

## **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi dan Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Bekerja Karyawan di Ptpn XII Surabaya**

### ***Effect of Job Characteristics, Organizational Culture and Interaction Superior and Subordinate Quality on The Performance of Employees Working Through The Behavior PTPN XII In Surabaya***

Alexander Sitio, Purnamie Titisari, Diana Sulianti K. Tobing  
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)  
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121  
E-mail: alexsitio12@yahoo.com

#### **Abstrak**

PT Perkebunan Nusantara XII sebagai salah satu perusahaan yang bergerak pada sektor perkebunan dengan status Perseroan Terbatas. Masalah utama yang harus dituntaskan di PT Perkebunan Nusantara XII dewasa ini adalah penerapan budaya organisasi yang berbasis kompetensi. Adanya kompetensi merupakan tolak ukur dalam pencapaian GCG. Setiap perusahaan BUMN dituntut untuk menjalankan prinsip-prinsip GCG agar bisa mencapai kinerja yang kompetitif. Tujuan penelitian ini antara lain untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya. Penelitian ini termasuk *explanatory research*. Lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Kantor di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya sebanyak 300 orang. Sampel penelitian sebanyak 90 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan. Interaksi atasan - bawahan berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya.

**Kata Kunci:** Karakteristik pekerjaan, Budaya organisasi, Interaksi atasan dan bawahan, Perilaku bekerja, Kinerja karyawan

#### **Abstract**

The purpose of study were analyze the effect of job characteristics, organizational culture and interaction superiors and subordinates on the performance of employees working toward the behavior and performance of employees at PT. PTPN XII Surabaya. This research includes explanatory research. The location of research used in this research was the office of PT. PTPN XII Surabaya. The population in this research were employee's at PT. PTPN XII Surabaya as many as 300 people. The research sample were as many as 90 people. The results showed that characteristics of working had significant effect on behavior and performance of employees. Organizational culture had a positive effect on on behavior and performance of employees. Interaction superiors - subordinate had significant effect on behavior and performance of employees. Characteristics of work had positive influence on behavior and performance of employees. Research conclusion indicates that job characteristics, organizational culture and interaction superiors and subordinates on the performance of employees working through on behavior and performance of employees at PT. PTPN XII Surabaya.

**Keywords:** job characteristics, organizational culture, interaction superiors and subordinates, work behavior and performance of employees

## Pendahuluan

*Good Corporate Governance* (GCG) atau tata kelola yang baik merupakan salah satu parameter kinerja setiap perusahaan dewasa ini. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* menjadi sebuah prasyarat dari perusahaan dalam menghadapi persaingan global, termasuk diantaranya PT Perkebunan Nusantara XII sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya atau disingkat PTPN XII merupakan sebuah (BUMN) yang bergerak pada sektor perkebunan dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia dan didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996. Pencapaian GCG merupakan bagian dari misi di PT Perkebunan Nusantara XII sebagai sebuah perusahaan agribisnis. Masalah utama yang harus dituntaskan di PT Perkebunan Nusantara XII dewasa ini adalah penerapan budaya organisasi yang berbasis kompetensi. Adanya kompetensi merupakan tolak ukur dalam pencapaian GCG. Setiap perusahaan BUMN dituntut untuk menjalankan prinsip-prinsip GCG agar bisa mencapai kinerja yang kompetitif (PT Perkebunan Nusantara XII, 2012)

Tantangan utama yang dihadapi pada perusahaan *merger* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya adalah penyatuan (sinergi) budaya organisasi. Budaya organisasi PT Perkebunan Nusantara XII yang sudah dibentuk selama *merger* telah berlangsung selama 10 tahun yakni sejak tahun 1996. Adapun budaya organisasi yang sudah terbentuk tersebut terkenal dengan nama 3 KTP yaitu singkatan dari 3 K (Keteladanan, Kebersamaan dan Keterbukaan), 3 T (Taat, Tertib dan Tanggungjawab) dan 3 P (Peka, Patuh dan Peduli). Pelaksanaan budaya organisasi tersebut masih banyak ditemukan kendala-kendala khususnya di tingkat karyawan seperti tingkat kompetensi karyawan PTPN XII. Oleh karena itu, kaitannya dengan kondisi lingkungan global dan perubahan lingkungan usaha dewasa ini, tata nilai 3 KTP tersebut perlu ditinjau ulang. Hal ini disebabkan karena mengingat riwayat penyusunan tata nilai tersebut

adalah saat penggabungan (*merger*) menjadi di PT Perkebunan Nusantara XII.

