



**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, KOMPETENSI  
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
BALAI PEMANTAPAN KAWASAN HUTAN  
WILAYAH I MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**DIAN AYU LESTARI  
1725311018**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2019**

## ABSTRAK

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah karakteristik pekerjaan, kompetensi dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan bantuan program SPSS versi 22.0. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, dan sampel sebanyak 60 responden. Pengambilan data primer menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,097 dengan sig. 0,04. Besarnya pengaruh dari karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,186 satuan. (2) Kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda negatif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,155 dengan sig. 0,878. Besarnya pengaruh dari kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar -0,014 satuan. (3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,475 dengan sig. 0,003. Besarnya pengaruh dari disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,597 satuan.

**Kata Kunci : Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai**

## ABSTRACT

---

*This study aims to determine whether the characteristics of work, competence and work discipline partially and simultaneously have a positive and significant effect on employee performance at Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. The data analysis technique used is the quantitative method with the help of the SPSS version 22.0 program. This study uses multiple linear regression analysis. The population in this study were all employees of Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, and a sample of 60 respondents. Retrieval of primary data using a questionnaire. The results showed that : (1) Job Characteristics had a positive and significant effect on the Performance of Employees at the Medan Region I Forestry Stabilization Center. This can be seen from multiple linear regression analysis through the t test which is positive with a tcount of 2.097 with sig. 0.04. The magnitude of the effect of job characteristics (X1) on employee performance (Y) is 0.186 units. (2) Competence has a negative and significant effect on the performance of employees of the Medan Region I Forestry Stabilization Center. This can be seen from multiple linear regression analysis through the t test which is negative with at count of -0.155 with sig. 0.878. The magnitude of the influence of competency (X2) on employee performance (Y) is -0014 units. (3) The work discipline has a significant positive effect on the performance of employees of the Medan Region I Forest Area Stabilization Office. This can be seen from multiple linear regression analysis through the t test which is positive with a tcount of 5.475 with sig. 2,003. The magnitude of the influence of work discipline (X3) on employee performance (Y) is 0.597 units.*

***Keywords : Job Characteristics, Competence, Work Discipline and Employee Performance***

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1	Karakteristik Pekerjaan..... 27
Gambar 2.2	Model Karakteristik Pekerjaan ..... 29
Gambar 2.3	Kerangka Konseptual ..... 57
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BPKH Wilayah I Medan ..... 76
Gambar 4.2	Histogram Uji Normalitas ..... 112
Gambar 4.3	PP Plot Uji Normalitas ..... 113
Gambar 4.4	<i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas..... 116

## DAFTAR ISI

Halaman

### HALAMAN JUDUL

<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>

### **BAB I. PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	8
C. Rumusan Masalah .....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	9
E. Keaslian Penelitian.....	10

### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

A. Landasan Teori	
1. Kinerja.....	12
a. Pengertian Kinerja.....	12
b. Manfaat dan Tujuan Kinerja.....	13
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	15
d. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja .....	20
e. Indikator Kinerja .....	22
2. Karakteristik Pekerjaan .....	24
a. Pengertian Karakteristik Pekerjaan .....	24
b. Tujuan Karakteristik Pekerjaan.....	26
c. Model Karakteristik Pekerjaan.....	28
d. Indikator Karakteristik Pekerjaan .....	30
3. Kompetensi .....	32
a. Pengertian Kompetensi .....	32
b. Tipe Kompetensi .....	34
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi ..	38
d. Manfaat Penggunaan Kompetensi SDM.....	41
e. Indikator Kompetensi .....	43

4.	Disiplin Kerja .....	45
a.	Pengertian Disiplin Kerja.....	45
b.	Tujuan Disiplin Kerja.....	46
c.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	47
d.	Indikator Disiplin Kerja .....	50
B.	Penelitian Sebelumnya .....	52
C.	Kerangka Konseptual .....	55
D.	Hipotesis.....	57
<b>BAB III.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
A.	Pendekatan Penelitian .....	59
B.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	59
C.	Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber.....	60
D.	Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional .....	62
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	66
F.	Teknik Analisis Data.....	66
<b>BAB IV.</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A.	Hasil Penelitian .....	73
1.	Deskripsi Objek Penelitian .....	73
2.	Struktur Organisasi BPKH Wilayah I Medan .....	75
3.	Deskripsi Karakteristik Responden .....	78
4.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	81
5.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	108
6.	Pengujian Asumsi Klasik .....	112
7.	Regresi Linear Berganda .....	116
8.	Uji Hipotesis .....	117
B.	Pembahasan .....	121
1.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai .....	121
2.	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai ....	122
3.	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	123
4.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	124
<b>BAB V.</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A.	Simpulan .....	126
B.	Saran.....	126

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Absensi Pegawai Kantor BPKH Wilayah I Medan.....	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	52
Tabel 3.1	Jadwal Proses Penelitian .....	59
Tabel 3.2	Populasi dan Sampel .....	60
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	62
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	79
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	79
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..	80
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	80
Tabel 4.5	Kriteria Penilaian Pernyataan Responden .....	81
Tabel 4.6	Penilaian Responden Terhadap Indikator Ragam Keahlian ( <i>Skill Variety</i> ) ( $X_{1.1}$ ) .....	81
Tabel 4.7	Penilaian Responden Terhadap Indikator Identitas Tugas ( <i>Task Identity</i> ) ( $X_{1.2}$ ) .....	83
Tabel 4.8	Penilaian Responden Terhadap Indikator Signifikansi Tugas ( <i>Task Significancy</i> ) ( $X_{1.3}$ ) .....	84
Tabel 4.9	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kewenangan dan Tanggung Jawab ( <i>Autonomy</i> ) ( $X_{1.4}$ ) .....	85
Tabel 4.10	Penilaian Responden Terhadap Indikator Umpan Balik ( <i>Feedback</i> ) ( $X_{1.5}$ ) .....	86
Tabel 4.11	Penilaian Responden Terhadap Indikator Keyakinan dan Nilai-Nilai ( $X_{2.1}$ ) .....	87
Tabel 4.12	Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan ( $X_{2.2}$ )	89
Tabel 4.13	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman ( $X_{2.3}$ ) .	90
Tabel 4.14	Penilaian Responden Terhadap Indikator Karakteristik Pekerjaan ( $X_{2.4}$ ) .....	91
Tabel 4.15	Penilaian Responden Terhadap Indikator Motivasi ( $X_{2.5}$ ).....	92
Tabel 4.16	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemampuan Intelektual ( $X_{2.6}$ ).....	93
Tabel 4.17	Penilaian Responden Terhadap Indikator Budaya Organisasi	

	(X <sub>2.7</sub> ).....	94
Tabel 4.18	Penilaian Responden Terhadap Indikator Frekuensi Kehadiran (X <sub>3.1</sub> ).....	96
Tabel 4.19	Penilaian Responden Terhadap Indikator Tingkat Kewaspadaan (X <sub>3.2</sub> ).....	97
Tabel 4.20	Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketaatan Pada Standar Kerja (X <sub>3.3</sub> ).....	98
Tabel 4.21	Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketaatan Pada Peraturan Kerja (X <sub>3.4</sub> ).....	100
Tabel 4.22	Penilaian Responden Terhadap Indikator Etika Kerja (X <sub>3.5</sub> )..	101
Tabel 4.23	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y <sub>.1</sub> )	102
Tabel 4.24	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (Y <sub>.2</sub> )	103
Tabel 4.25	Penilaian Responden Terhadap Indikator Tanggung Jawab (Y <sub>.3</sub> ).....	104
Tabel 4.26	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y <sub>.4</sub> ) .....	105
Tabel 4.27	Penilaian Responden Terhadap Indikator Inisiatif (Y <sub>.5</sub> ).....	106
Tabel 4.28	Uji Validitas X <sub>1</sub> (Karakteristik Pekerjaan).....	108
Tabel 4.29	Uji Validitas X <sub>2</sub> (Kompetensi).....	108
Tabel 4.30	Uji Validitas X <sub>3</sub> (Disiplin Kerja).....	109
Tabel 4.31	Uji Validitas Y (Kinerja Pegawai) .....	110
Tabel 4.32	Uji Reliabilitas X <sub>1</sub> (Karakteristik Pekerjaan).....	111
Tabel 4.33	Uji Reliabilitas X <sub>2</sub> (Kompetensi) .....	111
Tabel 4.34	Uji Reliabilitas X <sub>3</sub> (Disiplin Kerja).....	111
Tabel 4.35	Uji Reliabilitas Y (Kinerja Pegawai) .....	112
Tabel 4.36	Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i> .....	114
Tabel 4.37	Uji Multikolinieritas .....	115
Tabel 4.38	Regresi Linier Berganda .....	117
Tabel 4.39	Uji Simultan .....	118
Tabel 4.40	Uji Parsial .....	118
Tabel 4.41	Koefisien Determinasi .....	120
Tabel 4.42	Tipe Hubungan Pada Uji Determinasi .....	121

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Pegawai merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Organisasi membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan (Mariam, 2016:4).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Kinerja dapat dilihat bagaimana seseorang dalam bekerja melaksanakan tugasnya yang semuanya bisa didukung oleh kemandirian, kreativitas, komitmen, tanggung jawab dan rasa percaya diri individu dalam bekerja (Mariam, 2016:5). Kinerja para pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja pegawai buruk, dapat menyebabkan menurunnya kinerja organisasi.

Menurut Hackman dan Oldham dalam Aufan (2014:14) Karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan. Pengembangan sumber daya manusia disebuah organisasi akan lebih bernilai apabila memiliki karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan diharapkan, namun sebaliknya apabila karakteristik pekerjaannya tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka akan muncul suatu ketidakpuasan, sehingga akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang terlihat didalamnya. Konsep dari karakteristik pekerjaan didasari oleh adanya suatu pola pikir bagaimana cara membuat sesuatu memiliki sifat yang dapat meningkatkan peningkatan kinerja sumber daya manusia dan karakteristik pekerjaan tertentu, sesuai kebutuhan individu tentu dapat memberikan kinerja yang maksimal. Teori ini hanya melibatkan aspek pekerjaan yang berfungsi sebagai pendorong motivasi bagi individu yang mengerjakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien.

Adapun selain karakteristik pekerjaan, kompetensi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Wibowo (2014:271), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Simanjuntak (2011:22) penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kompetensi, semakin tinggi kompetensi pegawai semakin tinggi kinerja yang dicapainya. Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai.

Selain kompetensi, disiplin sangat penting dalam suatu organisasi, karena dengan disiplin kerja pegawai suatu organisasi dapat menggapai tujuan dari program kerja yang dikerjakannya. Menurut Siswanto ((2010:291) disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja merupakan bagian atau variabel yang sangat penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, karena itu disiplin dalam suatu organisasi penting, agar tidak terjadi keteledoran, penyimpangan atau kelalaian dan akhirnya dalam melakukan pekerjaan. Seorang pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi dapat dilihat dari ketetapan waktu, menggunakan peralatan kantor dengan baik, tanggung jawab tinggi, dan ketaatan terhadap aturan kantor (Riyanda, 2017:23). Disiplin kerja yang tinggi dari pegawai dalam suatu perusahaan menunjukkan bahwa integritas dan tanggung jawab terhadap suatu perusahaan. Rivai (2011:221) menyatakan bahwa dengan disiplin kerja yang tinggi, maka dapat memudahkan perusahaan mencapai tujuannya, jika pegawai memiliki disiplin kerja maka pegawai akan bekerja secara efektif dapat mengefisiensi waktu dalam bekerja sehingga tidak akan terjadi penyimpangan penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan dan keberhasilan dalam pekerjaannya.

Balai pemantapan kawasan Hutan Wilayah I Medan adalah unit pelaksana teknis dibawah Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan

Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia. Instansi ini memiliki tugas melaksanakan pemantapan kawasan hutan, penilaian perubahan status dan fungsi hutan, serta penyajian data dan informasi sumber daya hutan.

Berdasarkan hasil survei di lapangan diperoleh beberapa fenomena terkait dengan karakteristik pekerjaan. Beberapa pegawai mengatakan bahwa setiap ia melakukan pekerjaan, tidak pernah mendapatkan *feedback* atas pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, ada yang mengatakan bahwa dirinya diberikan kebebasan secara penuh dalam menangani tugas-tugasnya, namun ada juga sebaliknya yang mengatakan bahwa dirinya merasa tidak diberikan kebebasan dalam menangani tugas-tugasnya sehingga membuatnya kurang berinisiatif dan berupaya sendiri dalam menyelesaikan tugas tersebut.

Disamping karakteristik pekerjaan, terdapat fenomena lain di BPKH Wilayah I Medan yaitu adanya beberapa pegawai yang belum ditempatkan sesuai dengan kompetensinya dan ketidaksesuaian pendidikan dengan uraian tugas yang dibebankan yang mengakibatkan kegelisahan pegawai dalam bekerja serta masih adanya pegawai yang berkeluh kesah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Contohnya seperti pemangku jabatan Pengendali Ekosistem Hutan (PEH), ada beberapa pegawai yang menduduki jabatan tersebut tetapi pekerjaan sehari-harinya tidak sesuai dengan tugas pokok dari jabatannya tersebut, melainkan mengerjakan tugas lain seperti mengagendakan surat masuk dan surat keluar. Sedangkan jabatan PEH tersebut merupakan Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), yang mana harus mengumpulkan angka kreditnya terkait tugas pokok dan fungsinya agar bisa mengusulkan untuk kenaikan pangkat mereka. Dan jika mereka tidak mengumpulkan angka kreditnya maka pemangku jabatan tersebut

terindikasi terkena sanksi pembebasan sementara dan bisa merugikan pegawai tersebut. Di samping itu, ada beberapa pegawai yang kurang berperilaku sesuai dengan norma-norma dan nilai-nilai di instansi seperti bergosip dan masih bermain *game* pada saat jam kerja, dan adapula pegawai yang merasa tidak pernah mendapatkan apresiasi atas pekerjaannya.

Selain kedua masalah diatas, disiplin kerja juga sangat menentukan kinerja pegawai pada Kantor BPKH Wilayah I Medan yang harus dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin. Berkaitan dengan disiplin kerja pegawai di BPKH Wilayah I Medan, selama ini terlihat bahwa penegakan disiplin kerja sudah terlaksana dengan baik, dimana berbagai macam aturan/norma yang ditetapkan oleh BPKH Wilayah I Medan mampu menunjukkan peran sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan pegawai didalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sehingga pelaksanaan tugas pegawai berjalan secara efisien, efektif, memuaskan dan optimal. Aturan atau norma disiplin kerja yang diterapkan BPKH Wilayah I Medan dibarengi dengan sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran atau ketidakdisiplinan pegawai didalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat 1 yang menyatakan bahwa Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Penegakan kedisiplinan kerja pegawai pada BPKH Wilayah I Medan telah berjalan namun dirasa belum maksimal berdasarkan hasil pengamatan awal penulis, yang mana dari hasil pengamatan diperoleh sebuah fenomena adanya sebagian pegawai memiliki kedisiplinan rendah di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, yang ditandai dengan masih adanya pegawai yang tidak tepat waktu saat masuk kantor dan cepat pulang sebelum jam kantor selesai tanpa merasa risih, masih adanya sebagian pegawai yang menunda tugas kantor yang dibebankan kepadanya, masih adanya sebagian pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa keterangan yang sah. Dan masih adapula pegawai yang kurang memperhatikan resiko dalam melakukan pekerjaannya, dan kurang bertanggungjawab atas pekerjaan yang diembannya.

