampuan manajer seperti pengawasan, kesenjangan proses, aspek lingkungan kerja dan lingkungan organisasi, situasi pribadi, motivasi dan kedisiplinan. Kinerja pegawai harus dikelola, terutama untuk mencapai produktivitas dan efektivitas dalam rangka mewujudkan kesuksesan, baik secara individu maupun organisasi. Gordon dalam Widodo (1994:260) menegaskan bahwa kelompok kerja berprestasi tinggi memiliki kaitan dengan kemampuan pemimpin memelihara semangat dan motivasi kerja bawahan seperti kedisiplinan dan pengawasan guna mencapai tingkat produktivitas dan kinerja yang tinggi. Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada keyakinan mereka terhadap kepemimpinan, sasaran, dan pekerjaan mereka sendiri.

Hasil pengujian ditemukan bahwa kedua variabel itu yakni pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

Pengamatan dilakukan melalui sebagai berikut: pengawasan dilihat dari dimensi pengawasan tidak langsung seperti menilai hasil kerja pegawai, melakukan tindakan perbaikan dan mengevaluasi laporan sesuai dengan rencana (Terry dalam Moekijat, 2000:68) dan pengawasan diamati melalui pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Selanjutnya variabel disiplin diamati melalui dimensi pemberlakuan sanksi atau hukuman dan penghargaan.

Pemberlakuan disiplin dalam organisasi yakni disiplin preventif dan disiplin korektif (Colyer dalam Siagian, 1996), dan disiplin preventif melalui penerapan disiplin kepada anggota organisasi untuk membangun sikap rasa memiliki, kepada para karyawan diberi penjelasan mengenai ketentuan dan aturan yang wajib ditaati serta karyawan didorong menentukan cara pendisiplinan diri dalam rangka menjalankan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Selanjutnya disiplin korektif diamati melalui adanya peringatan lisan, peringatan tulisan, pemberhentian sementara dan pemecatan (Sayles dan Strauss), serta kinerja pegawai diukur melalui Pengetahuan mengenai pekerjaan, Jumlah dicapai, Mutu pekerjaan, Tanggungjawab, Integritas Pribadi, (Gomes, 2003:142).

Hasil analisis tersebut menggambarkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan pengawasan baik pengawasan langsung maupun tidak langsung, serta penerapan disiplin baik disiplin korektif maupun disiplin preventif. Adanya pengaruh itu terlihat dari koefisien regresi yang memiliki tingkat signifikansi yang tinggi, serta nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,871, serta nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,933, yang menggambarkan adanya hubungan yang sangat kuat dan positif. Baik nilai koefisien regresi maupun koefisien korelasi dari masing-masing variabel yang positif, menunjukkan adanya pengaruh atau hubungan yang positif atau saling menguatkan. Pengaruh positif dimaksud adalah bahwa semakin baik pelaksanaan pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung, disertai penerapan disiplin secara konsisten baik disiplin korektif maupun disiplin preventif, maka semakin baik pula kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Temuan ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Jones (2002:92) pelaksanaan pengawasan dan

penerapan disiplin secara konsisten dalam proses manajemen sangat menentukan keberhasilan kerja atau kinerja pegawai dalam organisasi. Hal itu juga ditemukan di lokasi penelitian ini yakni pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara bahwa adanya kinerja pegawai yang baik ditentukan atau dipengaruhi secara signifikan oleh adanya pelaksanaan pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung yang telah diterapkan secara baik serta penerapan disiplin preventif dan disiplin korektif yang juga telah dijalankan secara baik.