Perilaku bekerja merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik

Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik.

Perilaku bekerja merupakan perilaku individual bebas untuk menentukan, yang diakui atau tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal dan secara bersama-sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif (Organ *et al.*, 2006:10).

Peningkatan perilaku bekerja karyawan dapat diidentifikasi oleh berbagai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Untuk dapat meningkatkan perilaku bekerja karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya kinerja. Menurut Organ *et al.* (2006:10), perilaku bekerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, pertama faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, suasana hati, dan budaya organisasi. Kedua, perilaku bekerja dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain kualitas interaksi pimpinan dan bawahan, dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut mampu membentuk terciptanya perilaku bekerja karyawan.

Karakteristik pekerjaan akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk lebih bekerja dengan giat dan untuk menumbuhkan semangat kerja yang lebih produktif karena karakteristik pekerjaan adalah proses membuat pekerjaan akan lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan dari

aktivitas pekerjaan yang monoton sehingga pekerjaan terlihat lebih bervariasi.

Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap karakteristik pekerjaannya akan semakin berorientasi di bidang pekerjaannya. Karyawan akan menekuninya dengan konsentrasi dan tanggung jawab disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dan memiliki etos kerja yang tinggi dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengembangkan diri agar mencapai prestasi tinggi dalam perusahaan.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Variabel-variabel pembentuk perilaku bekerja tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan. Hal ini sangat penting yang dibutuhkan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan penelitian ini antara lain untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan karyawan terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya; untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi karyawan terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya; untuk menganalisis pengaruh interaksi atasan dan bawahan terhadap perilaku bekerja dan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya;

### Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*). Waktu pengumpulan data penelitian dilakukan pada bulan Januari-April 2014 dan lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Kantor di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya sebanyak 300 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling*. Sampel penelitian terpilih sebanyak 90 orang. Variabel penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, interaksi atasan dan

bawahan, perilaku bekerja dan kinerja. Analisis jalur (*Path Analysis*) adalah analisis untuk mengetahui besarnya sumbangan pengaruh setiap variabel X terhadap Y yang menggunakan regresi dengan variabel di bakukan (*standardize*).

### Hasil Penelitian

Hasil analisis data dengan menggunakan analisis jalur. Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan interaksi atasan-bawahan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Surabaya. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak

Berdasarkan hasil koefisien jalur maka dapat dibuat persamaan berikut.

$$Z = 0,316 + 0,566X_1 + 0,286X_2 + 0,036X_3 + e$$

$$Y = 0,423 + 0,564X_1 + 0,289X_2 + 0,014X_3 + 0,035Z + e$$

a. Pengaruh Variabel Karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap Perilaku bekerja ( $Z$ )

Berdasarkan analisis data dapat dilihat untuk pengujian variabel karakteristik pekerjaan terhadap perilaku bekerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,566 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,000. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  (0,000 < 0,05) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan karakteristik pekerjaan terhadap perilaku bekerja.

b. Pengaruh Variabel Budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Perilaku bekerja ( $Z$ )

Berdasarkan Analisis data dapat dilihat untuk pengujian variabel Budaya organisasi terhadap perilaku bekerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,286 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  (0,001 < 0,05) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap perilaku bekerja.

c. Pengaruh Variabel Interaksi Atasan-Bawahan ( $X_2$ ) terhadap Perilaku bekerja (Z)

Berdasarkan Analisis data dapat dilihat untuk pengujian variabel Interaksi Atasan-Bawahan terhadap perilaku bekerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,036 dengan  $p$ -value sebesar 0,048. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,048 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan interaksi atasan-bawahan terhadap perilaku bekerja.

d. Pengaruh Variabel Karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Analisis data dapat dilihat untuk pengujian variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,564 dengan  $p$ -value sebesar 0,000. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja.

e. Pengaruh Variabel Budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Analisis data dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,289 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.

f. Pengaruh Variabel Interaksi Atasan-Bawahan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Analisis data dapat dilihat untuk pengujian variabel Interaksi Atasan-Bawahan terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,014 dengan  $p$ -value sebesar 0,039. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,039 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan interaksi atasan-bawahan terhadap kinerja.