Berikut ini adalah hasil rekapitulasi absensi ketidakhadiran pegawai tahun 2018 pada Kantor BPKH Wilayah I Medan yang dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Absensi Pegawai Kantor BPKH Wilayah I Medan  
Januari – Desember 2018**

Bulan	Absensi					
	Sakit	Izin	Absen	Dinas Luar	Cuti	Diklat
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Januari	7	14	3	26	5	-
Pebruari	5	4	1	34	4	-
Maret	2	9	2	60	3	-
April	7	9	2	46	7	-
Mei	3	19	-	38	2	-
Juni	3	17	5	6	9	-
Juli	7	15	1	30	6	-
Agustus	8	9	2	28	2	-
September	1	3	1	52	1	-
Oktober	7	3	2	45	2	-
November	2	1	5	61	-	-
Desember	3	13	5	60	2	-

Sumber : Data Diolah peneliti, 2019

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat tingkat absensi seluruh pegawai kantor BPKH Wilayah I Medan pada Periode Januari – Desember 2018 mengalami peningkatan dan penurunan dalam segala aspek. Dan dapat dilihat pada bulan Maret, Oktober, Nopember dan Desember tingkat ketidakhadiran berkurang, hal ini dikarenakan adanya kegiatan dinas luar pegawai sangat intens untuk bulan dan tahun tersebut. Sedangkan di bulan-bulan lainnya, tingkat kehadiran seperti izin, sakit maupun cuti terlihat mengalami kenaikan dan penurunan karena tidak adanya kegiatan dinas luar. Hal tersebut memberikan suatu gambaran bahwa tingkat kedisiplinan pegawai belum optimal. Indikasi tersebut terletak pada kurangnya disiplin kerja yang dimiliki pegawai dan kesadaran diri dari pegawai disaat bekerja.

BPKH Wilayah I Medan dalam hal ini dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam meminimalkan segala bentuk penyimpangan yang merugikan Negara.

Ketiga bentuk masalah yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, kompetensi dan disiplin kerja pada BPKH Wilayah I Medan di atas, perlu mendapatkan perhatian dari pihak pimpinan satuan kerja, agar dapat sedini mungkin mencegah dan berupaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia yang ada. Bagaimana mungkin bila untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi, masih ada pegawai yang kurang peduli dengan apa yang harus dikerjakan dan sudah menjadi tanggung jawabnya. Padahal pegawai itu mempunyai peran yang cukup besar untuk menunjukkan kinerja dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, dan untuk menyikapi kondisi diatas, dengan ini penulis mencoba untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan”**.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a) Pegawai merasa tidak mempunyai kebebasan dalam merancang dan memprogramkan pekerjaannya.
- b) Pegawai merasa tidak mendapatkan *feedback* atas setiap pekerjaannya.
- c) Pegawai kurang berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di instansi.
- d) Pegawai merasa tidak adanya apresiasi terhadap pekerjaannya
- e) Pegawai kurang memperhitungkan resiko dalam melakukan pekerjaannya.
- f) Pegawai kurang bertanggungjawab atas pekerjaan yang diembannya.
- g) Pegawai kurang semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- h) Pegawai kurang mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

### **2. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang

diinginkan. Dengan begitu penulis hanya membatasi masalah hanya pada “Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja”.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan pokok pada untuk dikaji lebih lanjut adalah sebagai berikut:

- a) Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan?
- b) Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan?
- c) Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan?
- d) Apakah karakteristik pekerjaan, kompetensi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan:

- a) Untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.
- b) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.
- c) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerjai terhadap kinerja pegawai di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

- d) Untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

## **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a) Bagi Instansi

Memberi masukan dan informasi kepada lembaga mengenai pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

- b) Bagi Penulis

Menambah dan memperdalam ilmu pengetahuan yang diperoleh di Fakultas Sosial dan Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

- c) Bagi Pihak Lain

Penelitian ini bermanfaat sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang diharapkan dapat lebih mengembangkan penelitian ini dimasa mendatang.

## **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Rahmah (2015) dari Universitas Tadulako Palu, Sulawesi Tengah yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Inspektorat Daerah Propinsi Sulawesi Tengah” sedangkan penelitian ini berjudul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan”.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. **Variabel Penelitian**, penelitian terdahulu menggunakan 3 (tiga) Variabel bebas yaitu Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja dan 1 (satu) Variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai, sedangkan penelitian ini menggunakan 3 (tiga) Variabel bebas yaitu Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja dan 1 (satu) Variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai.
2. **Jumlah Observasi/Sampel**, penelitian terdahulu berjumlah 69 responden dan sedangkan penelitian ini berjumlah 60 responden.
3. **Waktu penelitian**, penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2015 sedangkan penelitian ini dilakukan tahun 2019.
4. **Lokasi Penelitian**, penelitian terdahulu dilakukan di Inspektorat Daerah Propinsi Sulawesi Tengah sedangkan penelitian ini dilakukan di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang melakukan pekerjaan dengan kriteria tertentu dan dievaluasi oleh pihak tertentu pula. Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja pegawai. Produktivitas pegawai secara individu akan mendukung produktivitas organisasi atau lembaga. Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak faktor yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan kinerjanya.

Menurut Ricardianto (2018:67) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Wibowo (2012:2), menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya.

Menurut Mangkunegara (2013:67) 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.

Menurut Pabundu (2010:121) kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **b. Manfaat dan Tujuan Kinerja**

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dari defenisi diatas kinerja lebih ditekankan pada tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan. Menurut Yuwono (2008:29) dalam Abdi (2018:17) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan *member "reward"* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Sedangkan menurut Handoko (2014:113) manfaat kinerja sumber daya manusia, adalah perbaikan kinerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*, ketidak akuratan informasi, kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Menurut Sedarmayanti (2011:115) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bertujuan :

- 1) Mengidentifikasi mereka yang perlu perhatian dan pengamatan lebih lanjut.
- 2) Menilai kemungkinan promosi atau deregulasi jabatan atau pekerjaan.
- 3) Kemungkinan penempatan pegawai agar sesuai dengan minat dan disiplinnya.

- 4) Kemungkinan dalam peninjauan kembali atas gaji serta fasilitas-fasilitas lain yang diberikan oleh perusahaan, apakah perlu dinaikkan atau disesuaikan.

**c. Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2016:65-67) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan *skill* yang dimiliki seseorang melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang lebih baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
- 2) Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya, jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.
- 3) Rencana kinerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara cepat dan benar. Demikian pula sebaliknya maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

- 4) Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
- 5) Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.
- 6) Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi dan memerintah bawahannya.
- 8) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh satu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipenuhi oleh segenap anggota perusahaan atau organisasi.
- 9) Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

- 10) Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
- 11) Loyalitas, merupakan kesetia karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi kurang baik.
- 12) Komitmen, merupakan kepatuhan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
- 13) Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin kerja dalam mengerjakan apa yang perintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Munafiah (2011:10) mengatakan, terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

- 1) Faktor internal

Faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang meliputi:

- a) Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa. Hal ini mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

b) Sifat kepribadian.

Keseluruhan cara seseorang individu bereaksi dengan individu lain paling sering dideskripsikan dalam istilah sifat yang dapat diukur ditunjukkan oleh seseorang.

c) Sifat fisik.

Segala aspek dari suatu objek atau zat yang dapat diukur atau dipersepsikan tanpa mengubah identitasnya.

d) Motivasi.

Suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.

e) Umur.

Suatu waktu yang mengukur waktu keberadaan suatu benda atau makhluk, baik yang hidup maupun yang mati.

f) Jenis kelamin.

Perbedaan bentuk fisik dan fungsi biologi laki-laki dan perempuan yang menentukan perbedaan peran mereka dalam menyelenggarakan upaya upaya meneruskan garis keturunan.

g) Pendidikan.

Pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari dari suatu generasi kegenerasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan atau penelitian.

h) Pengalaman kerja.

Proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

i) Latar belakang budaya.

Segala hal yang terkait dengan seluruh aspek kehidupan manusia yang dihayati dan dimiliki bersama.

j) Dan variabel personal lainnya.

2) Faktor eksternal

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan meliputi:

a) Kebijakan organisasi.

Suatu organisasi, instansi atau lembaga dalam ruang lingkup keamanan jaringan untuk akses pada sistem jaringan ditempat tersebut.

b) Kepemimpinan.

Proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

c) Tindakan-tindakan rekan kerja.

Dalam bantuan orang lain, anda dapat mencapai hal-hal besar.

d) Pengawasan kerja.

Proses dalam menetapkan ukuran kerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan.

e) Sistem upah.

Kebijakan ataupun strategi yang menentukan kompensasi (bayaran yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas hasil kerja mereka) apa yang kan diterima oleh pekerja.

f) Dan lingkungan sosial.

Hubungan interaksi antara masyarakat dengan lingkungan.

Sedangkan Mahmudi, (2010:20), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), karakteristik, kemampuan kepercayaan diri, kompetensi, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: system kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah faktor personal/individu, meliputi: karakteristik, kompetensi dan disiplin kerja.

#### **d. Unsur-unsur Penilaian Kinerja**

Memilih penilai yang tepat pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja menurut Raisa (2011:17) adalah sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab, merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layaknya apa yang telah diwajibkan padanya. Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari:
  - a) Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.
  - b) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan besar.
  - c) Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan dengan sebaik-baiknya.
- 2) Kerjasama, merupakan tindakan konkrit seseorang dengan orang lain. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan atau bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai.
- 3) Kejujuran, adalah ketulusan hati seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- 4) Ketaatan, merupakan kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi baik secara tertulis maupun tertulis.
- 5) Disiplin kerja, merupakan salah satu sarana dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai baik secara manajerial maupun organisasi.
- 6) Prakarsa atau inisiatif, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melakukan suatu tindakan

yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dan manajemen lainnya.

- 7) Kesetiaan, merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan penuh tanggung jawab.
- 8) Prestasi kerja, adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 9) Kepemimpinan, seorang pemimpin yang mempunyai tugas antara lain menggerakkan, mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dapat menjadi motivator bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan, selain itu pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan perusahaan dengan melakukan koordinasi dan kontrol terhadap karyawan. Pemimpin juga harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam perusahaan agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

#### **e. Indikator Kinerja**

Menurut Pasolong (2010:184) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai, salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2011:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

- 1) Pemahaman atas tupoksi, dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Inovasi, memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
- 3) Kecepatan kerja, dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.
- 4) Keakuratan kerja tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.
- 5) Kerjasama, kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Menurut Mangkunegara (2013:75), indikator kinerja yaitu:

- 1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- 2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif.

## **2. Karakteristik Pekerjaan**

### **a. Pengertian Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja pegawai yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Karakteristik pekerjaan akan membuat seorang pegawai menemukan kepuasan yang selanjutnya akan lebih memotivasi pegawai. Karakteristik pekerjaan yang berbeda memerlukan persyaratan kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas serta derajat otonomi yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan memerlukan tipe-tipe pekerjaan yang tepat dan sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada. Karakteristik ini akan berpengaruh terhadap personal, sehingga dapat memperluas kebutuhan tenaga kerja yang tumbuh terus untuk mempelajari pekerjaan baru, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan (Hackman dan Oldham dalam Aufan, 2014:14). Menurut Berry dan Houtson (dalam Martinus, 2013:164) karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan. Sedangkan menurut Agung (2013:6) menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh pegawai kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh pegawai. Sementara menurut Robbins dan Judge (2013:268) karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik.

Robbins (2013:219) menyatakan banyak penelitian yang dilakukan untuk mendesain pekerjaan sedemikian rupa sehingga motivasi, kepuasan dan kinerja pegawai dapat meningkat. Penelitian awal mengenai model-model karakteristik

pekerjaan antara lain dilakukan oleh Turner dan Lawrence (2011), yang mengidentifikasi, “*Requisite Task Attribute*” yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat absensi pegawai. Keenam atribut tersebut adalah keanekaragaman, otonomi, interaksi yang diperlukan, interaksi yang dibutuhkan, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam tanggung jawab. Selanjutnya Hackman dan Oldham melakukan pengembangan lebih lanjut mengenai pendekatan karakteristik-karakteristik dalam merancang pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini adalah aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan.

#### **b. Tujuan Karakteristik Pekerjaan**

Masing-masing karakteristik pekerjaan ini mempunyai kontribusi terhadap keseluruhan dari suatu pekerjaan. Pekerjaan pada ketiga karakteristik pekerjaan tersebut tinggi, otomatis akan memiliki potensi yang tinggi untuk menciptakan perasaan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepadanya memiliki arti penting secara pribadi.

##### 1) Pengalaman yang bertanggung jawab (*Personal responsibility*)

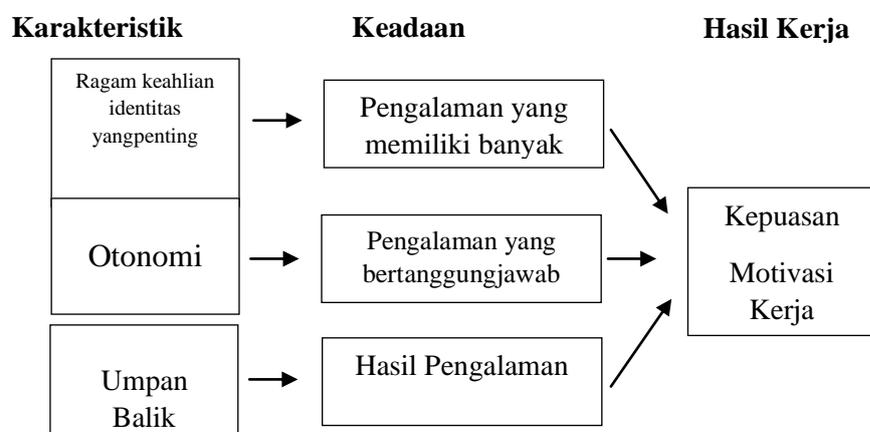
Dimensi pekerjaan inti yang keempat yaitu otonomi, jelas menunjukkan tingkatan dimana pekerja diberi kesempatan secara bebas, mandiri dan leluasa (dalam batas-batas tertentu) untuk menentukan kapan dan bagaimana pekerjaannya akan diselesaikannya. Pekerja dengan tingkat otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang

diembannya. Pengertian yang lebih luas mengenai pekerjaan dengan tingkat otonomi yang tinggi menurut Hackman adalah bagaimana penyelesaian suatu pekerjaan itu akan lebih banyak bergantung pada usaha dan inisiatif pekerja itu sendiri dengan instruksi-instruksi detail dari atasan atau dari prosedur-prosedur tugas yang telah ditentukan.

## 2) Hasil Pengalaman (*knowledge of results*)

Dimensi pekerja inti terakhir yang diungkap oleh Hackman dan Oldham 36 adalah umpan balik (*feedback*). Hackman dan Oldham mendefinisikannya sebagai tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Jadi, umpan balik lebih ditunjukkan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan yang nantinya diharapkan dapat berpengaruh pada pelaksanaan kerja dan kualitas pekerjaan dari pekerjaan itu sendiri. Dan berikutnya model gambar karakteristik pekerjaan.

**Gambar 2.1 Karakteristik Pekerjaan**



Sumber : J.R Hackman dan Oldham (dalam Stephan P. Robbins, 2013:120)

Dalam model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham dibagi atas tiga dimensi, yang pertama variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikan tugas digabungkan untuk menciptakan pekerjaan yang bermakna. Dengan kata lain, jika ketiga karakteristik pekerjaan itu muncul dalam sebuah pekerjaan maka kita dapat meramalkan bahwa karyawan itu akan melihat pekerjaannya penting, bernilai dan berharga. Begitu juga pekerjaan yang memiliki otonomi menimbulkan tanggung jawab pribadi karyawan atas hasil dan jika pekerjaan memberikan umpan balik maka karyawan akan mengetahui efektifitas kerjanya. Semakin banyak ketiga elemen ini digunakan dalam merancang pekerjaan maka semakin besar motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan serta memperkecil kemangkiran dan kemungkinan mengundurkan diri.