Dengan demikian kinerja pegawai, pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin yang sudah berjalan baik pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, perlu dipertahankan. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka penerapan disiplin dan pengawasan perlu ditingkatkan pula. Karena pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin yang baik sangat menentukan kinerja pegawai di masa yang akan datang disertai dengan pemenuhan suasana kerja dan faktor-faktor penentu lainnya yang menjamin terlaksananya aktivitas dalam organisasi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan temuan dalam penelitian dan pembahasan disimpulkan bahwa:

1. Pelaksanaan pengawasan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal itu mengandung makna bahwa semakin baik pelaksanaan pengawasan yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas kepada para pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.
2. Penerapan disiplin pegawai juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal itu berarti pula bahwa semakin baik penerapan disiplin kepada setiap pegawai maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dicapai oleh para pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.
3. Pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik penerapan disiplin disertai pelaksanaan pengawasan yang baik, maka akan semakin tinggi pula kinerja setiap pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara.

B. Saran-saran

Berdasarkan simpulan yang diperoleh maka perlu disarankan sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai yang dicapai, pelaksanaan pengawasan dan penerapan disiplin yang sudah berjalan baik pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara, perlu dipertahankan.
2. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara maka penerapan disiplin dan pengawasan perlu ditingkatkan pula. Karena pelaksanaan pengawasan dan disiplin yang baik sangat menentukan kinerja pegawai di masa akan datang disertai dengan pemenuhan suasana kerja dan faktor-faktor penentu lainnya yang menjamin terlaksananya aktivitas dalam organisasi.
3. Untuk lebih mendalami masalah-masalah yang berhubungan dengan pengawasan, disiplin dan kinerja pegawai perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut yang terkait dengan konsep dan teori pengawasan, disiplin dan kinerja pegawai atau Sumberdaya Manusia secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Manajemen Penelitian. Cet. Ke III*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo, Pradjudi. (2000). *Teknik Kepemimpinan Modern*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Dharma. A. (1998). *Perencanaan Pelatihan*. Jakarta: Pusdiklat Pegawai Depdikbud.
- Casio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Singapore: McGraw-Hill International Editors.
- Ghozali, Imam. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Davis, K & J. W. Newstrom, (1992). *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., & Ivancevich, John. (1994). *Fundamental of Management*. Texas: Business Publication.
- Fattah, Nanang. (1999). *Landasan Manajemen*. Bandung: Rosda Karya.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly. (1987). *Organisasi* Jilid I, Terjemahan Djarkasih. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gordon, Thomas. (1994). *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan Karyawan*. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Griffin, Ricky W. (1987). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Handoko, Hani. (1999). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Tok Gunung Agung.
- Hasibuan, S.P (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Edisi ke-1. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Iswanto, Yun. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-1. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Jones, Pam. (2002). *Buku Pintar Manajemen Kinerja*. Terjemahan Anthony R. Indra. Jakarta: Metalexia Publishing & PT Qreator Tata Qarakter.
- Kerlinger F.N. (1990). *Foundation of Behavioral Research*. (terjemahan) Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnel & Heinz Weihrich. (1986). *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan: Gunawan Hutaauruk. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. (2001). *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2003). *Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Republik Indonesia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Manullang, M. (2002). *Dasar-dasar Manajemen*. Medan: Monara.
- Mangkunegara, A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, Robert R. & John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I dan II, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moekijat. (2000). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moenir, A.S. (1983). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Mulyadi. (1985). *Auditing, Pemeriksaan Akuntan*. Ed-I Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Nurmianto, Eko. (2002) "Pengaruh Kemampuan, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan", *Proceedings Seminar Nasional Pasca Sarjana*, Kampus ITS, 4
- Nurmianto, Eko dan Terbit Satrio, P. (2002) "Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan", *Proceedings Seminar Nasional, Akademi Manajemen Indonesia*, Hotel Sahid, 19 Oktober 2002, Surabaya.
- Nurmianto, Eko dan Wijaya, Fajar Hengki. (2003). *Evaluasi Jabatan Dan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan (SPKK) Berbasis Kompetensi Di PT Pelindo III*
- O'Leary, Elizabeth. (2001). *Kepemimpinan : Menguasai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 menit*. Terjemahan Deddy Jacobus. Yogyakarta: Andi Copyright
- Pamudji, S. (1998). *Human Relations Pimpinan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 10 Tahun 2006 Tentang Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.
- Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota
- Prawirosentono, Suryadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Riduwan, Rusyana. A, dan Enas. (2011). *Cara Mudah Belajar SPSS 17.0 dan Aplikasi Statistik Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N. (1982). *Managing Organizational Behavior*. New York: John Willey & Son

LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA

Kepada :
Yth. Bapak/Ibu/Saudara (i)
Pegawai Kanwil BPN
Provinsi Sulawesi Tenggara
di – Tempat

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada program Magister Administrasi Publik, dengan judul : ***Pengaruh Pengawasan dan Penerapan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara***, demi terlaksananya penelitian ini, maka peneliti sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara (i) untuk dapat mengisi daftar pertanyaan (kuesioner) ini sesuai dengan pengamatan dari keadaan yang sebenarnya.

Dalam pengisian kuesioner ini Bapak/Ibu/Saudara (i) hanya menulis salah satu dari lima kategori jawaban yang telah disediakan (sesuai petunjuk), dengan memberikan tanda “X” pada jawaban yang dianggap tepat/sesuai. Jawaban yang telah Bapak/Ibu/Saudara (i) berikan akan dijamin kerahasiaannya berdasarkan kode etik penelitian.

Atas kesediaan, dukungan, dan kerja sama yang baik Bapak/Ibu/Saudara (i) untuk berkenan mengisi daftar pertanyaan ini, peneliti mengucapkan terima kasih.

Kendari, Mei 2011

Peneliti,

NURALI
NIM. 015973937

DAFTAR KUESIONER

I. Identitas Responden

Nomor Respdnen : ----- (ditulis peneliti):
 Nama : ----- (boleh tidak ditulis)
 Pendidikan : SD/SMP/SMA/Diploma/S1/S2/S3 (coret yang tidak sesuai)
 Umur : ----- Tahun

II. Pengukuran Variabel

Petunjuk

Cara Menjawab Pertanyaan:

Pilih satu jawaban dalam kolom yang tersedia dan berikan tanda silang (X) pada opsi (pilihan) jawaban atas setiap pertanyaan, sesuai dengan pengalaman dan pengamatan Anda. pada kolom SS (Sangat Setuju), S (Setuju), R (Ragu-Ragu), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju).

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban Responden				
		SS	S	R	TS	STS
1	2	3	4	5	6	7
A	Pengawasan (X1)					
1	Pimpinan senantiasa melakukan tindakan pemantauan secara regular ke semua lini staf					
2	Pimpinan senantiasa melakukan pemeriksaan mendadak ke setiap ruangan kerja staf					
3	Pimpinan saya senantiasa melakukan evaluasi terhadap laporan pekerjaan yang diselesaikan oleh staf.					
4	Pimpinan senantiasa melakukan penilaian terhadap hasil kerja staf					
5	Pimpinan senantiasa mendorong melakukan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan oleh stafnya					
B	Penerapan Disiplin (X2)					
1	Pimpinan senantiasa memberikan dorongan untuk melahirkan sikap rasa memiliki terhadap organisasi					
2	Pimpinan memberikan penjelasan mengenai aturan kepegawaian					
3	Pimpinan memberikan dorongan tentang cara pendisiplinan diri dan cara bekerja yang baik dalam organisasi					
4	Pimpinan memberikan peringatan lisan kepada staf yang melakukan kesalahan					
5	Pimpinan memberikan peringatan tertulis kepada staf yang melakukan kesalahan					
6	Pimpinan melakukan pemberhentian sementara kepada staf yang melakukan tindakan kesalahan berat					
7	Pimpinan melakukan pemecatan kepada pegawai yang melakukan tindakan fatal bagi organisasi					
8	Pimpinan memberikan penghargaan kepada setiap pegawai yang berprestasi					