g. Pengaruh Variabel Perilaku bekerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Analisis data dapat dilihat untuk pengujian variabel Perilaku bekerja terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,037 dengan  $p$ -value sebesar 0,037. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,037 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan perilaku bekerja terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada lampiran, tampak bahwa total pengaruh variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 58,3% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 56,4% dan pengaruh tidak langsung sebesar 1,9%. Total pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 58,8% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 58,8% dan pengaruh tidak langsung sebesar 19%. Total pengaruh variabel interaksi atasan bawahan ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 1,4% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 1,4% dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,4%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan interaksi atasan bawahan mempengaruhi kinerja melalui perilaku bekerja.

Berdasarkan pada perhitungan di atas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel perilaku bekerja (Z) adalah variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) yaitu sebesar 56,6%. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) adalah variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) yaitu sebesar 56,6%. Dan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel *intervening* perilaku bekerja (Z) adalah variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) yaitu sebesar 56,6%.

### Pembahasan

Faktor karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, interaksi atasan-bawahan, perilaku bekerja dan kinerja karyawan merupakan sesuatu yang penting di dalam suatu organisasi, karena banyak penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi

dan interaksi atasan-bawahan karyawan berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan analisis data sebelumnya dapat diketahui beberapa faktor sumber daya manusia antara lain karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, interaksi atasan-bawahan berpengaruh terhadap perilaku bekerja karyawan dan kinerja karyawan pada PTPN XII Surabaya. Hasil tersebut didukung pula dengan hasil jawaban responden terhadap faktor-faktor, karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, interaksi atasan-bawahan, perilaku bekerja dan kinerja karyawan PTPN XII Surabaya. Hasil studi tersebut dijelaskan pada sub bab sebagai berikut:

Pengaruh Faktor Karakteristik pekerjaan, Kepribadian, Budaya organisasi dan Interaksi Atasan dan Bawahan terhadap Perilaku Bekerja

1. Pengaruh Faktor Karakteristik Pekerjaan terhadap Perilaku bekerja Karyawan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. *Skill variety* (variasi keterampilan). Karakteristik pekerjaan yang diukur dengan *Skill variety* (variasi keterampilan) yang merupakan suatu keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan, *Task identity* (identitas tugas) dan *Task significance* (signifikansi tugas) merupakan kontribusi terhadap perilaku bekerja.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan dengan perilaku bekerja. Pada penelitian ini terlihat pengaruh secara langsung yang diberikan faktor karakteristik pekerjaan terhadap perilaku bekerja karyawan PTPN XII Surabaya terbukti signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis pertama yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja, terbukti. Berdasarkan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan yang berpengaruh terhadap karyawan PTPN XII Surabaya dilakukan pada secara baik maka akan

menimbulkan kinerja yang baik pula bagi karyawan.

Impelementasi hasil penelitian PTPN XII Surabaya dijelaskan dengan berbagai pekerjaan yang berbeda untuk segala jenis pekerjaan dan kesesuaian karyawan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Hal itu membuat karakteristik pekerjaan yang berbeda mengarah pada perilaku bekerja yang berbeda. Pekerjaan di bidang pengembangan tanaman yang banyak di laboratorium mengakibatkan karyawan di bidang ini cenderung berperilaku yang inovatif, harus banyak pemikiran baru dan bisa mengembangkan hasil-hasil pada produk PTPN XII Surabaya.

Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Subyantoro (2009) dan Chiu dan Chen (2005) bahwa karakteristik pekerjaan secara signifikan mempengaruhi perilaku bekerja karyawan. Jenis kemampuan, keterampilan dan pemenuhan tugas akan dapat mempengaruhi perilaku bekerja secara positif. Tetapi dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan masih dipengaruhi di birokrasi perusahaan belum sepenuhnya sama dengan perilaku bekerja karyawan yang tergantung pada perilaku karyawan secara individu.