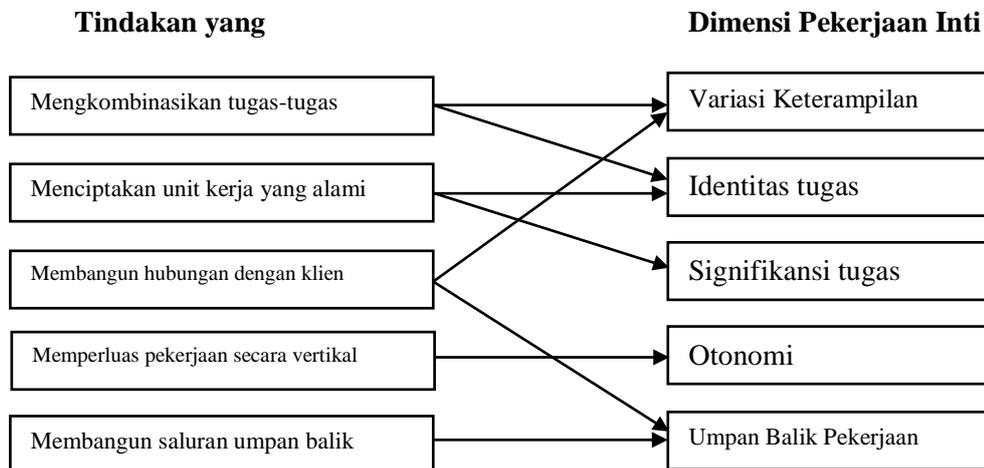
Hubungan antara dimensi pekerjaan dan hasilnya dikelola oleh kekuatan pertumbuhan kebutuhan individu. Individu dengan kebutuhan pertumbuhan tinggi cenderung mengalami keadaan psikologis kritis dan merespon dengan positif ketika pekerjaan mereka meliputi dimensi-dimensi inti daripada individu dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah. Hal ini dapat menjelaskan keragaman hasil dalam pengayaan pekerjaan. Individu dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah tidak mungkin mencapai kinerja atas kepuasan yang tinggi dengan memperkaya pekerjaan mereka.

### **c. Model Karakteristik Pekerjaan**

Model karakteristik pekerjaan menyediakan pedoman khusus dalam mendesain pekerjaan, jenis perubahan yang paling menghasilkan peningkatan lima dimensi pekerjaan inti, yaitu : dua saran menggabungkan pemekaran

pekerjaan dengan pengayaan pekerjaan, meskipun saran-saran lainnya melibatkan lebih dari perluasan pekerjaan secara vertikal dan horizontal. Dalam melakukan perubahan tindakan yang disarankan gambar berikut :

**Gambar 2.2 Model Karakteristik Pekerjaan**



Sumber : J.R Hackman dan Oldham (dalam Stephan P. Robin, 2010:120)

Dari gambar tersebut diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Mengkombinasikan tugas-tugas

Langkah yang dilakukan adalah mengumpulkan tugas-tugas yang telah terbagi untuk membentuk modul pekerjaan yang lebih besar (pemekaran pekerjaan), untuk meningkatkan keragaman keterampilan dan identitas tugas.

2) Menciptakan unit kerja yang alami

Mendesain tugas-tugas yang membentuk satu kesatuan yang dapat diidentifikasi dan bermakna untuk meningkatkan “kepemilikan” pegawai terhadap pekerjaan.

3) Membangun hubungan dengan klien

Bila memungkinkan, membangun hubungan langsung antara pekerja dengan klien merek untuk meningkatkan keragaman keterampilan, otonomi, dan umpan balik.

4) Memperluas pekerjaan secara vertikal

Perluasan secara vertikal memberikan tanggungjawab dan kendali kepada pegawai hal-hal yang dilakukan oleh manajer sehingga dapat meningkatkan otonomi pegawai.

5) Membuka saluran umpan balik

Umpan balik yang langsung memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan mereka dan apakah kinerja pegawai membaik.

**d. Indikator Karakteristik Pekerjaan**

Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri. Antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dimungkinkan adanya kesamaan karakteristik namun dipastikan bahwa mayoritas pekerjaan mempunyai perbedaan karakteristik.

Menurut Panudju (2010:7) menyebutkan bahwa setiap pekerjaan memiliki lima karakteristik yaitu :

- 1) Otonomi, yaitu kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan indikator kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas.
- 2) Variasi pekerjaan, yaitu keterampilan metode/cara yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, keterampilan dan variasi tugas.
- 3) Identitas tugas, yaitu aktivitas yang dilakukan karyawan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas, dengan indikator tingkat pemahaman prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja.

- 4) Umpan balik, yaitu informasi atau tanggapan mengenai hasil pelaksanaan kerja karyawan, dengan indikator penerima informasi tentang keberhasilan yang telah dicapai dan penerimaan informasi tentang kesesuaian pelaksanaan kerja dengan keinginan atasan.

Adapun menurut Hackman dan Oldham dalam Aufan (2014:16), indikator karakteristik pekerjaan yaitu :

- 1) Ragam keahlian (*skill variety*)

Perluasan dari pekerjaan yang membutuhkan beberapa aktivitas yang berbeda untuk penyelesaian tugas yang sukses menandakan ragam keahlian (*skill variety*)nya. Keanekaragaman kemampuan dapat ditingkatkan dalam beberapa cara. Rotasi pekerjaan dapat menghilangkan kemonotonan dari pekerjaan rutin dengan cakupan yang kecil dengan cara menukar orang dari pekerjaan ke pekerjaan lain.

- 2) Identitas Tugas (*Task Identity*)

Pekerjaan dari seluruh unit kerja yang dikerjakan dari awal sampai selesai dan dapat dilihat hasilnya.

- 3) Signifikansi Tugas (*Task Significancy*)

Tingkat dimana pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan tersebut.

- 4) Kewenangan dan Tanggung Jawab (*Autonomy*)

Tingkat atau keadaan dimana sesuatu pekerjaan itu memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri. Pekerjaan yang mempunyai *autonomy* mendorong

karyawan menggunakan kemampuan dan kebijaksanaan untuk dapat menentukan strategi dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 5) Umpan Balik (*Feedback*)

Informasi yang diterima tenaga kerja mengenai baik atau buruknya pekerjaan yang telah mereka lakukan. Keuntungannya adalah umpan balik dapat menolong tenaga kerja untuk mengetahui efektivitas kinerja dan sumbangannya terhadap tingkat pengetahuan akan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel karakteristik pekerjaan adalah Ragam Keahlian (*Skill Variety*), Identitas Tugas (*Task Identity*), Signifikansi Tugas (*Task Significancy*), Kewenangan dan Tanggung Jawab (*Autonomy*) dan Umpan Balik (*Feedback*).

### 3. Kompetensi

#### a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Hutapea dan Thoha (2010:28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: Kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan

pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, menurut Wibowo (2012:86) menyatakan kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Menurut Moeheriono (2012:3) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut : Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Sedarmayanti (2011:126) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Menurut Wibowo (2014:271) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kompetensi dalam penelitian ini adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

## **b. Tipe Kompetensi**

Menurut Wibowo (2012:91), tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- 2) *Influence Competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
- 3) *Communication Competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- 4) *Organizational Competency*, meliputi kemampuan, merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- 5) *Human Resources Management Competency*, merupakan kemampuan dalam bidang :*team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- 6) *Interpersonal Competency*, meliputi empati, membangun konsesus, *networking*, persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain dan menjadi *team player*.

- 7) *Leadership Competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori tempat kerja.
- 8) *Client Service Competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
- 9) *Bussiness Competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- 10) *Self Management Competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif.
- 11) *Technical/Operational Competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.
- 12) *Thinking Competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.

Menurut Moehariono (2012:15) jenis-jenis kompetensi adalah sebagai berikut:

### 1) Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Moehariono (2012:13) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut:

- a) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hairness*).
- b) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- c) Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- e) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi

konsep diri, watak dan motif berada pada *personality*, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moehariono, 2012:14). kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan.
- b) Motivasi kerja tinggi.
- c) Sikap, motif dan cara pandang.
- d) Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal).
- e) Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- f) Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.

## 2) Kompetensi Organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi.

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah *core ideology* yang terdiri atas *core value* dan *purpose* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan

*corecompetence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut.

**c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Wibowo (2012:102) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi.

### 3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

### 4) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

### 5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan

kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, untuk mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.

- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **d. Manfaat Penggunaan Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2012:208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu perusahaan digunakan atas berbagai alasan yaitu:

##### 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar yaitu keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.

##### 2) Alat seleksi pegawai

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon pegawai yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari pegawai, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang

tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3) Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan perusahaan untuk mencari pegawai yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu saat perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang pegawai.

5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja pegawai.

#### e. Indikator Kompetensi

Menurut Umi Narimawati (2010:75) indikator kompetensi dapat diklarifikasikan menjadi tiga yaitu:

- 1) Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.
- 2) Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional.
- 3) Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan ditempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual.

Menurut Thoha (2014:283) indikator kompetensi yaitu sebagai berikut :

- 1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru

atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Selain itu pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti juga akan menambah kemampuan.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pengalaman dapat dikembangkan berdasarkan lamanya waktu kerja dalam perusahaan atau organisasi.

4) Karakteristik Pekerjaan

Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6) Kemampuan Intelektual

Kecakapan dalam bekerja sama dan kemampuan dalam berkomunikasi dapat meningkatkan dalam hal kompetensi.

#### 7) Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.

### **4. Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Menurut Hasibuan (2012:115) kedisiplinan adalah adanya kesadaran dan kesediaan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan dan norma-norma yang ada dalam satu organisasi pemerintah. Menurut Mangkunegara (2012:129) menyatakan bahwa disiplin adalah kegiatan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasional.

Menurut Rivai (2011:221) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Siswanto (2010:291) disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan disiplin kerja dalam penelitian ini adalah suatu sikap

menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

#### **b. Tujuan Disiplin Kerja**

Tujuan utama didiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.

Menurut Siswanto (2009:142) secara khusus tujuan disiplin kerja para karyawan, antara lain :

- 1) Agar para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
- 2) Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Karyawan dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- 4) Para karyawan dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- 5) Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Tujuan disiplin kerja menurut Sutrisno (2012:126) adalah sebagai berikut :

- 1) Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai
- 5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja pada pegawai.

### **c. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja tentu saja tidak terjadi dengan sendirinya, karena perilaku manusia itu sendiri dibentuk karena adanya faktor-faktor yang mendasarinya. Menurut Hasibuan (2012:124) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu :

- 1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatannya. Dengan keteladanan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap organisasi atau pekerjaannya.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan organisasi. Dengan pengawasan melekat berarti atasan langsung harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

#### 6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat/ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.

#### 7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2012:89) yang menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan yaitu :

- 1) Besa kecilnya pemberian kompensasi;
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan;
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan;
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan;
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan;
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.

#### **d. Indikator Disiplin Kerja**

Setiap perusahaan pada umumnya menginginkan agar para karyawan yang bekerja dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. Menurut Soerjono (2010:67) adapun indikator disiplin kerja yaitu :

1) Ketepatan waktu

Para karyawan datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.

2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peraturan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

3) Tanggung jawab yang tinggi

Karyawan senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja.

4) Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan

Dengan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik.

5) Ketaatan terhadap aturan kantor

Karyawan memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor.

Menurut Rivai (2011:444) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya sebagai berikut:

1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2) Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja yang tidak akan melalaikan prosedur kerja.

3) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja.

5) Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

Adapun menurut Siswanto (2010:291), indikator disiplin kerja itu ada 5

(lima) yaitu :

1) Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensinya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2) Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

### 3) Ketaatan Pada Standar Kerja

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

### 4) Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

### 5) Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar tercipta suasana harmonis & saling menghargai antar sesama pegawai.

## B. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian penelitian penulis.

Beberapa penelitian sebelumnya beserta hasil penelitian sebelumnya dengan hasil penelitian akan disajikan antara lain:

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama /Tahun	Judul	Variabel (X)	Variabel (Y)	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Andi Fadel Muhammad/ 2017	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi	Karakteristik Pekerjaan (X1) Motivasi Ekstrinsik	Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linear Berganda	1) secara simultan variabel karakteristik pekerjaan dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif

No	Nama /Tahun	Judul	Variabel (X)	Variabel (Y)	Model Analisis	Hasil Penelitian
		Ektrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perizinan Kota Kendari	(X2)			dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Kendari. 2) Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Kendari. 3) Motivasi Ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Kendari.
2	Nyoman Aditya Prabawa Sudja dan Ni Wayan Mujiati / 2017	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Penempatan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar	Karakteristik Pekerjaan (X1)  Penempatan (X2)  Gaya Kepemimpinan (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Karakteristik Pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	I Gede Hendra Narottama dan Ida Bagus Ketut Surya/ 2015	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Karakteristik Pekerjaan (X1)  Kompensasi Finansial (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)  Kinerja Karyawan (Y2)	Path Analysis	Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung karakteristik pekerjaan dan kompensasi finansial terhadap kinerja karya melalui kepuasan kerja dan terdapat pengaruh kepuasan kerja teradp kierterja karya.
4	Masri Halawa / 2016	Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan	Kompetensi (X1)	Kinerja (Y1)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui pengujian hipotesis dapat

No	Nama /Tahun	Judul	Variabel (X)	Variabel (Y)	Model Analisis	Hasil Penelitian
		Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP di Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah	Disiplin Kerja (X2) Kepuasan Kerja (X3)			disimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan dan parsial variabel kompetensi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah. Untuk pengaruh secara parsial variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja guru, kemudian disusul variabel kepuasan kerja dan kompetensi guru.
5	Abdul Hamid al Khalil / 2017	<i>Effects of Job Characteristics on Employee Satisfaction in the Public Radio Stations in Syria</i>	<i>Job Characteristics (X)</i>	<i>Employee Satisfaction (Y)</i>	<i>Regression Analysis</i>	<i>Found a positive and significant relationship among various job characteristics and job satisfaction and revealed that job characteristics has been significantly affecting job satisfaction</i>
6	Anwar Prabu Mangkunegara dan Abdul Waris	<i>Effect of Training, Competencies and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida)</i>	<i>Training (X1)</i> <i>Competencies (X2)</i> <i>Discipline (X3)</i>	<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Regression Analysis</i>	<i>The research results showed that the training, competency and discipline working jointly affect the performance of employees at PT. Asuransi Bangun Askrida. Partially training has a positive influence on the performance. Competence has a positive influence on the performance and work discipline has the greatest positive impact on employee performance. Therefore, it means to discipline a good job it will improve employee performance and ultimately achieve the company's goals.</i>

No	Nama /Tahun	Judul	Variabel (X)	Variabel (Y)	Model Analisis	Hasil Penelitian
7	Flavia Reva Noel, Joyce Lopian, dan Merinda Pandowo / 2017	<i>The affect of work discipline and competence on employee performance (case study at Balai Kesehatan Mata Masyarakat at Sulawesi Utara)</i>	<i>Work Dicipline (X1)</i>  <i>Competence (X2)</i>	<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Multiple Regression Analysis</i>	<i>This Research showed that employee work discipline and competence simultaneously influence employee performance, work discipline has significant influence on employee performance partially and competence has no significant influence on employee performance partially. It is expected the company to pay attention about work discipline in term by supporting the achievement of organization's work.</i>
8	Suyitno / 2017	<i>Effect of Competence, Satisfaction and Dicipline on Performance of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua</i>	<i>Competence (X1)</i>  <i>Satisfaction (X2)</i>	<i>Performance of Employees (Y)</i>	<i>Multiple Regression Analysis</i>	<i>The findings showed the significant effect existed between the competence of work on the performance of employee. A weak effect of competence, job satisfaction and discipline of work existed on the performance of employee.</i>

Sumber: diolah penulis 2019

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir yang terinci menunjukkan dan menjelaskan secara teoritis hubungan antara setiap varabel yang akan diteliti. Oleh karena itu, untuk menyusun hipotesis atas penelitian yang menentukan pengaruh atau hubungan perlu dikemukakan kerangka pemikiran. Untuk memudahkan pembaca dalam

memahami tentang masalah judul penelitian ini, maka penulis membuat sebuah kerangka berpikir yang dipergunakan dalam penelitian ini, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Hubungan Karakteristik Pekerjaan (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y)**

Karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan (Hackman dan Oldham dalam Aufan, 2014:14).