C	Kinerja Pegawai (Y)					
1	Pegawai memahami setiap tugas yang menjadi pekerjaan pokoknya sehari-hari					
2	Hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai jumlah target yang telah ditetapkan					
3	Pegawai senantiasa menunjukkan hasil kerja yang tepat tanpa menunjukkan adanya kesalahan dalam bekerja					
4	Pegawai senantiasa menunjukkan komitmennya dalam menjalankan tugas yang diembannya					
5	Dalam melaksanakan tugas, setiap pegawai senantiasa menjalankan aturan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam pekerjaannya					

Kendari,

2011

Peneliti

UNIVERSITAS TERBUKA

PEDOMAN WAWANCARA

Untuk Keperluan Informasi dalam Penulisan Laporan Penelitian, mohon untuk memberikan Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana Kebijakan Pembinaan Disiplin, Pengawasan, Dan Peningkatan Kinerja Pegawai pada Kanwil BPN Provinsi Sulawesi Tenggara? Apa peran pimpinan dalam hal ini?
2. Bagaimana pelaksanaan pengawasan di Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara?
3. Menurut Anda apakah kinerja pegawai Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Tenggara sudah sesuai dengan harapan masyarakat, terutama dilihat dari aspek pengetahuan mengenai pekerjaan, Jumlah dicapai, Mutu pekerjaan, Tanggungjawab, Inisiatif, dan Integritas Pribadi?
4. Apa upaya yang dilakukan untuk memperbaiki pengelolaan organisasi?
5. Upaya apa yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi ke depan?

Tabulasi Data Mentah Variabel Penelitian

No. Responden	Variabel Penelitian		
	Jumlah Skor Pengawasan (X1)	Jumlah Skor Penerapan Disiplin (X2)	Jumlah Skor Kinerja Pegawai (Y)
1	2	3	4
1	24	40	25
2	23	35	24
3	24	35	24
4	22	34	22
5	25	40	25
6	20	32	21
7	24	40	25
8	20	34	22
9	24	40	25
10	22	33	23
11	23	35	24
12	24	35	24
13	22	34	22
14	21	34	23
15	21	34	23
16	20	31	21
17	25	39	25
18	21	33	22
19	19	31	20
20	18	30	19
21	21	33	22
22	23	36	24
23	24	39	25
24	21	34	22
25	22	35	24
26	21	32	22
27	19	31	21
28	17	31	21
29	21	32	22
30	24	38	25
31	24	39	25
32	25	40	25
33	21	33	22
34	24	40	25
35	22	35	23
36	24	38	25
37	25	37	25
38	21	34	22
39	23	36	24
40	23	35	24
41	20	33	21
42	23	35	24

Tabulasi Data Mentah Variabel Penelitian

No. Responden	Variabel Penelitian		
	Jumlah Skor Pengawasan (X1)	Jumlah Skor Penerapan Disiplin (X2)	Jumlah Skor Kinerja Pegawai (Y)
1	2	3	4
1	24	40	25
2	23	35	24
3	24	35	24
4	22	34	22
5	25	40	25
6	20	32	21
7	24	40	25
8	20	34	22
9	24	40	25
10	22	33	23
11	23	35	24
12	24	35	24
13	22	34	22
14	21	34	23
15	21	34	23
16	20	31	21
17	25	39	25
18	21	33	22
19	19	31	20
20	18	30	19
21	21	33	22
22	23	36	24
23	24	39	25
24	21	34	22
25	22	35	24
26	21	32	22
27	19	31	21
28	17	31	21
29	21	32	22
30	24	38	25
31	24	39	25
32	25	40	25
33	21	33	22
34	24	40	25
35	22	35	23
36	24	38	25
37	25	37	25
38	21	34	22
39	23	36	24
40	23	35	24
41	20	33	21
42	23	35	24