2. Pengaruh Faktor Budaya organisasi terhadap Perilaku Bekerja Karyawan

Budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena kedua-duanya ada kesamaan, meskipun dalam budaya organisasi terdapat hal-hal khusus seperti gaya manajemen, sistem manajemen dan sebagainya, namun semuanya tetap dalam rangkaian budaya organisasi.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, budaya organisasi berpengaruh signifikan dengan perilaku bekerja. Pada penelitian ini terlihat pengaruh secara langsung yang diberikan faktor budaya organisasi terhadap perilaku bekerja karyawan PTPN XII Surabaya terbukti signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja, terbukti. Berdasarkan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan. Hal ini disebabkan

karena budaya organisasi yang berpengaruh terhadap karyawan PTPN XII Surabaya dilakukan pada secara baik maka akan menimbulkan kinerja yang baik pula bagi karyawan. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya akan menghambat dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan

Impelemntasi budaya organisasi di PTPN XXII diterapkan dalam budaya organisasi yang dijalankan dengan nama 3 KTP yaitu singkatan dari 3 K (Keteladanan, Kebersamaan dan Keterbukaan), 3 T (Taat, Tertib dan Tanggungjawab) dan 3 P (Peka, Patuh dan Peduli). Pelaksanaan budaya organisasi tersebut masih banyak ditemukan kendala-kendala khususnya di tingkat karyawan sehingga mempengaruhi perilaku karyawan nantinya. Apabila penerapan budaya semakin baik perilaku karyawan juga akan semakin baik pula dengan mematuhi nilai-nilai yang ada di PTPN XXII.

Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Pearce dan Gregerse (1991) bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku bekerja kerja karyawan. Jenis kemampuan, keterampilan dan pemenuhan tugas akan dapat mempengaruhi perilaku bekerja kerja secara positif. Tetapi dalam penelitian ini budaya organisasi masih dipengaruhi di birokrasi perusahaan belum sepenuhnya sama dengan perilaku bekerja karyawan yang tergantung pada perilaku karyawan secara individu.

### 3. Pengaruh Faktor Interaksi Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Bekerja Karyawan

Interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas rendah, maka seorang atasan akan lebih sedikit menaruh perhatian pada bawahannya. Disamping itu, atasan yang bersangkutan akan berpandangan negatif terhadap bawahannya dan bawahannya juga kurang menghormati dan mempercayai atasannya.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan

dengan perilaku bekerja. Pada penelitian ini terlihat pengaruh secara langsung yang diberikan faktor interaksi atasan-bawahan terhadap perilaku bekerja karyawan PTPN XII Surabaya terbukti signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis pertama yang menyatakan interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja, terbukti.

Hasil ini didukung dengan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa interaksi atasan-bawahan yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan dan interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan. Hal ini disebabkan karena interaksi atasan-bawahan yang berpengaruh terhadap karyawan PTPN XII Surabaya dilakukan pada secara baik maka akan menimbulkan kinerja yang baik pula bagi karyawan.

Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Chiu dan Chen (2005) bahwa interaksi atasan-bawahan secara signifikan mempengaruhi perilaku bekerja kerja karyawan. Jenis kemampuan, keterampilan dan pemenuhan tugas akan dapat mempengaruhi perilaku bekerja kerja secara positif.

Pengaruh Faktor Karakteristik pekerjaan, Kepribadian, Budaya organisasi dan Interaksi Atasan dan Bawahan terhadap Kinerja Karyawan

#### a. Pengaruh Faktor Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. *Skill variety* (variasi keterampilan). Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan dengan kinerja. Pada penelitian ini terlihat pengaruh secara langsung yang diberikan faktor karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Surabaya terbukti signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis pertama yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terbukti. Berdasarkan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan dan karakteristik pekerjaan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan yang diukur dengan *Skill variety* (variasi keterampilan) yang merupakan suatu keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan, *Task identity* (identitas tugas) dan *Task significance* (signifikansi tugas) merupakan kontribusi terhadap kinerja.

Implementasi hasil penelitian karakteristik pekerjaan tercerminkan dalam perbedaan jenis pekerjaan dalam bidang penanaman, inovasi, dan bidang lain di PTN XII. Adanya karakteristik yang berbeda akan membuat perilaku bekerja karyawan juga akan berbeda. Misalnya bidang penanaman, perilaku bekerja yang lebih teliti dan mampu mengembangkan produk baru lebih mendominasi daripada bagian pekerjaan lainnya.

Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Subyantoro (2009) dan Chiu dan Chen (2005) bahwa karakteristik pekerjaan secara signifikan mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Jenis kemampuan, keterampilan dan pemenuhan tugas akan dapat mempengaruhi kinerja kerja secara positif. Tetapi dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan masih dipengaruhi di birokrasi perusahaan belum sepenuhnya sama dengan kinerja karyawan yang tergantung pada perilaku karyawan secara individu.