Menurut Mahmudi (2010:20), faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu karakteristik yang termasuk ke dalam faktor personal/individu.

### **2. Hubungan Kompetensi (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y)**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2014:271).

Menurut Mahmudi (2010:20), faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kompetensi yang termasuk ke dalam faktor personal/individu.

### **3. Hubungan Disiplin Kerja (X3) dengan Kinerja Pegawai (Y)**

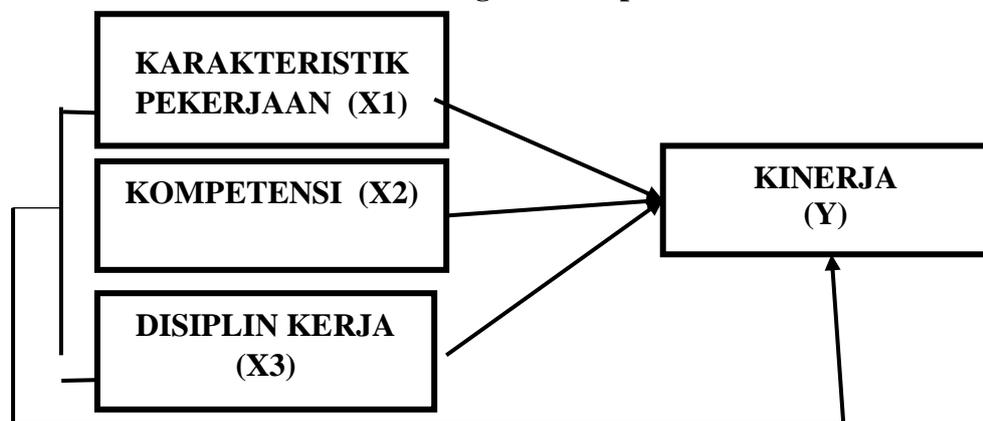
Menurut Siswanto (2010:291), disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kasmir (2016:65) menyatakan bahwa disiplin kerja dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

#### 4. Hubungan Karakteristik Pekerjaan (X1), Kompetensi (X2), dan Disiplin Kerja (X3) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Menurut Mahmudi (2010:20), kinerja adalah suatu bentuk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu diantaranya faktor personal/ individual yang meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), karakteristik, kemampuan kepercayaan diri, kompetensi, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

**Gambar 2.3. Kerangka Konseptual**



*Sumber: Diolah penulis 2019*

#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan pertanyaan yang penting dalam sebuah penelitian karena hipotesis jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Sugiyono (2011: 96).

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Diduga Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

- 2) Diduga Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.
- 3) Diduga Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.
- 4) Diduga Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah deskriptif komparatif. Rusiadi (2017:12), penelitian asosiatif/kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.. Sedangkan penelitian asosiatif kuantitatif merupakan penelitian dengan memperoleh angka atau data kualitatif yang diangkakan.

#### B. Tempat dan Waktu Penelitian

##### 1. Tempat penelitian

Adapun yang menjadi lokasi pada penelitian ini yaitu pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang beralamat di Jl. Pembangunan No. 6 Medan.

##### 2. Waktu Penelitian

Penelitian dimulai pada bulan Februari 2019 hingga September 2019. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari uraian tabel jadwal penelitian berikut.

**Table 3.1. Jadwal Proses Penelitian**

Keterangan	TAHUN 2019																							
	April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan proposal	■	■																						
Bimbingan dan Perbaikan Proposal			■	■	■	■																		
Seminar Proposal								■																
Pengumpulan Data									■	■														

Keterangan	TAHUN 2019																							
	April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengelolaan dan Analisis Data																								
Bimbingan Skripsi																								
Penyelesaian Skripsi																								
Sidang Meja Hijau																								

Sumber: Data diolah, 2019

### C. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber

#### 1. Populasi

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:67), populasi adalah suatu kelompok dari elemen penelitian, dimana elemen adalah unit terkecil yang merupakan sumber dari data yang diperlukan.

Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang berjumlah 60 orang.

#### 2. Sampel

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:67), Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian. Agar informasi yang diperoleh dari sampel benar mewakili populasi, sampel tersebut harus benar mewakili karakteristik populasi yang diwakilinya

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dalam penelitian ini jumlah yang akan dijadikan sampel adalah seluruh pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang berjumlah 60 orang.

**Tabel 3.2. Populasi dan Sampel**

No	Unit Kerja	Jumlah pegawai
1	Sub Bagian Tata Usaha	13
2	Seksi Pemolaan Kawasan Hutan	27
3	Seksi Informasi Sumber Daya Hutan dan Lingkungan	20
<b>Total</b>		<b>60</b>

Sumber: SIMPEG BPKH Wilayah I Medan, 2019

### **3. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

#### **a. Jenis Data**

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data dari penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada umumnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis antara lain: data subyek, data fisik, dan data dokumenter Indriantoro dan Supomo (2010:29).

Data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

#### **b. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dimana data primer yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah seluruh pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari jurnal, buku dan lain-lain.

## D. Variabel Penelitian & Defenisi Operasional

### 1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu: Karakteristik Pekerjaan (X1), Kompetensi (X2), Disiplin Kerja (X3), serta 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y).

### 2. Defenisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan. Definisi operasional sebaiknya berasal dari konsep teori dan definisi atau gabungan keduanya yang ada di lapangan. Adapun variabelnya yaitu Karakteristik Pekerjaan sebagai (X1), Kompetensi sebagai (X2), Disiplin Kerja sebagai (X3), dan Kinerja Pegawai sebagai (Y). Adapun operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Table 3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
Karakteristik Pekerjaan (X1)	Aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan. (Hackman dan Oldham, 2014:14)	1) Ragam Keahlian ( <i>Skill Variety</i> ) 2) Identitas Tugas ( <i>Task Identity</i> ) 3) Signifikansi Tugas ( <i>task significancy</i> ) 4) Kewenangan dan tanggung jawab ( <i>Autonomy</i> ) 5) Umpan Balik ( <i>Feedback</i> ) (Hackman dan Oldham, 2014:16)	1) Perluasan pekerjaan yang membutuhkan beberapa aktivitas yang berbeda untuk penyelesaian tugas, agar dapat menghilangkan kemonotonan dari pekerjaan yang rutin. 2) Pekerjaan dari seluruh unit kerja dan dikerjakan dari awal sampai selesai dan hasilnya dapat dilihat. 3) Pekerjaan dapat memberikan pengaruh yang besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.	Likert

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
			<p>dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan tersebut.</p> <p>4) Keadaan dimana sesuatu pekerjaan itu memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri.</p> <p>5) Informasi yang diterima pegawai mengenai baik atau buruknya pekerjaan yang telah mereka lakukan.</p>	
Kompetensi (X2)	<p>Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Wibowo, 2014:271)</p>	<p>1) Keyakinan dan nilai-nilai;  2) Keterampilan  3) Pengalaman  4) Karakteristik kepribadian  5) Motivasi  6) Kemampuan Intelektual  7) Budaya Organisasi. (Wibowo, 2014:283)</p>	<p>1) Setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.</p> <p>2) Pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti.</p> <p>3) Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pengalaman dapat dikembangkan berdasarkan lamanya waktu kerja dalam organisasi.</p> <p>4) Mampu berinteraksi dengan orang lain dan dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja.</p>	Likert

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
			5) Apresiasi terhadap pekerjaan bawahan 6) Komunikatif dan dapat bekerjasama dengan rekan kerja. 7) Lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.	
Disiplin Kerja (X3)	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. (Siswanto, 2010:291)	1) Frekuensi kehadiran 2) Tingkat Kewaspadaan 3) Ketaatan pada standar kerja 4) Ketaatan pada peraturan kerja 5) Etika Kerja. (Siswanto, 2010:291)	1) Tingkat kehadiran pegawai dan tingkat ketepatan waktu dalam masuk kerja. 2) Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. 3) Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja. 4) Melaksanakan tata tertib instansi dengan patuh, dan melaksanakan pekerjaan dengan lancar sesuai dengan peraturan. 5) Keserasian dengan pegawai lain dalam menjalankan pekerjaan berama dan juga saling menghormati antar pegawai.	Likert
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai	1) Kualitas kerja 2) Kuantitas Kerja 3) Tanggung Jawab 4) Kerjasama 5) Inisiatif (Mangkunegara,	1) Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. 2) Menunjukkan	Likert

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
	dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2013:67)	2013:75).	<p>banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.</p> <p>3) Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari</p> <p>4) Kesiediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.</p> <p>5) Inisiatif dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.</p>	

Sumber: diolah penulis 2019

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan kegiatan yang penting bagi kegiatan penelitian, karena pengumpulan data tersebut akan menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Sehingga dalam pemilihan teknik pengumpulan data harus cermat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### **1. Angket**

Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya.

### **2. Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek kajian.

### **3. Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

## **F. Teknik Analisa Data**

Dalam penelitian kualitatif sumber data dipilih dan disesuaikan dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, dimana suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Manullang dan Pakpahan, 2014:90). Validitas adalah tingkat keandalan

dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrument dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Suatu data dapat dikatakan valid atau tidak valid dengan kriteria uji validitas kuesioner sebagai berikut:

- a. Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka pernyataan dinyatakan valid
- b. Jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ , maka pernyataan dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk, (Manullang dan Pakpahan, 2014:92).

Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau tidak dengan menggunakan *alphaCronbach*. Kuesioner dikatakan reliabel jika *alpha Cronbach* diatas 0,6 dan apabila tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,6.

Pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas, maka akan ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika  $r_{alpha}$  positif atau  $>$  dari  $r_{tabel}$  maka pertanyaan *reliable*.
- b. Jika  $r_{alpha}$  negatif atau  $<$  dari  $r_{tabel}$  maka pertanyaan tidak *reliable*

## 3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik regresi berganda bertujuan untuk menganalisis apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah model yang terbaik, (Manullang dan Pakpahan, 2014:182). Modal dalam penelitian ini harus bebas dari asumsi kalsik, yaitu normalitas, multikolinieritas, heterokedastisitas, dan

autokorelasi. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah sebagai berikut:

**a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, Ghozali dalam Rusiadi *et al* (2015:149).

1) Uji Histogram

Grafik histogram menempatkan gambar variabel *dependent* sebagai sumbu vertikal sedangkan nilai residual terstandarisasi dari sumbu horizontal. Data dikatakan normal jika garis membentuk lonceng dan ditengah maka berdistribusi normal. Data dikatakan tidak normal jika garis membentuk lonceng dan miring ke kiri dan ke kanan.

2) Uji *Probability Plot (P-Plot)*

Normal *probability plot* dilakukan dengan cara membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal digambarkan dengan garis diagonal dari kiri bawah ke kanan atas. Distribusi kumulatif dari data sesungguhnya digambarkan dengan plotting.

Uji normalitas dapat dilihat dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *P-Plot of Regretion Standarized Residual* melalui SPSS, dimana:

- a) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada di sekitar garis diagonal maka data terdistribusi normal.
- b) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada jauh dari garis diagonal maka data tidak terdistribusi normal.

3) Uji *Kolmogroff Smirnov* (K-S)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui data normal atau tidak, dapat dilihat dari nilai profitabilitasnya. Data dikatakan normal jika nilai K-S adalah  $Asymp.Sing (2 Tailed) > 0.05$ .

**b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas Rusiadi *et al*, (2015:154). Model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah model yang memiliki nilai *tolerance*  $\geq 0,01$  atau jika nilai *variance inflation factor* (VIF)  $\leq 10$ .

**c. Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain, Rusiadi (2015:157). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut *heterokedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heterokedastisitas*.

Cara yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya *heterokedastisitas* dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID (residual) dan ZPRED (prediksi variabel terikat), dasar analisisnya dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur (gelombang, menyebar kemudian menyempit), maka dapat dikatakan telah terjadi *Heterokestisitas*.

- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titi-titik yang menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *Heterokedastisitas*.

#### 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier berganda gunanya untuk mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikan sehingga dapat digunakan untuk menjawab hipotesis. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

**Y** = Kinerja Pegawai

**X<sub>1</sub>** = Karakteristik Pekerjaan

**X<sub>2</sub>** = Kompetensi

**X<sub>3</sub>** = Disiplin Kerja

**a** = Konstanta

**b** = Koefisien Berganda

**e** = *Error term*

#### 5. Pengujian Hipotesis

##### a. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model ini mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

**H<sub>0</sub>**:  $b_1, b_2, b_3 = 0$ , artinya secara simultan tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

**H<sub>a</sub>**:  $b_1, b_2, b_3 \neq 0$ , artinya secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusannya antara lain:

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $Sig F > \alpha 5\% (0,05)$

$H_a$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $Sig F < \alpha 5\% (0,05)$

#### **b. Uji t (Parsial)**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara parsial (individual) terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0: b_1 = 0$ , artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dan variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a: b_1 \neq 0$ , artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $Sig t > \alpha 5\% (0,05)$

$H_a$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $Sig t < \alpha 5\% (0,05)$

### **6. Koefisien Determinansi ( $R^2$ )**

Untuk mengetahui korelasi berganda dan besarnya hubungan berpikir formal terhadap hasil belajar sejarah dapat dilihat dari nilai korelasi dan koefisien determinansi ( $R^2$ ). Koefisien determinansi digunakan untuk mengetahui keandalan model atau pemilihan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

Berikut rumusnya:  $D = r_{xy}^2 \times 100\%$

Dengan demikian, hal ini menunjukkan model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Sebaliknya jika determinansi ( $R^2$ ) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Hal ini

menunjukkan model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Sebaliknya jika determinansi ( $R^2$ ) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan semakin tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Objek Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan**

Pada permulaan bulan mei 1997 dilakukan serah terima jabatan kepada Bridge V Planologi Kehutanan Pematang Siantar dari saudara N. Simanungkalit kepada Ir. B. Panggabean kepada Bridge V Planologi Kehutanan I yaitu pada sekitar tahun 1978. Bridge V Planologi Kehutanan Pematang Siantar dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Kepala Jawatan Kehutanan No. 8049/KD/1/4 tanggal 12 Juli 1956.

Dengan demikian nama jabatan Kepala Bridge V Planologi Kehutanan berubah menjadi Kepala Planologi Kehutanan I, berubahnya Bridge V Planologi Kehutanan menjadi Planologi Kehutanan ditujukan untuk menangani kegiatan kehutanan di daerah pada Pelita III. Konsekuensinya telah ditangani yaitu perubahan dalam kebutuhan personalia, organisasi sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan yang semakin berkembang.

Peningkatan jumlah personalia tersebut adalah disebabkan peningkatan jenis kegiatan dalam Pelita II dan Pelita III yang difokuskan pada kegiatan inbentarisasi pengukuhan hutan penanganan transmigrasi, perencanaan evaluasi, reboisasi dan lain-lain.

Para Kepala Sub Balai Tata Hutan selain fungsinya sebagai Pimpinan Bagian Proyek juga dimanfaatkan sebagai Pimpinan Pelaksanaan Utama Proyek di lapangan, memimpin mengelola kegiatan dilapangan.

Sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan telah diusahakan semampunya yaitu perumahan, perkantoran dan kendaraan dinas serta peralatan lainnya. Perkantoran Balai Planologi Kehutanan telah didirikan di Medan pada tahun 1983 dengan nama IHH. Dengan selesainya bangunan tersebut maka bulan November 1982 Kantor Balai Planologi Kehutanan I telah pindah dari Pematang Siantar ke Medan.

Dalam rangka pelaksanaan kegiatan fisik lapangan, baik kegiatan proyek pembangunan maupun rutin, setiap tahun anggaran, oleh Pimpinan Proyek/Kepala Balai Planologi Kehutanan I telah dibuatkan suatu buku Petunjuk Pelaksanaan Teknis.