1	2	3	4
43	21	32	22
44	22	34	23
45	20	31	21
46	22	33	23
47	23	33	23
48	24	33	23
49	25	35	25
50	21	33	23
51	23	34	24
52	24	34	24
53	23	34	24
54	25	35	25
55	21	32	22
56	22	33	23
57	21	33	23
58	22	34	24
59	24	34	24
60	21	32	22
61	20	32	22
62	19	30	20
63	19	30	20
64	18	31	21
65	19	31	21
66	19	33	23
67	16	30	20
68	17	29	19
69	23	34	24
70	24	34	24
71	23	34	24
72	25	35	25
73	21	32	22
74	22	33	23
75	21	32	22
76	22	33	23
77	23	34	24
78	21	32	22
79	22	33	23
80	20	31	21
81	22	33	23
82	23	33	23
83	23	34	24
84	21	31	21
85	22	33	23
86	20	33	23
87	22	33	23
88	23	34	24
89	17	29	19

1	2	3	4
90	21	32	22
91	24	34	24
92	24	34	24
93	25	35	25
94	21	32	22
95	24	35	25
96	22	29	19
97	24	34	24
98	25	35	25
99	25	35	25
100	21	33	23
101	23	33	23
102	23	34	24
103	21	32	22
104	22	33	23
105	20	31	21
106	22	33	23
107	23	34	24
108	24	35	25
109	23	33	23
110	21	32	22

UNIVERSITAS TERBUKA

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X1 X2 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

12/40800

Correlations

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengawasan	21.9909	2.01141	110
Penerapan Disiplin	33.7091	2.45452	110
Kinerja Pegawai	22.9455	1.57292	110

Correlations

		Pengawasan	Penerapan Disiplin	Kinerja Pegawai
Pengawasan	Pearson Correlation	1.000	.765**	.896**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	110.000	110	110
Penerapan Disiplin	Pearson Correlation	.765**	1.000	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	110	110.000	110
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.896**	.854**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	110	110	110.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN

```

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X1 X2.

12/40800

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penerapan Disiplin, Pengawasan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.933 ^a	.871	.868	.57042	.871	360.901	2	107	.000

a. Predictors: (Constant), Penerapan Disiplin, Pengawasan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.857	2	117.428	360.901	.000 ^a
	Residual	34.815	107	.325		
	Total	269.673	109			

a. Predictors: (Constant), Penerapan Disiplin, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.112	.753		5.459	.000
	Pengawasan	.458	.042	.585	10.852	.000
	Penerapan Disiplin	.260	.035	.406	7.524	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2.

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penerapan Disiplin, Pengawas[]		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.933 ^a	.871	.868	.57042	.871	360.901	2	107	.000

a. Predictors: (Constant), Penerapan Disiplin, Pengawasan

ANOVA^a

12/40800

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.857	2	117.429	360.901	.000 ^a
	Residual	34.815	107	.325		
	Total	269.673	109			

a. Predictors: (Constant), Penerapan Disiplin, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.112	.753		5.459	.000
	Pengawasan	.458	.042	.585	10.852	.000
	Penerapan Disiplin	.260	.035	.406	7.524	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X1 X2 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengawasan	21.99	2.011	110
Penerapan Disiplin	33.71	2.455	110
Kinerja Pegawai	22.95	1.573	110

Correlations

		Pengawasan	Penerapan Disiplin	Kinerja Pegawai
Pengawasan	Pearson Correlation	1.000	.765**	.896**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	110.000	110	110
Penerapan Disiplin	Pearson Correlation	.765**	1.000	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	110	110.000	110
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.896**	.854**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	110	110	110.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2
/SCATTERPLOT=(*SDRESID ,*ZPRED) (*ZPRED ,Y)
/RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
/SAVE PRED MCIN ICIN.