#### b. Pengaruh Faktor Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Di samping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai bagian atau unit kerja dalam perusahaan sehingga mampu menjadi perekat karyawan dalam organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, budaya organisasi berpengaruh signifikan dengan kinerja. Pada penelitian ini terlihat pengaruh

secara langsung yang diberikan faktor budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN XII Surabaya terbukti signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terbukti.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi PTPN XII Surabaya mempengaruhi hasil kerja karyawan sehingga kinerjanya tetap harus meningkat. Budaya organisasi tergantung dari setiap individu tetapi mau tidak mau seorang karyawan tetap harus bekerja secara optimal. Hal ini menggambarkan tata nilai/budaya organisasi telah diterima menurut persepsi karyawan pada strata III. Budaya organisasi yang telah diterima merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam perusahaan dan mengarahkan karyawan ke perilaku yang lebih baik. Dari nilai koefisien jalur persamaan structural, yaitu sebesar 53,1%, maka budaya organisasi perlu diperkuat lagi sehingga pengaruh terhadap kinerja lebih kuat lagi. Untuk itu perlu sosialisasi yang terus menerus dengan mendorong budaya organisasi menjadi praktek ke sehabisan. Sebagai contoh tata nilai: *inovasi* sebagai cikal bakal budaya organisasi. Dalam bidang perkebunan perkembangan inovasi tidak secepat di bidang teknologi. Namun upaya-upaya inovasi di PTPN XII, mulai tampak dengan hadirnya bagian baru struktur organisasi PTP XII yaitu: Bagian Industri Hilir. Bagian ini bertanggung jawab mengembangkan industri hilir produk-produk PTPN XII sehingga tidak sekedar menjual bahan baku (*raw material*). Beberapa produk industri hilir yang telah diluncurkan seperti: Kopi Luwak, Kopi Lanang, *Rollas Tea*, *green tea*, *white tea*, *Ken Tea*, dll. Kopi luwak dapat dijual dengan harga 100 US\$ dolar per kg di dibandingkan menjual sebagai bahan baku yang laku hanya berkisar 3 sampai 4 US\$ dolar. Inovasi-inovasi ini terus digulirkan sehingga dapat menjadi tata nilai/budaya organisasi yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan atau nilai tambah bagi perusahaan, dengan mencapai kuantitas dan kualitas produk yang lebih baik.

Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Levine (2010), Purvanova dan Bono (2006), bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Budaya

organisasi akan dapat mempengaruhi kinerja kerja secara positif.

c. Pengaruh Faktor Interaksi Atasan-Bawahan terhadap Kinerja Karyawan

Interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas rendah, maka seorang atasan akan lebih sedikit menaruh perhatian pada bawahannya. Disamping itu, atasan yang bersangkutan akan berpandangan negatif terhadap bawahannya dan bawahannya juga kurang menghormati dan mempercayai atasannya.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan dengan kinerja. Pada penelitian ini terlihat pengaruh secara langsung yang diberikan faktor interaksi atasan-bawahan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Surabaya terbukti signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis pertama yang menyatakan interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terbukti. Berdasarkan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa interaksi atasan-bawahan yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan dan interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena interaksi atasan-bawahan yang berpengaruh terhadap karyawan PTPN XII Surabaya dilakukan pada secara baik maka akan menimbulkan kinerja yang baik pula bagi karyawan.

Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Chiu dan Chen (2005) bahwa interaksi atasan-bawahan secara signifikan mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Jenis kemampuan, keterampilan dan pemenuhan tugas akan dapat mempengaruhi kinerja kerja secara positif. Tetapi dalam penelitian ini interaksi atasan-bawahan masih dipengaruhi di birokrasi perusahaan belum sepenuhnya sama dengan kinerja karyawan yang tergantung pada perilaku karyawan secara individu.

d. Pengaruh Perilaku Bekerja terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku bekerja dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. Mereka sering dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas. Penelitian mengenai Perilaku bekerja secara intensif dilakukan sejak pengenalannya hampir dua puluh tahun yang lalu (Bateman dan Organ, 1983). Mayoritas penelitian perilaku bekerja telah fokus pada pengaruh perilaku bekerja pada kinerja individual dan organisasional.