Petunjuk Pelaksanaan Teknis ini berisikan antara mengenai ketentuan penugasan, standar hasil yang diperoleh, standar ukuran-ukuran dan lain-lain. Dengan petunjuk pelaksanaan ini diharapkan akan dapat diperoleh suatu standar hasil yang sama untuk setiap lokasi kegiatan pada jenis kegiatan yang sama. Petunjuk Pelaksanaan Teknis ini dibuat dengan berpedoman kepada peraturan/ketentuan yang telah ada sebelumnya diterbitkan oleh Instansi Pusat.

Seiring dengan perkembangan Institusi Kehutanan pada tahun 1978 Bridge V Planologi Kehutanan berubah menjadi Balai Planologi Kehutanan I Medan yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Pertanian No. 430/Kpts/org/1978 tanggal 10 Juli 1978 dengan wilayah kerja Provinsi Sumatera Utara, Daerah Istimewa Aceh, Sumatera Barat dan Riau.

Melalui Surat Keputusan Menteri Kehutanan Republik Indonesia No. 09/Kpts-II/1991/1984. Balai Planologi Kehutanan Medan sebagai Unit Pelaksana Teknis di Bidang Inventarisasi dan Perpetaan Hutan berada di dalam dan bertanggung jawab kepada Kantor Wilayah Departemen Kehutanan. Menjamin secara Teknis Fungsional Dibina Direktur Jenderal Inventarisasi dan

Tata Guna Hutan (INTAG).

Selanjutnya melalui Surat Menteri Kehutanan Republik Indonesia No. 6188/Kpts-II/2002 tanggal 10 Juni 2002 BIPHUT Wilayah I sebagai Unit Pelaksana Teknis` Badan Planologi Kehutanan di daerah berganti nama menjadi Balai Pemantapan Kawasan Hutan (BPKH) Wilayah I Medan.

#### **b. Visi dan Misi Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan**

##### **1) Visi**

Terwujudnya perencanaan makro kehutanan dan pemantapan kawasan hutan untuk mendukung penyelenggaraan kehutanan.

##### **2) Misi**

- a) Mewujudkan rencana-rencana kehutanan.
- b) Mengembangkan sistem informasi spasial dan non spasial kehutanan.
- c) Mewujudkan keberadaan kawasan hutan dengan luasan yang cukup dan sebaran yang proporsional pada Daerah Aliran Sungai (DAS).
- d) Mewujudkan unit pengelolaan hutan lestari.
- e) Mengembangkan kelembagaan Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

#### **2. Struktur Organisasi BPKH Wilayah I Medan**

Setiap organisasi harus mempunyai struktur, dimana struktur organisasi adalah merupakan gambaran secara skematis tentang hubungan kerja sama dari orang-orang yang ada didalam organisasi. Struktur organisasi juga menunjukkan kerangka dan susuna perwujudan pola tetap hubungan-hubungan, diantara

fungsi-fungsi, bagian-bagian, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran status kerja.

Dalam hal ini BPKH Wilayah I Medan memakai Struktur Organisasi garis dan fungsional yang menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Sesuai dengan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia No. P.6/Menlhk/Setjen/OTL.0/1/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pemantapan Kawasan Hutan.

Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bidang pemantapan kawasan hutan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan yang dipimpin oleh seorang Kepala Balai dengan dibantu oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Pemolaan Kawasan Hutan, Kepala Seksi Informasi Sumber Daya Hutan dan Lingkungan serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Berikut struktur organisasi yang digunakan oleh Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan :

**Gambar. 4.1 Struktur Organisasi BPKH Wilayah I Medan**



Sumber : BPKH Wilayah I Medan (2019)

Berikut ini adalah uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap posisi jabatan yang ada di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, yaitu:

**a. Kepala Balai**

Kepala Balai mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Memegang peranan pimpinan umum dan pengawasan atas pengurusan kantor.
- 2) Merancang, menggerakkan dan mengawasi kegiatan operasional.
- 3) Menetapkan kebijaksanaan demi kelancaran manajerial dan operasional dalam mencapai tujuan.
- 4) Membina hubungan kerjasama yang baik dengan pemerintah dan instansi lainnya.

**b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha**

Adapun tugas dan tanggung jawabnya yaitu sebagai berikut :

- 1) Melakukan urusan tata persuratan yaitu surat masuk dan surat keluar.
- 2) Mengurus tata usaha kepegawaian, mencatat dan membuat laporan kepegawaian.
- 3) Mengatur dan mengawasi pembukuan keuangan secara keseluruhan.
- 4) Merencanakan kebutuhan peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.
- 5) Merencanakan pelaksanaan anggaran rumah tangga.

**c. Kepala Seksi Pemolaan Kawasan Hutan**

Adapun tugas dan tanggung jawabnya yaitu sebagai berikut :

- 1) Melakukan identifikasi lokasi dan potensi kawasan hutan yang akan ditunjuk.

- 2) Melakukan penataan batas dan pemetaan kawasan hutan konservasi.
- 3) Mengatur identifikasi fungsi dan penggunaan dalam tata batas dalam rangka penetapan Kawasan Hutan Lindung dan Hutan Produksi.
- 4) Melakukan identifikasi kawasan hutan dan identifikasi pembentukan unit pengelolaan hutan konservasi.
- 5) Pemeliharaan hutan lindung dan hutan produksi lintas administrasi pemerintah.

**d. Kepala Seksi Informasi Sumber Daya Hutan dan Lingkungan**

Adapun tugas dan tanggung jawabnya yaitu sebagai berikut :

- 1) Melakukan penyusunan program, anggaran dan evaluasi kegiatan.
- 2) Melakukan penginderaan jauh, pengelolaan sistem informasi geografis, perpetaan kehutanan dan pemasangan titik kontrol.
- 3) Melakukan penyusunan Neraca Sumber Daya Hutan.
- 4) Melakukan pengamatan dan pengelolaan data pertumbuhan hutan dan kondisi hutan.
- 5) Mengukur penyajian Informasi Sumber Daya Hutan dan Lingkungan.

**e. Kelompok Jabatan Fungsional**

Adapun tugas dan tanggung jawabnya yaitu melakukan tugas dan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**3. Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

**a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.**

**Tabel 4.1**

**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	42	70.0	70.0	70.0
Perempuan	18	30.0	30.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)*

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 42 orang atau sebesar 70% dari total responden.

**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

**Tabel 4.2**

**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 50 Tah	29	48.3	48.3	48.3
21 - 30	15	25.0	25.0	73.3
31 - 40	9	15.0	15.0	88.3
41 - 50	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)*

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang menjadi responden berusia > 50 Tahun, yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 48.3% dari total responden.

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

**Tabel 4.3**  
Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	8	13.3	13.3	13.3
S1	17	28.3	28.3	41.7
S2	1	1.7	1.7	43.3
SLTA	33	55.0	55.0	98.3
SLTP	1	1.7	1.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)*

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir SLTA yaitu sebanyak 33 orang atau sebesar 55% dari total responden.

**d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

**Tabel 4.4**  
Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 30 Tah	28	46.7	46.7	46.7
1 - 10 T	16	26.7	26.7	73.3
11 - 20	10	16.7	16.7	90.0
21 - 30	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)*

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang menjadi responden memiliki masa kerja > 30 Tahun tahun yaitu sebanyak 28 orang atau sebesar 46.7% dari total responden.

#### 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 60 orang.

**Tabel 4.5 Kriteria Penilaian Pernyataan Responden**

No.	Score Mean	Kriteria
1	0 – 1,9	Sangat Buruk
2	2 – 2,9	Buruk
3	3 – 3,9	Cukup Baik
4	4 – 4,9	Baik
5	5	Sangat Baik

Sumber : Sugiyono (2015)

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

##### a. Variabel $X_1$ (Karakteristik Pekerjaan)

Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_1$ ) dibentuk oleh 5 (lima) indikator yang terdiri dari ragam keahlian (*skill variety*) ( $X_{1.1}$ ), identitas tugas (*task identity*) ( $X_{1.2}$ ), signifikansi tugas (*task significancy*) ( $X_{1.3}$ ), kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*) ( $X_{1.4}$ ) dan umpan balik (*feedback*) ( $X_{1.5}$ ). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.6 s/d Tabel 4.10.

**Tabel 4.6  
Penilaian Responden Terhadap Indikator Ragam Keahlian (*Skill Variety*) ( $X_{1.1}$ )**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya membutuhkan variasi yang berbeda-beda untuk menyelesaikan pekerjaan.		Saya memiliki pekerjaan yang cukup bervariasi		Saya merasa pekerjaan saya membosankan dan monoton	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	3.3	-	-	-	-
Tidak Setuju	7	11.7	13	21.7	13	21.7
Netral	9	15.0	12	20.0	12	20.0

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya membutuhkan variasi yang berbeda-beda untuk menyelesaikan pekerjaan.		Saya memiliki pekerjaan yang cukup bervariasi		Saya merasa pekerjaan saya membosankan dan monoton	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Setuju	36	60.0	28	46.7	28	46.7
Sangat Setuju	6	10.0	7	11.7	7	11.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.6167		3.4833		3.4833	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 indikator ragam keahlian (*skill variety*) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya membutuhkan variasi yang berbeda-beda untuk menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 36 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,62. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya membutuhkan variasi yang berbeda-beda untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Untuk item saya memiliki pekerjaan yang cukup bervariasi, sebanyak 28 responden (46.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,48. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya memiliki pekerjaan yang cukup bervariasi..
3. Untuk item saya merasa pekerjaan saya membosankan dan monoton, sebanyak 28 responden (46.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,48. jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya merasa pekerjaan saya membosankan dan monoton.

**Tabel 4.7**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Identitas Tugas (*Task Identity*)**  
**(X<sub>1.2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya memiliki pekerjaan yang bagiannya jelas		Saya sangat memahami bagaimana prosedur dalam menyelesaikan tugas		Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya sampai dengan selesai	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	2	3.3	-	-
Tidak Setuju	12	20.0	7	11.7	13	21.7
Netral	13	21.7	9	15.0	12	20.0
Setuju	31	51.7	36	60.0	28	46.7
Sangat Setuju	4	6.7	6	10.0	7	11.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.4500		3.6167		3.4833	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 indikator identitas tugas (*task identity*) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item di saya memiliki pekerjaan yang bagiannya jelas, sebanyak 31 responden (51.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya memiliki pekerjaan yang bagiannya jelas.
2. Untuk item saya sangat memahami bagaimana prosedur dalam menyelesaikan tugas, sebanyak 36 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,62. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya sangat memahami bagaimana prosedur dalam menyelesaikan tugas.
3. Untuk item saya selalu mengerjakan pekerjaan saya sampai dengan selesai, sebanyak 28 responden (46.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,48. jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan

Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya selalu mengerjakan pekerjaan saya sampai dengan selesai.

**Tabel 4.8**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Signifikansi Tugas (*Task Significancy*) ( $X_{1.3}$ )**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya memiliki pekerjaan yang memberikan kontribusi besar bagi instansi		Saya memiliki pekerjaan yang menuntut saya untuk terlibat penuh		Saya memiliki uraian tugas yang jelas dalam bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	6	10.0	12	20.0	13	21.7
Netral	18	30.0	13	21.7	12	20.0
Setuju	23	38.3	31	51.7	28	46.7
Sangat Setuju	13	21.7	4	6.7	7	11.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
<i>Mean</i>	3.7167		3.4500		3.4833	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan tabel 4.8 indikator signifikansi tugas (*task significancy*) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya memiliki pekerjaan yang memberikan kontribusi besar bagi instansi, sebanyak 23 responden (38.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,72. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya memiliki pekerjaan yang memberikan kontribusi besar bagi instansi.
2. Untuk item saya memiliki pekerjaan yang menuntut saya untuk terlibat penuh, sebanyak 31 responden (51.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya memiliki pekerjaan yang menuntut saya untuk terlibat penuh.

- Untuk item saya memiliki uraian tugas yang jelas dalam bekerja, sebanyak 28 responden (46.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,48. jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya memiliki uraian tugas yang jelas dalam bekerja.

**Tabel 4.9**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kewenangan dan Tanggung Jawab (*Autonomy*) ( $X_{1.4}$ )**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya memiliki tugas pekerjaan cukup berat		Saya tidak mempunyai kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan		Saya mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	1	1.7	-	-
Tidak Setuju	12	20.0	16	26.7	5	8.3
Netral	13	21.7	31	51.7	4	6.7
Setuju	31	51.7	11	18.3	47	78.3
Sangat Setuju	4	6.7	1	1.7	4	6.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
<i>Mean</i>	3.4500		2.9167		3.8333	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.9 indikator kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item saya memiliki tugas pekerjaan cukup berat, sebanyak 31 responden (51.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya mempunyai kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Untuk item saya tidak mempunyai kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 31 responden (51.7%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 2.92. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan buruk mengenai saya memiliki tugas pekerjaan cukup berat.

- Untuk item saya mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya, sebanyak 47 responden (78.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,84. jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya.

**Tabel 4.10**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Umpan Balik (*Feedback*) ( $X_{1.5}$ )**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu mendapat evaluasi dari atasan atas pekerjaan yang saya kerjakan		Saya merasa mudah untuk mengetahui apakah tugas saya sudah diselesaikan dengan baik atau tidak		Saya membutuhkan <i>feedback</i> atas pekerjaan yang saya kerjakan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	13	21.7	13	21.7	5	8.3
Netral	12	20.0	12	20.0	4	6.7
Setuju	28	46.7	28	46.7	47	78.3
Sangat Setuju	7	11.7	7	11.7	4	6.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
<i>Mean</i>	3.4833		3.4833		3.8333	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan tabel 4.10 indikator umpan balik (*feedback*) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item saya selalu mendapat evaluasi dari atasan atas pekerjaan yang saya kerjakan, sebanyak 28 responden (46.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,48. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu mendapat evaluasi dari atasan atas pekerjaan yang saya kerjakan.
- Untuk item saya merasa mudah untuk mengetahui apakah tugas saya sudah diselesaikan dengan baik atau tidak, sebanyak 28 responden (46.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,48. Jawaban ini menggambarkan

bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya merasa mudah untuk mengetahui apakah tugas saya sudah diselesaikan dengan baik atau tidak.

3. Untuk item saya membutuhkan *feedback* atas pekerjaan yang saya kerjakan, sebanyak 47 responden (78.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,84. jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya membutuhkan *feedback* atas pekerjaan yang saya kerjakan.

#### b. Variabel X<sub>2</sub> (Kompetensi)

Variabel kompetensi (X<sub>2</sub>) dibentuk oleh 7 (tujuh) indikator yang terdiri dari keyakinan dan nilai-nilai (X<sub>2.1</sub>), keterampilan (X<sub>2.2</sub>), pengalaman (X<sub>2.3</sub>), karakteristik pekerjaan (X<sub>2.4</sub>), motivasi (X<sub>2.5</sub>), kemampuan intelektual (X<sub>2.6</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2.7</sub>). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.11 s/d Tabel 4.17.

**Tabel 4.11**  
**Penilaian Responden Terhadap Keyakinan dan Nilai-Nilai (X<sub>2.1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu membuat langkah-langkah sistematis yang logis dalam menyelesaikan suatu masalah adalah metode yang terbaik untuk memecahkan masalah		Saya selalu bekerja dengan arah yang pasti, ketika dalam menyelesaikan suatu masalah telah ada prosedur yang jelas yang harus diikuti		Saya berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di instansi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	6	10.0	6	10.0	3	5.0
Netral	17	28.3	18	30.0	14	23.3
Setuju	30	50.0	26	43.3	32	53.3
Sangat Setuju	7	11.7	10	16.7	11	18.3
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.6333		3.6667		3.8500	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.11 indikator keyakinan dan nilai-nilai direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu membuat langkah-langkah sistematis yang logis dalam menyelesaikan suatu masalah adalah metode yang terbaik untuk memecahkan masalah, sebanyak 30 responden (50%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,64. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya selalu membuat langkah-langkah sistematis yang logis dalam menyelesaikan suatu masalah adalah metode yang terbaik untuk memecahkan masalah.
2. Untuk item saya selalu bekerja dengan arah yang pasti ketika dalam menyelesaikan suatu masalah telah ada prosedur yang jelas yang harus diikuti, sebanyak 26 responden (43.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,67. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya selalu bekerja dengan arah yang pasti ketika dalam menyelesaikan suatu masalah telah ada prosedur yang jelas yang harus diikuti.
3. Untuk item saya berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di instansi, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya selalu berpikir positif dan juga maju dalam setiap mengerjakan pekerjaan saya.