```

Regression

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	22.95	1.573	110
Pengawasan	21.99	2.011	110
Penerapan Disiplin	33.71	2.455	110

Correlations

		Kinerja Pegawai	Pengawasan	Penerapan Disiplin
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai	1.000	.896	.854
	Pengawasan	.896	1.000	.765
	Penerapan Disiplin	.854	.765	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai	.	.000	.000
	Pengawasan	.000	.	.000
	Penerapan Disiplin	.000	.000	.
N	Kinerja Pegawai	110	110	110
	Pengawasan	110	110	110
	Penerapan Disiplin	110	110	110

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penerapan Disiplin, Pengawas...	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.933 ^a	.871	.868	.570	.871	360.901	2	107

- a. Predictors: (Constant), Penerapan Disiplin, Pengawasan
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary^b

Mode	Change Statistics
	Sig. F Change
1	.000

- a. Predictors: (Constant), Penerapan Disiplin, Pengawasan
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.857	2	117.429	360.901	.000 ^a
	Residual	34.815	107	.325		
	Total	269.673	109			

a. Predictors: (Constant), Penerapan Disiplin, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.112	.753		5.459	.000
	Pengawasan	.458	.042	.585	10.852	.000
	Penerapan Disiplin	.260	.035	.406	7.524	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Residuals Statistics^a

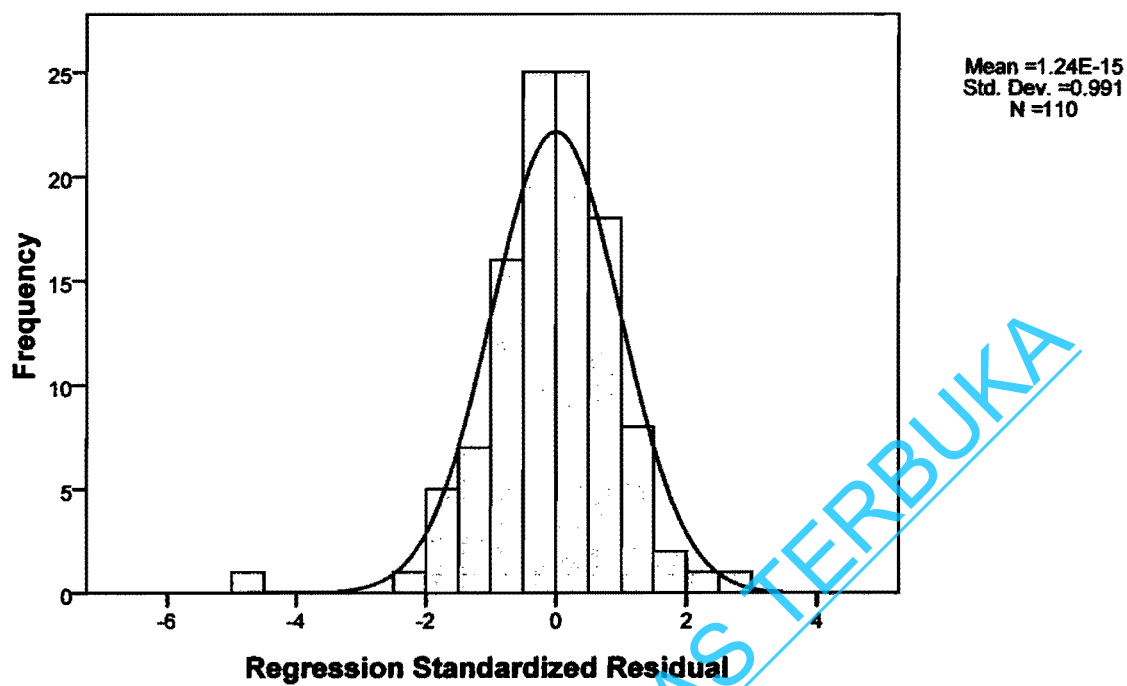
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	19.24	25.96	22.95	1.468	110
Std. Predicted Value	-2.525	2.053	.000	1.000	110
Standard Error of Predicted Value	.055	.184	.088	.033	110
Adjusted Predicted Value	19.15	26.04	22.95	1.474	110
Residual	-2.725	1.608	.000	.565	110
Std. Residual	-4.777	2.819	.000	.991	110
Stud. Residual	-5.010	2.885	.004	1.015	110
Deleted Residual	-2.997	1.884	-.004	.594	110
Stud. Deleted Residual	-5.700	2.990	-.009	1.054	110
Mahal. Distance	.032	10.292	1.982	2.413	110
Cook's Distance	.000	.836	.017	.082	110
Centered Leverage Value	.000	.094	.018	.022	110