Hasil penelitian menunjukkan perilaku bekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan PTPN XII Surabaya. Artinya bahwa perilaku karyawan akan berperan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Surabaya. Hal ini dikarenakan karyawan ada birokrasi yang membatasi fungsi-fungsi organisasi dan mempunyai kepekaan yang tinggi untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan pertolongan, karena perilaku ini merupakan perilaku kerja hanya terkait pada tugas formalnya dengan mengharapkan pengakuan atau kompensasi dan memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi.

Perilaku bekerja yang mencerminkan bagaimana seorang karyawan bekerja dalam PTPN XII Surabaya sudah memiliki peraturan dan ketetapan yang telah ada dan menjadi dasar berperilaku bagi karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa perilaku bekerja berpengaruh jika didasari oleh aturan yang telah ada dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Djati (2008: 25) yang menyatakan perilaku bekerja adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan.

e. Pengaruh Tidak Langsung Faktor Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan



Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PTPN XII Surabaya melalui perilaku bekerja. Hal itu menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan akan meningkatkan perilaku bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan yang diukur dengan *Skill variety* (variasi keterampilan) yang merupakan suatu keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan, *Task identity* (identitas tugas) dan *Task significance* (signifikansi tugas) merupakan kontribusi terhadap kinerja.

Implementasi pengaruh tidak langsung dijelaskan dengan adanya karakteristik karyawan PTPN XII yang akan semakin baik dengan adanya karakteristik pekerjaan yang disukai. Misalkan karyawan bagian staf penanaman memiliki pekerjaan yang teliti dan membutuhkan inovasi yang tinggi. Hal itu akan membuat perilaku bekerja karyawan meningkat sehingga kinerja karyawan juga akan semakin tinggi dalam hal membuat inovasi penanaman. Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Subyantoro (2009) dan Chiu dan Chen (2005) bahwa karakteristik pekerjaan secara signifikan mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Jenis kemampuan, keterampilan dan pemenuhan tugas akan dapat mempengaruhi kinerja kerja secara positif. Tetapi dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan masih dipengaruhi di birokrasi perusahaan belum sepenuhnya sama dengan kinerja karyawan yang tergantung pada perilaku karyawan secara individu.

#### f. Pengaruh Tidak Langsung Faktor Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, budaya organisasi berpengaruh tidak langsung dengan kinerja. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PTPN XII Surabaya melalui perilaku bekerja. Hal itu menunjukkan bahwa budaya organisasi akan

meningkatkan perilaku bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Budaya organisasi PTPN XII Surabaya mempengaruhi hasil kerja karyawan sehingga kinerjanya tetap harus meningkat melalui perilaku bekerja yang baik.

Impelementasinya dalam bidang perkebunan, penerapan budaya yang baik akan menyebabkan erilaku bekerja karyawan berbeda-beda. Contohnya dalam bidang inovasi produk. Penerapan budaya yang mau disiplin, bekerja inovasi dan menantang risiko pada bagian inovasi akan mampu membuat inovai-inovasi baru dalam bekerja sehingga kinerja akan meningkat. Hasil studi ini konsisten dengan konsisten penelitian Levine (2010), Purvanova dan Bono (2006), bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Budaya organisasi akan dapat mempengaruhi kinerja kerja secara positif.

#### g. Pengaruh Pengaruh Tidak Langsung Faktor Interaksi Atasan-Bawahan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, interaksi atasan-bawahan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Pada penelitian ini terlihat pengaruh secara tidak langsung yang diberikan faktor interaksi atasan-bawahan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Surabaya terbukti signifikan melalui perilaku bekerja. Berdasarkan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa interaksi atasan-bawahan yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan dan interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena interaksi atasan-bawahan yang berpengaruh terhadap karyawan PTPN XII Surabaya dilakukan pada secara baik maka akan menimbulkan kinerja yang baik pula bagi karyawan.

Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Chiu dan Chen (2005) bahwa interaksi atasan-bawahan secara signifikan mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Jenis kemampuan, keterampilan dan pemenuhan tugas akan dapat mempengaruhi

kinerja kerja secara positif. Tetapi dalam penelitian ini interaksi atasan-bawahan masih dipengaruhi di birokrasi perusahaan belum sepenuhnya sama dengan kinerja karyawan yang tergantung pada perilaku karyawan secara individu.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

- a. Karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja karyawan di PTPN XII Surabaya (Z). Hal ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan karyawan PTPN XII Surabaya dilakukan pada secara baik dan mampu memberikana arahan sehingga menimbulkan perilaku yang baik pula bagi karyawan
- b. Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja karyawan di PTPN XII Surabaya (Z). Hal itu dikarenakan dalam melakukan pekerjaan, karyawan KPP Jember telah memiliki standar dan prosedur yang telah ditetapkan oleh KPP Jember. Oleh karena itu, budaya organisasi yang lebih mendasari perilaku individu berperanan terlalu besar bagi perilaku bekerja.
- c. Interaksi atasan - bawahan (X3) berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja karyawan di PTPN XII Surabaya (Z). Interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas rendah, maka seorang atasan akan lebih sedikit menaruh perhatian pada bawahannya.
- d. Karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PTPN XII Surabaya (Z). Hal ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan yang diukur dengan *Skill variety* (variasi keterampilan) yang merupakan suatu keterampilan dan bakat yang berbeda dari

karyawan, *Task identity* (identitas tugas) dan *Task significance* (signifikasi tugas) merupakan kontribusi terhadap kinerja

- e. Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PTPN XII Surabaya (Z). Karyawan yang memiliki budaya organisasi tetap harus dilandasi moral dan etika yang ditetapkan oleh kantor PTPN XII Surabaya sehingga kinerja meningkat.
- f. Interaksi atasan - bawahan (X4) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PTPN XII Surabaya (Z). Seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi sehingga kinerja karyawan juga meningkat.
- g. Perilaku bekerja karyawan di PTPN XII Surabaya (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PTPN XII Surabaya (Y). Hal ini dikarenakan karyawan ada birokrasi yang membatasi fungsi-fungsi organisasi dan mempunyai kepekaan yang tinggi untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan pertolongan, karena perilaku ini merupakan perilaku kerja hanya terkait pada tugas formalnya dengan mengharapkan pengakuan atau kompensasi dan memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi.

### Saran

Saran yang dapat diberikan praktisi, akademisi, pengambilan kebijakan, pimpinan PTPN XII Surabaya dan praktisi akademisi, yaitu:

- a. Penelitian selanjutnya dapat mengukur variabel dengan persepsi yang lain, terutama persepsi atasan (*supervisor* atau *manager*), dengan tujuan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- b. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel lain, sebagai variabel perilaku bekerja, misalnya *customer's charter*, gaya kepemimpinan transformasional

dan transaksional, Selain itu dapat menggunakan tehnik *sampling* yang lain.

- c. Penelitian ini hanya fokus pada PTPN XII Surabaya sehingga masih terbuka peluang meneliti PTPN lain agar dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih luas cakupannya.

#### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Andi Sularso, MSM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Dr. Purnamie Titisari, SE., M.Si dan Dr. Diana Tobing, S.E. M.Si selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Dr. Siti Komariyah, SE., M.Si, selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dan seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

#### REFERENCES

- [1]. Chen, X.P. dan Chi, Hui, C. 2005. The role of organizational citizenshipbehavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of keyhypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931
- [2]. PT Perkebunan Nusantara XII . 2001. *Pedoman Pembinaan dan Pengembangan SDM*. Surabaya.
- [3]. Djati, S. P. 2008. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Persepsi Kualitas Karyawan dan Dampaknya pada Kepercayaan Konsumen Bidang jasa di Surabaya. *Accounting and Management Journal Widya Mandala University* , Vol 5 (2), p 236-247.
- [4]. Farh, K. Edward S dan Keitz. K. 2006. Job Autonomy, Job Variety, dan Job Significance on ekstra role Behaviour. *Academy of Management Journal*, Vol. 68 (2): 102-190.
- [5]. Graen, A. A., 1996. The Emotion Regulation Behind The Customer Service Smile. In R.

G. Lord, R. J. Klimoski, dan R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace* pp. 64–106. San Francisco: Jossey-Bass

- [6]. Greenberg Cleveland. 2002. Tailored and Ongoing Training Can Improve Job Satisfaction. *Margaret Blenkner Research Institute, IFAS 2002*
- [7]. Organ, D. W. 2006. *Organizational Citizenship Behavior : The Good SoldierSyndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.