**Tabel 4.12**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Keterampilan (X2.2)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya memiliki keterampilan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.		Saya menganalisis data yang digunakan dalam mengambil keputusan.		Saya menetapkan rencana kerja yang spesifik.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	10	16.7	21	35.0	3	5.0
Netral	16	26.7	36	60.0	29	48.3
Setuju	30	50.0	3	5.0	24	40.0
Sangat Setuju	4	6.7	60	100.0	4	6.7
Total	60	100.0	21	35.0	60	100.0
Mean	3.4667		3.7000		3.4833	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan tabel 4.12 indikator keterampilan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya memiliki keterampilan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 30 responden (50%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya memiliki keterampilan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Untuk item saya menganalisis data yang digunakan dalam mengambil keputusan, sebanyak 36 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,7. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya menganalisis data yang digunakan dalam mengambil keputusan.
3. Untuk item saya menetapkan rencana kerja yang spesifik, sebanyak 29 responden (48.3%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3,48. jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya menetapkan rencana kerja yang spesifik.

**Tabel 4.13**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman (X<sub>2.3</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya memiliki masa kerja yang memudahkan saya dalam mengerjakan tugas saya.		Saya bisa mengurangi kesalahan yang saya lakukan pada saat bekerja dengan pengalaman yang saya miliki sehingga dapat membantu pekerjaan saya.		Saya selalu menghasilkan kualitas kerja sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh organisasi, karena pengalaman kerja yang saya miliki,	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	4	6.7	1	1.7	3	5.0
Netral	15	25.0	15	25.0	14	23.3
Setuju	31	51.7	38	63.3	32	53.3
Sangat Setuju	10	16.7	6	10.0	11	18.3
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.7833		3.8167		3.8500	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.13 indikator pengalaman direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya memiliki masa kerja yang memudahkan saya dalam mengerjakan tugas saya, sebanyak 31 responden (51.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,78. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya memiliki masa kerja yang memudahkan saya dalam mengerjakan tugas saya.
2. Untuk item saya bisa mengurangi kesalahan yang saya lakukan pada saat bekerja dengan pengalaman yang saya miliki sehingga dapat membantu pekerjaan saya, sebanyak 3 responden (63.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,82. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya bisa mengurangi kesalahan yang saya lakukan pada saat bekerja dengan pengalaman yang saya miliki sehingga dapat membantu pekerjaan saya.

3. Untuk item saya selalu menghasilkan kualitas kerja sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh organisasi, karena pengalaman kerja yang saya miliki, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya selalu menghasilkan kualitas kerja sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh organisasi, karena pengalaman kerja yang saya miliki.

**Tabel 4.14**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Karakteristik Pekerjaan (X<sub>2.4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya lebih mendahulukan pekerjaan kantor daripada pekerjaan pribadi.		Saya kadang-kadang atau dalam kondisi-kondisi tertentu, merasa antusiasme sangat diperlukan.		Saya mampu berinteraksi dengan orang lain.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	10	16.7	4	6.7	4	6.7
Netral	16	26.7	10	16.7	21	35.0
Setuju	30	50.0	38	63.3	32	53.3
Sangat Setuju	4	6.7	8	13.3	3	5.0
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.4667		3.8333		3.5667	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan tabel 4.14 indikator karakteristik pekerjaan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya lebih mendahulukan pekerjaan kantor daripada pekerjaan pribadi, sebanyak 30 responden (50%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik saya lebih mendahulukan pekerjaan kantor daripada pekerjaan pribadi.
2. Untuk item saya kadang-kadang atau dalam kondisi-kondisi tertentu merasa antusiasme sangat diperlukan, sebanyak 38 responden (63.3%) menyatakan

setuju, dengan nilai rata-rata 3,84. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya kadang-kadang atau dalam kondisi-kondisi tertentu merasa antusiasme sangat diperlukan.

- Untuk item saya mampu berinteraksi dengan orang lain, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,57. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah cukup baik mengenai saya mampu berinteraksi dengan orang lain.

**Tabel 4.15**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Motivasi (X<sub>2.5</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya merasa dorongan dan apresiasi dari atasan dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan		Saya merasa prestasi yang bagus akan menunjang motivasi pegawai		Saya akan bekerja baik apabila memperoleh suatu harapan atau imbalan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	3	5.0	10	16.7	4	6.7
Netral	14	23.3	16	26.7	21	35.0
Setuju	32	53.3	30	50.0	32	53.3
Sangat Setuju	11	18.3	4	6.7	3	5.0
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.8500		3.4667		3.5667	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.15 indikator motivasi direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item saya merasa dorongan dan apresiasi dari atasan dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik

mengenai saya merasa dorongan dan apresiasi dari atasan dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju.

2. Untuk item saya merasa prestasi yang bagus akan menunjang motivasi pegawai, sebanyak 30 responden (50%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 43,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya merasa prestasi yang bagus akan menunjang motivasi pegawai.
3. Untuk item saya akan bekerja baik apabila memperoleh suatu harapan atau imbalan, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3,57. jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya akan bekerja baik apabila memperoleh suatu harapan atau imbalan.

**Tabel 4.16**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemampuan Intelektual (X<sub>2,6</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya harus dapat mengetahui bagaimana caranya mengontrol ketegangan-ketegangan.		Saya lebih berkonsentrasi dalam hal-hal yang menarik minat.		Saya merasa bekerja dengan orang lain dalam satu tim adalah lebih baik daripada bekerja secara sendirian.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	3	5.0	3	5.0	10	16.7
Netral	14	23.3	14	23.3	16	26.7
Setuju	32	53.3	32	53.3	30	50.0
Sangat Setuju	11	18.3	11	18.3	4	6.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.8500		3.8500		3.4667	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.16 indikator kemampuan intelektual direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya harus dapat mengetahui bagaimana caranya mengontrol ketegang-ketegangan, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya harus dapat mengetahui bagaimana caranya mengontrol ketegang-ketegangan.
2. Untuk item saya lebih berkonsentrasi dalam hal-hal yang menarik minat, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya lebih berkonsentrasi dalam hal-hal yang menarik minat.
3. Untuk item saya merasa bekerja dengan orang lain dalam satu tim adalah lebih baik daripada bekerja secara sendirian, sebanyak 30 responden (50%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya merasa bekerja dengan orang lain dalam satu tim adalah lebih baik daripada bekerja secara sendirian.

**Tabel 4.17**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Budaya Organisasi ( $X_{2.7}$ )**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya menyukai pekerjaan yang memungkinkannya dapat dipengaruhi oleh orang lain.		Saya harus menggunakan sebagian waktunya untuk memikirkan tentang apa yang orang lain pikirkan dan rasakan.		Saya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja saya.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	3	5.0	10	16.7	4	6.7
Netral	14	23.3	16	26.7	21	35.0
Setuju	32	53.3	30	50.0	32	53.3
Sangat Setuju	11	18.3	4	6.7	3	5.0
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.8500		3.4667		3.5667	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 220, (2019)

Berdasarkan tabel 4.17 indikator budaya organisasi direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya menyukai pekerjaan yang memungkinkannya dapat dipengaruhi oleh orang lain, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya menyukai pekerjaan yang memungkinkannya dapat dipengaruhi oleh orang lain.
2. Untuk item saya harus menggunakan sebagian waktu untuk memikirkan tentang apa yang orang lain pikir dan rasakan, sebanyak 30 responden (50%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya harus menggunakan sebagian waktu untuk memikirkan tentang apa yang orang lain pikir dan rasakan.
3. Untuk item saya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja saya, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,57. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja saya.

**c. Variabel X<sub>3</sub> (Disiplin Kerja)**

Variabel disiplin kerja (X<sub>3</sub>) dibentuk oleh 5 (lima) indikator yang terdiri dari frekuensi kehadiran (X<sub>3.1</sub>), tingkat kewaspadaan (X<sub>3.2</sub>), ketaatan pada standar kerja (X<sub>3.3</sub>), ketaatan pada peraturan kerja (X<sub>3.4</sub>) dan etika kerja (X<sub>3.5</sub>) . Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.18 s/d Tabel 4.22.

**Tabel 4.18**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Frekuensi Kehadiran (X<sub>3.1</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai.		Saya pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin dari atasan.		Saya terkadang pulang lebih cepat dikarenakan alasan-alasan tertentu.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	13.3	1	1.7	-	-
Netral	10	16.7	14	23.3	16	26.7
Setuju	31	51.7	40	66.7	36	60.0
Sangat Setuju	11	18.3	5	8.3	8	13.3
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
<i>Mean</i>	3.7500		3.8167		3.8667	

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Saya menggunakan waktu istirahat dengan tepat		Saya selalu pulang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
Tidak Setuju	4	6.7	6	10.0
Netral	21	35.0	9	15.0
Setuju	31	51.7	39	65.0
Sangat Setuju	4	6.7	6	10.0
Total	60	100.0	60	100.0
<i>Mean</i>	3.5833		3.7500	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.18 indikator frekuensi kehadiran direpresentasikan oleh 5 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai, sebanyak 31 responden (51.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,75. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai.
2. Untuk item saya pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin dari atasan, sebanyak 40 responden (66.7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3.82. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan

Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin dari atasan.

3. Untuk item saya terkadang pulang lebih cepat dikarenakan alasan-alasan tertentu, sebanyak 36 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,87. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik saya terkadang pulang lebih cepat dikarenakan alasan-alasan tertentu.
4. Untuk item saya menggunakan waktu istirahat dengan tepat, sebanyak 31 responden (51.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,58. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya menggunakan waktu istirahat dengan tepat.
5. Untuk item saya selalu pulang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, sebanyak 39 responden (65%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,75. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu pulang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

**Tabel 4.19**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Tingkat Kewaspadaan (X3.2)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya dengan teliti.		Saya kurang memperhitungkan resiko dalam menjalankan pekerjaan.		Saya memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap pekerjaan.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	5	8.3	3	5.0
Netral	16	26.7	18	30.0	22	36.7
Setuju	36	60.0	33	55.0	31	51.7
Sangat Setuju	8	13.3	4	6.7	4	6.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.8667		3.6000		3.6000	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.19 indikator tingkat kewaspadaan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya dengan teliti, sebanyak 36 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,87. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya dengan teliti.
2. Untuk item saya kurang memperhitungkan resiko dalam menjalankan pekerjaan, sebanyak 33 responden (55%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,60. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu memperhitungkan resiko dalam menjalankan pekerjaan.
3. Untuk item saya memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap pekerjaan, sebanyak 31 responden (51.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,60. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap pekerjaan.

**Tabel 4.20**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketaatan Pada Standar Kerja (X3.3)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu mentaati pekerjaan sesuai dengan pedoman kerja.		Saya selalu bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dilakukan.		Saya selalu bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	4	6.7	-	-	-	-
Netral	5	8.3	2	3.3	9	15.0
Setuju	46	76.7	52	86.7	46	76.7

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu mentaati pekerjaan sesuai dengan pedoman kerja.		Saya selalu bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dilakukan.		Saya selalu bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	5	8.3	6	10.0	5	8.3
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.8667		4.0667		3.9333	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.20 indikator ketaatan pada standar kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu mentaati pekerjaan sesuai dengan pedoman kerja, sebanyak 46 responden (76.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,87. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu mentaati pekerjaan sesuai dengan pedoman kerja.
2. Untuk item saya selalu bertanggungjawab atas semua pekerjaan yang dilakukan, sebanyak 52 responden (86.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,01. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah baik mengenai saya selalu bertanggungjawab atas semua pekerjaan yang dilakukan.
3. Untuk item saya selalu bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, sebanyak 46 responden (76.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,94. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

**Tabel 4.21**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketaatan Pada Peraturan Kerja**  
**(X<sub>3.4</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu patuh dalam mengerjakan tugas sesuai peraturan yang berlaku.		Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya dengan lancar dan sesuai peraturan.		Saya akan dikenakan sanksi, jika tidak menaati peraturan.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	-	-	-	-	3	5.0
Netral	15	25.0	16	26.7	18	30.0
Setuju	40	66.7	36	60.0	33	55.0
Sangat Setuju	5	8.3	8	13.3	6	10.0
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.8333		3.8667		3.7000	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.21 indikator ketaatan pada peraturan kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu patuh dalam mengerjakan tugas sesuai peraturan yang berlaku, sebanyak 40 responden (66.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,84. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik item saya selalu patuh dalam mengerjakan tugas sesuai peraturan yang berlaku.
2. Untuk item saya selalu mengerjakan pekerjaan saya dengan lancar dan sesuai peraturan, sebanyak 36 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,87. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu mengerjakan pekerjaan saya dengan lancar dan sesuai peraturan.
3. Untuk item saya akan dikenakan sanksi, jika tidak mentaati peraturan, sebanyak 33 responden (55%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,70. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan

Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya akan dikenakan sanksi, jika tidak mentaati peraturan.

**Tabel 4.22**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Etika Kerja (X<sub>3.5</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu memiliki keserasian dengan pegawai lain dalam menjalankan pekerjaan bersama.		Saya selalu menghormati pendapat orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.		Saya merasa Keramah tamahan dan sopan santun adalah sebuah keharusan dalam bekerja.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	1.7	-	-	-	-
Netral	14	23.3	14	23.3	16	26.7
Setuju	40	66.7	39	65.0	27	45.0
Sangat Setuju	5	8.3	7	11.7	17	28.3
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.8167		3.8833		4.0167	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.22 indikator etika kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu memiliki keserasian dengan pegawai lain dalam menjalankan pekerjaan bersama, sebanyak 40 responden (66.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,82. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu memiliki keserasian dengan pegawai lain dalam menjalankan pekerjaan bersama.
2. Untuk item saya selalu menghormati pendapat orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 39 responden (65%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,88. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu menghormati pendapat orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

- Untuk item saya merasa keramahtamahan dan sopan santun adalah keharusan dalam bekerja, sebanyak 27 responden (45%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,02. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan sudah baik mengenai saya merasa keramahtamahan dan sopan santun adalah keharusan dalam bekerja.

#### d. Variabel Y (Kinerja)

Variabel kinerja (Y) dibentuk oleh 5 (lima) indikator yang terdiri dari kualitas kerja (Y.1), kuantitas kerja (Y.2), tanggung jawab (Y.3), kerjasama (Y.4) dan inisiatif (Y.5). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.23 s/d Tabel 4.27.

**Tabel 4.23**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y.1)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan cepat.		Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan teliti.		Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	2	3.3
Tidak Setuju	4	6.7	7	11.7	8	13.3
Netral	18	30.0	13	21.7	15	25.0
Setuju	32	53.3	35	58.3	30	50.0
Sangat Setuju	6	10.0	5	8.3	5	8.3
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.6667		3.6333		3.4667	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.23 indikator kualitas kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan cepat, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,67. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan

Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan cepat.

2. Untuk item saya mengerjakan pekerjaan saya dengan teliti, sebanyak 35 responden (58.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,64. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya mengerjakan pekerjaan saya dengan teliti.
3. Untuk item saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sebanyak 30 responden (50%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai item saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

**Tabel 4.24**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja (Y<sub>2</sub>)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya dapat melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan pimpinan.		Saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan.		Saya kurang mampu mencapai target yang ditetapkan.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	3.3	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	13.3	12	20.0	17	28.3
Netral	15	25.0	18	30.0	20	33.3
Setuju	30	50.0	26	43.3	20	33.3
Sangat Setuju	5	8.3	4	6.7	3	5.0
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.4667		3.3667		3.1500	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.24 indikator kuantitas kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya dapat melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan pimpinan, sebanyak 30 responden (50%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan

Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya dapat melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan pimpinan.