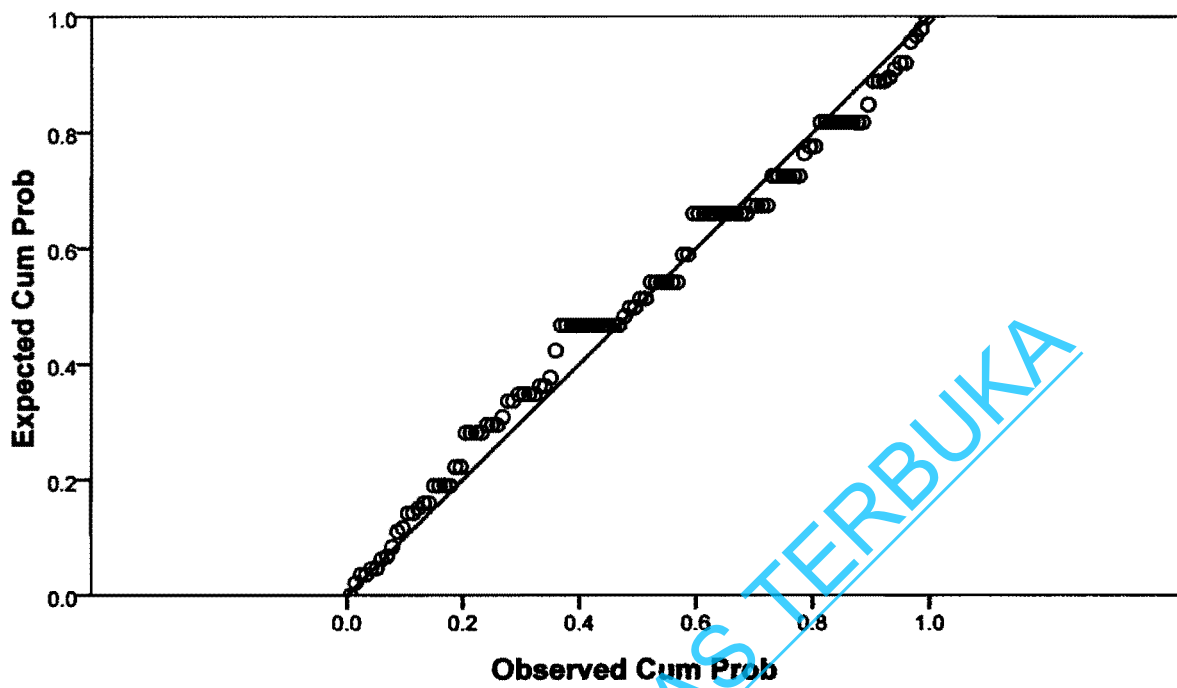
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Charts

Histogram

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: Kinerja Pegawai**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

BIODATA

Nama : NURALI
NIM : 015973937
Tempat dan Tanggal Lahir : Laeya, 15-01-1979
Registrasi Pertama : 2009.2
Riwayat Pendidikan : a. SD Negeri Laeya (1991)
b. SMP Negeri Ambesea (1994)
c. SMU Negeri 1 Lainea (1997)
d. STPN Yogyakarta (2004)
Riwayat Pekerjaan : a. Diangkat sebagai CPNS pada Kanwil BPN
Provinsi Sulawesi Tenggara tahun 1998
b. Kasubsi pada Kantor Pertanahan Kota Baubau
tahun 2006
c. Kasubsi pada Kantor Pertanahan Kab. Buton tahun
2008
Alamat Rumah : Perumahan Medy Brata Jl. Walet Blok F No. 3 Kel.
Bukit Wolio Indah, Kec. Wolio, Kota Baubau

Kendari, Mei 2012

NURALI
NIM. 015973937