2. Untuk item saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan, sebanyak 26 responden (43.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk item saya kurang mampu mencapai target yang ditetapkan, sebanyak 20 responden (33.3%) menyatakan netra dan setuju, dengan nilai rata-rata 3,15. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya mampu mencapai target yang ditetapkan.

**Tabel 4.25**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Tanggung Jawab (Y.3)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya dapat mengerjakan tugas dengan efektif.		Saya merasa sanggup bekerja secara mandiri tapi tidak menutup kemungkinan untuk bekerjasama dengan orang lain.		Saya selalu berinisiatif dalam mengerjakan tugas dengan benar dan tanpa harus diberitahu.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	10	16.7	13	21.7	13	21.7
Netral	21	35.0	21	35.0	21	35.0
Setuju	24	40.0	23	38.3	23	38.3
Sangat Setuju	5	8.3	3	5.0	3	5.0
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
<i>Mean</i>	3.4000		3.2667		3.2667	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)*

Berdasarkan tabel 4.25 indikator tanggung jawab direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya dapat mengerjakan tugas dengan efektif, sebanyak 2 responden (40%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,4. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya dapat mengerjakan tugas dengan efektif.
2. Untuk item saya merasa sanggup bekerja secara mandiri tapi tidak menutup kemungkinan untuk bekerjasama dengan orang lain, sebanyak 23 responden (38.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,88. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya merasa sanggup bekerja secara mandiri tapi tidak menutup kemungkinan untuk bekerjasama dengan orang lain.
3. Untuk item saya selalu berinisiatif dalam mengerjakan tugas dengan benar dan tanpa harus diberitahu, sebanyak 23 responden (38.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,27. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya selalu berinisiatif dalam mengerjakan tugas dengan benar dan tanpa harus diberitahu.

**Tabel 4.26**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Kerjasama (Y.4)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya dapat bekerjasama dengan sesama pegawai dan juga atasan.		Saya mampu penyelesaian pekerjaan dengan tanggung jawab yang dilakukan secara bersama-sama.		Saya diberikan tugas yang memiliki ketergantungan dengan tugas yang lain untuk dikerjakan bersama.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	19	31.7	11	18.3	15	25.0
Netral	8	13.3	9	15.0	11	18.3
Setuju	25	41.7	36	60.0	26	43.3
Sangat Setuju	8	13.3	4	6.7	8	13.3
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.3667		3.5500		3.4500	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.26 indikator kerjasama direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya dapat bekerjasama dengan sesama pegawai dan juga atasan, sebanyak 25 responden (41.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya dapat bekerjasama dengan sesama pegawai dan juga atasan.
2. Untuk item saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab yang dilakukan secara bersama-sama, sebanyak 36 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,55. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab yang dilakukan secara bersama-sama.
3. Untuk item saya diberikan tugas yang memiliki ketergantungan dengan tugas yang lain untuk dikerjakan bersama, sebanyak 26 responden (43.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya diberikan tugas yang memiliki ketergantungan dengan tugas yang lain untuk dikerjakan bersama.

**Tabel 4.27**  
**Penilaian Responden Terhadap Indikator Inisiatif (Y.5)**

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya berusaha mencari tata cara yang baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang besar.		Saya berusaha memberikan saran yang baik berguna kepada atasan baik diminta maupun tidak.		Saya semangat dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-

Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Netral	19	31.7	19	31.7	7	11.7
Setuju	32	53.3	31	51.7	40	66.7
Sangat Setuju	9	15.0	10	16.7	13	21.7
Total	60	100.0	60	100.0	60	100.0
Mean	3.8333		3.8500		4.1000	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0, (2019)

Berdasarkan tabel 4.27 indikator inisiatif direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya berusaha mencari tata cara yang baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang besar, sebanyak 32 responden (53.3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,83. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya berusaha mencari tata cara yang baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang besar.
2. Untuk item saya berusaha memberikan saran yang baik berguna kepada atasan baik berguna kepada atasan baik diminta maupun tidak, sebanyak 31 responden (51.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,85. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik saya berusaha memberikan saran yang baik berguna kepada atasan baik berguna kepada atasan baik diminta maupun tidak.
3. Untuk item saya semangat dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan, sebanyak 40 responden (66.7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,10. Jawaban ini menggambarkan bahwa Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan cukup baik mengenai saya semangat dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.

## 5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

### a. Pengujian Validitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka perlu dilakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid.

**Tabel 4.28**  
**Uji Validitas ( $X_1$ ) Karakteristik Pekerjaan**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X1.1	49.1667	94.616	.674	.950
Pernyataan X1.2	49.3000	90.383	.900	.944
Pernyataan X1.3	49.3000	90.383	.900	.944
Pernyataan X1.4	49.3333	95.107	.687	.949
Pernyataan X1.5	49.1667	94.616	.674	.950
Pernyataan X1.6	49.3000	90.383	.900	.944
Pernyataan X1.7	49.0667	95.995	.608	.951
Pernyataan X1.8	49.3333	95.107	.687	.949
Pernyataan X1.9	49.3000	90.383	.900	.944
Pernyataan X1.10	49.3333	95.107	.687	.949
Pernyataan X1.11	49.8667	100.626	.431	.954
Pernyataan X1.12	48.9500	100.218	.536	.952
Pernyataan X1.13	49.3000	90.383	.900	.944
Pernyataan X1.14	49.3000	90.383	.900	.944
Pernyataan X1.15	48.9500	100.218	.536	.952

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Dari tabel 4.28 di atas hasil *output* SPSS versi 22 diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 15 (lima belas) butir pertanyaan pada variabel karakteristik pekerjaan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.29**  
**Uji Validitas ( $X_2$ ) Kompetensi**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X2.1	73.4167	117.366	.687	.946
Pernyataan X2.2	73.3833	116.918	.665	.946

Pernyataan X2.3	73.2000	115.315	.861	.943
Pernyataan X2.4	73.5833	117.773	.637	.947
Pernyataan X2.5	73.3500	125.045	.392	.950
Pernyataan X2.6	73.5667	122.690	.458	.949
Pernyataan X2.7	73.2667	122.775	.385	.950
Pernyataan X2.8	73.2333	122.351	.546	.948
Pernyataan X2.9	73.2000	115.315	.861	.943
Pernyataan X2.10	73.5833	117.773	.637	.947
Pernyataan X2.11	73.2167	120.952	.540	.948
Pernyataan X2.12	73.4833	119.712	.661	.946
Pernyataan X2.13	73.2000	115.315	.861	.943
Pernyataan X2.14	73.5833	117.773	.637	.947
Pernyataan X2.15	73.4833	119.712	.661	.946
Pernyataan X2.16	73.2000	115.315	.861	.943
Pernyataan X2.17	73.2000	115.315	.861	.943
Pernyataan X2.18	73.5833	117.773	.637	.947
Pernyataan X2.19	73.2000	115.315	.861	.943
Pernyataan X2.20	73.5833	117.773	.637	.947
Pernyataan X2.21	73.4833	119.712	.661	.946

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Dari tabel 4.29 di atas hasil *output* SPSS versi 22 diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 21 (dua puluh satu) butir pertanyaan pada variabel kompetensi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.30**  
**Uji Validitas (X<sub>3</sub>) Disiplin Kerja**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X3.1	61.0667	48.707	.500	.923
Pernyataan X3.2	61.0000	49.458	.727	.915
Pernyataan X3.3	60.9500	49.065	.740	.915
Pernyataan X3.4	61.2333	51.267	.401	.924
Pernyataan X3.5	61.0667	48.843	.599	.919
Pernyataan X3.6	60.9500	49.133	.731	.915
Pernyataan X3.7	61.2167	49.901	.522	.921
Pernyataan X3.8	61.2167	50.647	.485	.921
Pernyataan X3.9	60.9500	49.845	.615	.918
Pernyataan X3.10	60.7500	51.614	.802	.917
Pernyataan X3.11	60.8833	50.783	.713	.917
Pernyataan X3.12	60.9833	50.593	.632	.918
Pernyataan X3.13	60.9500	49.065	.740	.915
Pernyataan X3.14	61.1167	47.834	.759	.914
Pernyataan X3.15	61.0000	49.458	.727	.915
Pernyataan X3.16	60.9333	49.894	.687	.916
Pernyataan X3.17	60.8000	49.993	.507	.921

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Dari tabel 4.30 di atas hasil *output* SPSS versi 22 diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 17 (tujuh belas) butir pertanyaan pada variabel disiplin kerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.31**  
**Uji Validitas (Y) Kinerja Pegawai**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	49.1667	48.446	.474	.845
Pernyataan Y.2	49.2000	49.214	.366	.850
Pernyataan Y.3	49.3667	46.067	.545	.841
Pernyataan Y.4	49.3667	46.067	.545	.841
Pernyataan Y.5	49.4667	44.897	.702	.832
Pernyataan Y.6	49.6833	44.695	.705	.831
Pernyataan Y.7	49.4333	47.165	.508	.843
Pernyataan Y.8	49.5667	47.572	.476	.844
Pernyataan Y.9	49.5667	47.572	.476	.844
Pernyataan Y.10	49.4667	45.711	.490	.845
Pernyataan Y.11	49.2833	47.529	.473	.845
Pernyataan Y.12	49.3833	47.664	.376	.851
Pernyataan Y.13	49.0000	49.729	.403	.848
Pernyataan Y.14	48.9833	49.135	.455	.846
Pernyataan Y.15	48.7333	51.182	.300	.852

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Dari tabel 4.31 di atas hasil *output* SPSS versi 22 diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 15 (lima belas) butir pertanyaan pada variabel kinerja pegawai dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

#### **b. Pengujian Reliabilitas**

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam

penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.32**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>1</sub>) Karakteristik Pekerjaan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	15

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)*

Dari Tabel 4.32 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,951 > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 15 butir pernyataan pada variabel lingkungan kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.33**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>2</sub>) Kompetensi**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.949	21

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)*

Dari Tabel 4.33 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,949 > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 21 butir pernyataan pada variabel kompetensi adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.34**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>3</sub>) Disiplin Kerja**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	17

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)*

Dari Tabel 4.34 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,922 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 17 butir pernyataan pada variabel disiplin kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.35**  
**Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Pegawai**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	15

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

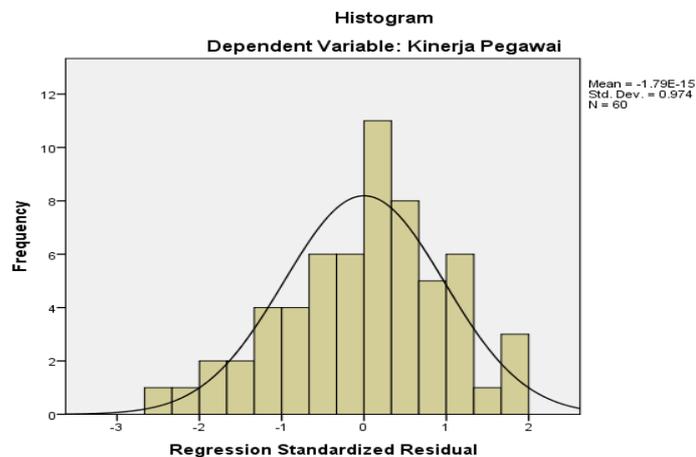
Dari Tabel 4.24 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,853 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 15 butir pernyataan pada variabel kinerja pegawai adalah reliabel atau dikatakan handal.

## 6. Pengujian Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak.

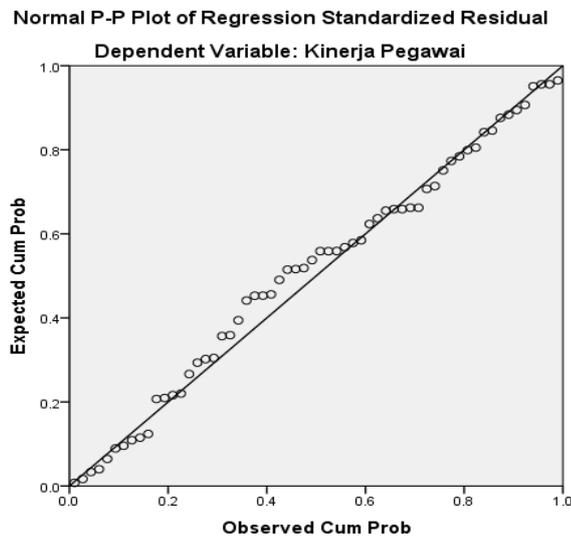
**Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas**



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.

**Gambar 4.3 PP Plot Uji Normalitas**



*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)*

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal. Dari kedua gambar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel kinerja pegawai berdistribusi secara normal.

Untuk lebih memastikan apakah data disepanjang garis diagonal tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji Kolmogorov Smirnov (1 Sample KS) yakni dengan melihat data residualnya apakah distribusi normal atau tidak. Jika nilai  $Asym.sig (2-tailed) > taraf\ nyata (\alpha = 0.05)$  maka data residual berdistribusi normal.

**Tabel 4.36**  
**Uji Normalitas One Sample Kolmogorov Smirnov Test**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.26313634
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.051
	Negative	-.090
Test Statistic		.090
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>.200<sup>c,d</sup></b>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.36 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data tersebut, besar nilai signifikansi *kolmogorov Smirnov* sebesar 0,187 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 ( $p= 0,187 > 0,05$ ).

Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa nilai – nilai observasi data telah terdistribusi secara normal dan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.37**  
**Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Sd Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.356	6.607		.811	.421					
<b>Karakteristik Pekerjaan</b>	.186	.089	.263	2.097	.040	.377	.270	.201	<b>.582</b>	<b>1.719</b>
<b>Kompetensi</b>	-.014	0.91	-.022	-.155	.878	.444	-.021	-.015	<b>.463</b>	<b>2.161</b>
<b>Disiplin Kerja</b>	.597	.109	.608	5.475	.000	.653	.590	.524	<b>.743</b>	<b>1.346</b>

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

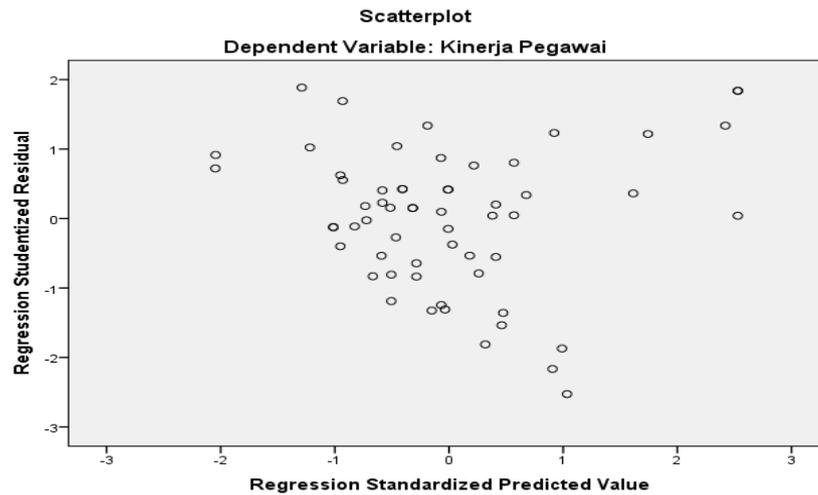
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.37 atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah karakteristik pekerjaan  $1,719 < 10$ , kompetensi  $2,161 < 10$  dan disiplin kerja  $1,346 < 10$ , serta nilai *Tolerance* karakteristik pekerjaan  $0,582 > 0,10$ , kompetensi  $0,463 > 0,10$  dan disiplin kerja  $0,743 > 0,10$  sehingga terbebas dari multikolinieritas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedasitas.

**Gambar 4.4 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

## 7. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

**Tabel 4.38**  
**Regresi Linier Berganda**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Sd Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	<b>5.356</b>	6.607		.811	.421					
<b>Karakteristik Pekerjaan</b>	<b>.186</b>	.089	.263	2.097	.040	.377	.270	.201	.582	1.719
<b>Kompetensi</b>	<b>-.014</b>	0.91	-.022	-.155	.878	.444	-.021	-.015	.463	2.161
<b>Disiplin Kerja</b>	<b>.597</b>	.109	.608	5.475	.000	.653	.590	.524	.743	1.346

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.38 tersebut diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut  $Y = 5,356 + 0,186 X_1 - 0,014 X_2 + 0,597 X_3 + e$ .

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah:

- a. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol maka nilai kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 5,356.
- b. Jika terjadi peningkatan karakteristik pekerjaan sebesar 1, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,186.
- c. Jika terjadi peningkatan kompetensi sebesar 1, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar -0,014.
- d. Jika terjadi peningkatan disiplin kerja sebesar 1, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,597.

## 8. Uji Hipotesis

### a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F (uji simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan. Cara yang digunakan adalah

dengan melihat *level of significant* ( $=0,05$ ). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 4.39**  
**Uji Simultan**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1549.998	3	516.666	<b>17.703</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
Residual	1634.336	56	29.185		
Total	3184.333	59			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.39 di atas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 17,703 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 2,77 yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan, kompetensi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)**

Uji Parsial (t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Uji t digunakan untuk menguji hipotesis apabila peneliti menganalisis regresi parsial (sebuah variabel bebas dengan sebuah variabel terikat).

**Tabel 4.40**  
**Uji Parsial**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Sd Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	5.356	6.607		.811	.421					

<b>Karakteristik Pekerjaan</b>	.186	.089	.263	<b>2.097</b>	<b>.040</b>	.377	.270	.201	.582	1.719
<b>Kompetensi</b>	-.014	0.91	-.022	<b>-.155</b>	<b>.878</b>	.444	-.021	-.015	.463	2.161
<b>Disiplin Kerja</b>	.597	.109	.608	<b>5.475</b>	<b>.000</b>	.653	.590	.524	.743	1.346

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

- 1) Berdasarkan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau Sig.  $t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau Sig.  $t > \alpha$

$t_{hitung}$  sebesar 2,097 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003 dan signifikan sebesar 0,040, sehingga  $t_{hitung} 2,097 > t_{tabel} 2,003$  dan signifikan  $0,04 < 0,05$ , maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- 2) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau Sig.  $t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau Sig.  $t > \alpha$

$t_{hitung}$  sebesar -0,155 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003 dan signifikan sebesar 0,88, sehingga  $t_{hitung} -0,155 < t_{tabel} 2,003$  dan signifikan  $0,88 > 0,05$ , maka Ha ditolak dan H0 diterima, yang menyatakan kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

- 3) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau Sig.  $t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau Sig.  $t > \alpha$

thitung sebesar 5,475 sedangkan ttabel sebesar 2,003 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga thitung  $5,475 > ttabel\ 2,003$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika determinasi ( $R^2$ ) semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas semakin besar pengaruhnya terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.41**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.698 <sup>a</sup>	.487	.459	5.40227	.487	17.703	3	56	.000	.966

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 22.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.41 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil uji determinasi dengan menggunakan *R Square* 0,459 atau 45,9% memberikan penjelasan bahwa variabel penelitian ini mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 45,9%. Untuk melihat besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan cara menghitung koefisien  $D = R^2 \times 100\%$  sehingga koefisien determinasinya sebesar 45,9%. Artinya variasi dari kinerja pegawai mampu dijelaskan sebesar 45,9% oleh karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja, sedangkan sisanya 54,1%

dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti variabel pelatihan, budaya organisasi dan motivasi.

2. Nilai R sebesar 0,487 menunjukkan terdapat hubungan yang cukup erat antara karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 4.42 Tipe Hubungan Pada Uji Determinasi**

No	Rata-Rata Keterangan	
1	0,0 – 0,19	Sangat Tidak Erat
2	0,2 – 0,39	Tidak Erat
3	0,4 – 0,59	Cukup Erat
4	0,6 – 0,79	Erat
5	0,8 – 0,99	Sangat Erat

*Sumber: (Sugiono, 2016:287)*

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,097 dengan sig. 0,04. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan karakteristik pekerjaan yang dilakukan oleh Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan secara bersamaan sebesar 0,186 satuan. Dengan kata lain ketika karakteristik pekerjaan di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang terdiri dari umpan balik (*feedback*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significancy*), kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*) dan ragam keahlian (*skill variety*)

maka kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai atau mendukung penelitian Fatmah (2017), menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin 1 yaitu pegawai merasa tidak mempunyai kebebasan dalam merancang dan memprogramkan pekerjaannya dan pada poin 2 yaitu pegawai merasa tidak mendapatkan *feedback* atas setiap pekerjaannya telah terjawab.

## **2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda negatif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,155 dengan sig. 0,878. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini teruji dan diterima. Arah negatif menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja pegawai di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, hal ini bisa dilihat dari kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan secara bersamaan sebesar -0,014 satuan. Dengan kata lain ketika kompetensi di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang terdiri dari keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik pekerjaan, motivasi, kemampuan intelektual dan

budaya organisasi maka kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan menurun. Hasil penelitian ini sesuai atau mendukung penelitian Basori *et al* (2017), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah karakter kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin 3 yaitu pegawai kurang berperilaku yang sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di instansi dan pada poin 4 yaitu pegawai merasa tidak adanya apresiasi terhadap pekerjaannya telah terjawab.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,475 dengan sig. 2,003. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan disiplin kerja yang dilakukan oleh Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan secara bersamaan sebesar 0,597 satuan. Dengan kata lain ketika disiplin kerja di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan yang terdiri dari frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja dan etika kerja maka kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I

Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai atau mendukung penelitian Riyanda (2017), menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin 5 yaitu pegawai kurang memperhitungkan resiko dalam melakukan pekerjaannya dan pada poin 6 yaitu pegawai bertanggungjawab atas pekerjaan yang diembannya telah terjawab.

#### **4. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 17,793 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa 4 (empat) Hipotesis dalam penelitian ini teruji dan diterima. Arah positif menunjukkan bahwa ada peningkatan karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja yang dilakukan oleh Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan secara bersamaan. Dengan kata lain ketika karakteristik pekerjaan yang terdiri dari ragam keahlian (*skill variety*), identitas

tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significancy*), kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*) dan umpan balik (*feedback*). Disiplin kerja yang terdiri dari frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja dan etika kerja bertambah maka kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah karakteristik pekerjaan, kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan telah terjawab dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin 1 - 8 yaitu pegawai merasa merasa tidak mempunyai kebebasan dalam merancang dan memprogramkan pekerjaannya, pegawai merasa tidak mendapatkan *feedback* atas setiap pekerjaannya, pegawai kurang berperilaku yang sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di instansi, pegawai merasa tidak adanya apresiasi terhadap pekerjaannya, pegawai kurang memperhitungkan resiko dalam melakukan pekerjaannya, pegawai bertanggungjawab atas pekerjaan yang diembannya, pegawai kurang semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dan kurang mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

Hasil determinasi ( $R^2$ ) dari angka *Adjusted R Square* 0,459 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 45,9% kinerja pegawai dapat diperoleh dan dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan, kompetensi dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya  $100\% - 45,9\% = 54,1\%$  dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti pelatihan, upah, motivasi dan lain-lain.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas. Maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) adalah 2,097 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,003 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2,097 > 2,003) dan nilai Sig. < 0,05 (0,04 < 0,05). Besarnya pengaruh dari karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,186, yang berarti setiap ada karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ), maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,186 satuan.

2. Kompetensi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

Teruji dan diterima berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel kompetensi ( $X_2$ ) adalah -0,155 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,003 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (-0,155 > 2,033) dan nilai Sig. < 0,05 (0,88 > 0,05). Besarnya pengaruh dari kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar -0,014, yang berarti setiap ada kompetensi ( $X_2$ ), maka tidak meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar -0,014 satuan.

3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) adalah 5,475 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,003 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,475 > 2,003$ ) dan nilai Sig.  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Besarnya pengaruh dari disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,597, yang berarti setiap ada disiplin kerja ( $X_3$ ), maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,597 satuan.

4. Karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 17,793 dengan tingkat signifikan 0,000, lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  dengan tingkat signifikan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) adalah sebesar 2,77 = ( $17,793 > 2,77$ ). Nilai R sebesar 0,459 menunjukkan terdapat hubungan yang erat antara karakteristik pekerjaan, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dimukakan diatas, maka dapat disebutkan beberapa saran, yaitu:

1. Disarankan pada instansi untuk mempertahankan dalam memberikan *feedback* atas setiap pekerjaan yang telah dikerjakan pegawai, dan selanjutnya disarankan juga kepada instansi untuk memperhatikan dalam memberikan kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan kepada pegawai dengan solusi pimpinan harus lebih percaya kepada pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya.

2. Disarankan pada instansi untuk mempertahankan dalam memberikan pembinaan kepada pegawai agar selalu bersikap positif dan maju dalam mengerjakan pekerjaannya dan selalu memberikan dorongan dan apresiasi kepada pegawai agar meningkatkan kualitas, dan selanjutnya disarankan juga kepada instansi untuk memperhatikan pegawai yang lebih mendahulukan pekerjaan pribadinya dibandingkan pekerjaan kantor dengan solusi pimpinan harus lebih memotivasi pegawainya sehingga pegawai merasa diperhatikan sehingga lebih profesional dalam melakukan pekerjaannya.
3. Disarankan pada instansi untuk mempertahankan dalam memberikan pembinaan kepada pegawai agar selalu bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dilakukannya, dan selanjutnya disarankan juga kepada instansi untuk memperhatikan pegawai yang kurang memperhitungkan resiko dalam menjalankan pekerjaannya dan kurang memiliki kewaspadaan terhadap pekerjaannya dengan upaya diantaranya adalah dengan menggunakan peralatan bekerja sesuai dengan fungsinya serta lebih waspada dalam bekerja sehingga dapat tercapai kerja yang efektif dan efisien. Instansi juga harus bisa menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap pegawai agar disiplin kerja pegawai meningkat.
4. Disarankan pada instansi untuk mempertahankan pegawai yang semangat dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan, dan selanjutnya disarankan juga kepada instansi untuk memperhatikan pegawai yang kurang mampu mencapai target yang ditetapkan instansi dengan solusi pimpinan harus selalu mengingatkan kepada pegawai akan

pentingnya kuantitas dan kualitas dalam bekerja, dan instansi harus selalu melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai yang dimana hasilnya akan dijadikan bahan evaluasi agar kinerja dapat ditingkatkan lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Handoko. 2014. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian & Nurianna, Thoha. 2010. *Kompetensi Plus Teori, Desain, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM. YKPN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_, A.A. Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Narimawati, Umi. 2010. *Metodologi Penelitian: Dasar Penyusunan Penelitian Ekonomi*. Jakarta: Genesis.
- Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- PP. Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Ricardianto, P. 2018. *Human Capital Management*. Bogor: In Media.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Rusiadi, Nur Subianto, Hidayat. R. 2015. *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan. Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel*. Cetakan Kedua, Medan: USU Press.

Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima, Bandung: PT. Refika Aditama.

Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Siswanto, Bejo. 2011. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_, Bejo. 2010. *Manajemen Tenaga Kerja, Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.

\_\_\_\_\_, Bejo. 2009. *Manajemen Tenaga Kerja, Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Thoha, Miftah. 2014. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, cetakan ke-12. Salemba Empat.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

\_\_\_\_\_. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat, Jakarta: Rajawali Pers.

\_\_\_\_\_. 2014. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi 1-2, Jakarta: Rajawali Pers.

### **Jurnal:**

Abdi, Ridho. 2018. *Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Medan*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Al Khalil, Abdul Ahmad. 2017. *Effect of Job Characteristics on Employee Satisfaction in the Public Radio Stations in Syria*. Department of Human Resource Management, Higher Institute of Business Administration Damascus, Syria. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 7, No. 9. P. 294-304.

- Adiman, S. (2018). *Analisis faktor faktor yang mempengaruhi pengungkapan modal intelektual pada laporan tahunan perusahaan non keuangan yang terdaftar di bursa efek Indonesia*. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 7(2), 23-34.
- Aufan, Yaumil. 2014. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Chevron Pacific Indonesia Departemen PG&T Minas)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Hidayat, R. (2018). *Kemampuan panel auto regressiv distributed lag dalam memprediksi fluktuasi saham property and real estate Indonesia*. *JEpa*, 3(2), 133-149.
- Halawa, Masrin. 2016. *Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP di Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah*. Tesis. Universitas Terbuka.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.
- Juddeh, Mahfuz. 2012. Assessing The Influence of Job Characteristics and Self Efficiency on Job Performance : A Structural Equation Modelling Analysis. *Euro Journals Publishing*. Vol.28, No.3. p. 335-365.
- Kholik, K. (2017). The effect of occupational safety and health on work productivity of employees and its impact on employee performance at pt. alfo citra abadi Medan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu & Waris, Abdul. 2015. *Effect of Training, Competence and Dicipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida)*. Universitas Mercu Buana Jakarta. 2<sup>nd</sup> Global Conference on Bussiness and Social Science-2015. P. 1240-1251.
- Mariam, Ayu Mentari. 2016. *Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat*. Skripsi Universitas Pasundan Bandung.
- Muhammad, Andi Fadel. 2017. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perizinan Kota Kendari*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Halu Oleo Kendari.
- Mukul, Abu Zafar Ahmed, Shah Johir Rayhan, Fazlul Hoque, dan Faijul Islam. 2013. Job Characteristics model of Hackman and Oldham in Garment Sector in Bangladesh: a case study at Savar Area in Dhaka District. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*. 2013; 1(4): 188-195.

- Narottama, I Gde Hendra & Surya, Ida Bagus Ketut. 2015. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol.14, No.12. p. 4302-4334.
- Noel, Flavia Reva, et al. 2017. *The Affect of Work Discipline and Competence on Employee Performance (Case Study at Balai Kesehatan Mata Masyarakat Sulawesi Utara)*. Jurnal EMBA. Vol.5, No.3. p. 3528-3537.
- Pakpahan, M. (2018). Strategi meingkatkan minat beli ulang aptek terhadap produk obat pt novell pharmaceutical labs Medan. JumanT, 6(1), 49-56.
- Robain, W. (2012). Pengaruh pendapatan, bagi hasil, tanggungan keluarga dan religi terhadap pola konsumsi tenaga kependidikan di perguruan Islam al Ulum Terpadu Medan (Doctoral dissertation, Pascasarjana UIN Sumatera Utara).
- Rossanty, Y., & Putra Nasution, M. D. T. (2018). *Information search and intentions to purchase: the role of country of origin image, product knowledge, and product involvement*. Journal of Theoretical & Applied Information Technology, 96(10).
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance employee performance for increase work motivation on Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Journal Homepage: <http://ijmr.net.in>, 7(08).
- Riyanda, Muhammad. 2017. *Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sudja, Nyoman Aditya Prabawa & Mujiati, Ni Wayan. 2017. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Penempatan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol.6. No.1. p. 550-578.
- Suyitno. 2017. *Effect of Competence, Satisfaction and Discipline on Performance of Employee in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua*. Asian Social Science. Vol. 13, No.5. p.144-152 (Published by Canadian Center of Science and Education).
- Samrin, S., Irawan, M., & Se, M. (2019). Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan Di Kota Tanjung Balai. Jurnal Manajemen, 11(1).
- Syauqi, T. R. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Auditor dengan Pengalaman Kerja Auditor sebagai Variabel Moderating pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Medan.