



**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN KUALITAS INTERAKSI ATASAN- BAWAHAN TERHADAP  
KINERJA MELALUI PERILAKU BEKERJA KARYAWAN  
DI PTPN XII SURABAYA**

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

**TESIS**

Oleh

**Alexander Sitio SP**

**130820101037**

**DPU: Dr. Purnamie Titisari, SE., M.Si**

**DPA : Dr. Diana Tobing, S.E. M.Si**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
TAHUN 2016**



**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN KUALITAS INTERAKSI ATASAN- BAWAHAN TERHADAP  
KINERJA MELALUI PERILAKU BEKERJA KARYAWAN DI PTPN XII  
SURABAYA**

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

**TESIS**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen (S2) dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh

**Alexander Sitio SP  
130820101037**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
TAHUN 2016**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : **Alexander Sitio**  
NIM : 130820101037  
Jurusan : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis :.Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi dan Kualitas Interaksi Atasan- Bawahan Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Bekerja Karyawan di PTPN XII Surabaya

Menyatakan bahwa tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 14 Maret 2016

Yang menyatakan,

**Alexander Sitio**  
NIM. 130820101037

**PERSETUJUAN TESIS**

Judul TESIS : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi Dan  
Kualitas Interaksi Atasan- Bawahan Terhadap Kinerja  
Melalui Perilaku Bekerja Karyawan di PTPN XII Surabaya  
Nama Mahasiswa : Alexander Sitio, SP  
NIM : 130820101037  
Jurusan : S-2 Magister Manajemen/Reguler  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tanggal Persetujuan : 02 April 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari S.E, M.Si,  
NIP. 19750106 200003 2 001

Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E. M.Si  
NIP. 19741212 200012 2 001

Mengetahui/Menyetujui  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.Si  
NIP. 19600413 198603 1 002

**PENGESAHAN**

**Judul TESIS**

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN KUALITAS INTERAKSI ATASAN- BAWAHAN TERHADAP  
KINERJA MELALUI PERILAKU BEKERJA KARYAWAN DI PTPN XII  
SURABAYA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Alexander Sitio, SP  
NIM : 130820101037  
Jurusan : Magister Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;  
Pada hari Senin, 29 Juni 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**Susunan Tim Penguji**

1. Ketua : Dewi Prihatini, S.E, M.M, Ph.D (.....)  
NIP. 19690329 199303 2 001
2. Anggota I : Dr. Handriyono, M.Si. (.....)  
NIP. 19620802 199002 1 001
3. Anggota II : Dr. Novi Puspitasari, S.E, M.M. (.....)  
NIP. 19801206 200501 2 001

Mengetahui/Menyetujui  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

**Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.Si**  
NIP. 19600413 198603 1 002

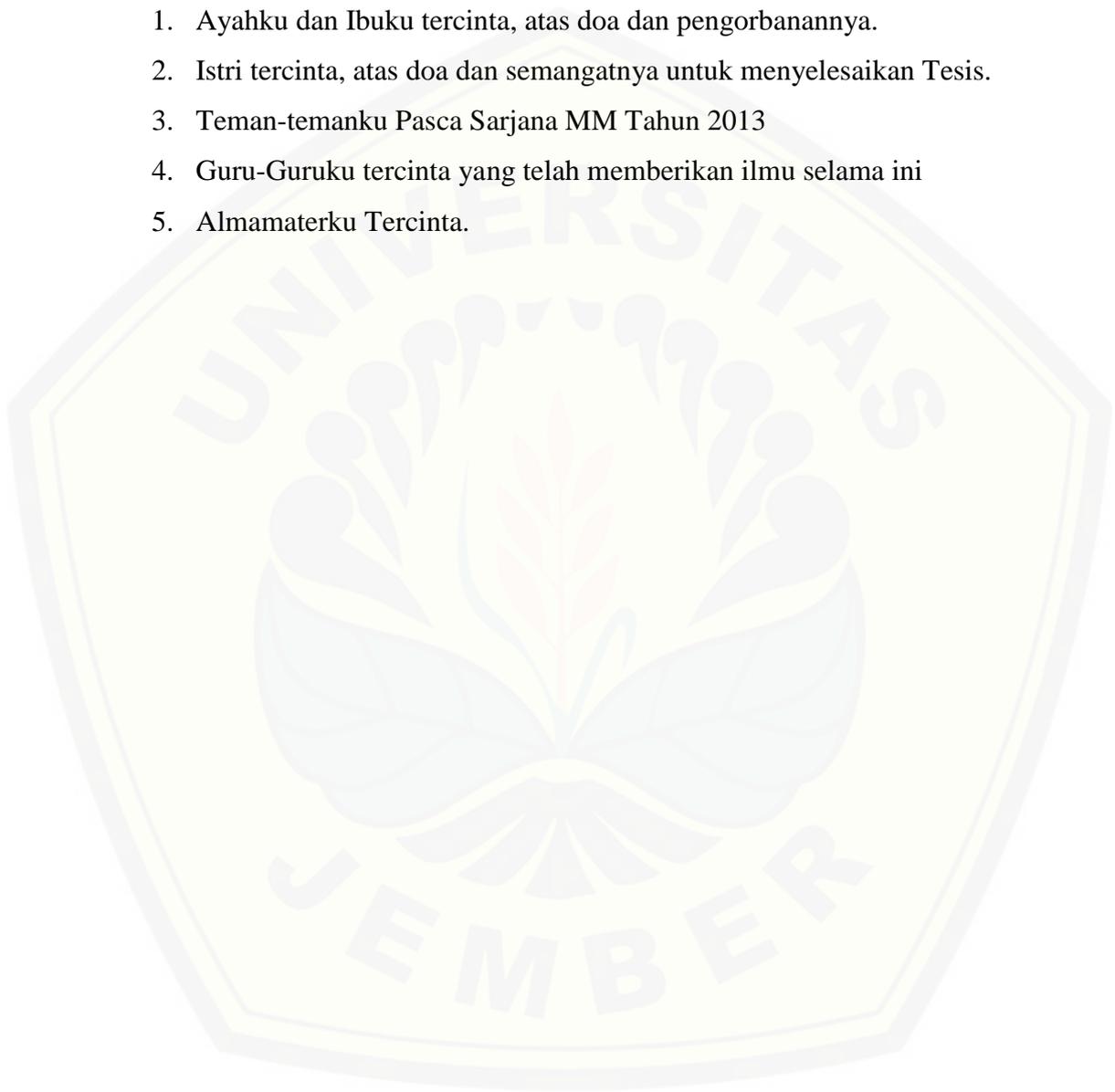
Mengesahkan  
Dekan Fakultas Ekonmi

**Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.**  
NIP. 19630614 199002 1 001

## PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan kepada ;

1. Ayahku dan Ibuku tercinta, atas doa dan pengorbanannya.
2. Istri tercinta, atas doa dan semangatnya untuk menyelesaikan Tesis.
3. Teman-temanku Pasca Sarjana MM Tahun 2013
4. Guru-Guruku tercinta yang telah memberikan ilmu selama ini
5. Almamaterku Tercinta.



**MOTTO**

Hidup akan memberikan berkah jika kita bersyukur tanpa batas

Henry Ford

Untuk mendapatkan kesuksesan, keberanianmu harus lebih besar daripada ketakutanmu

Penulis

## RINGKASAN

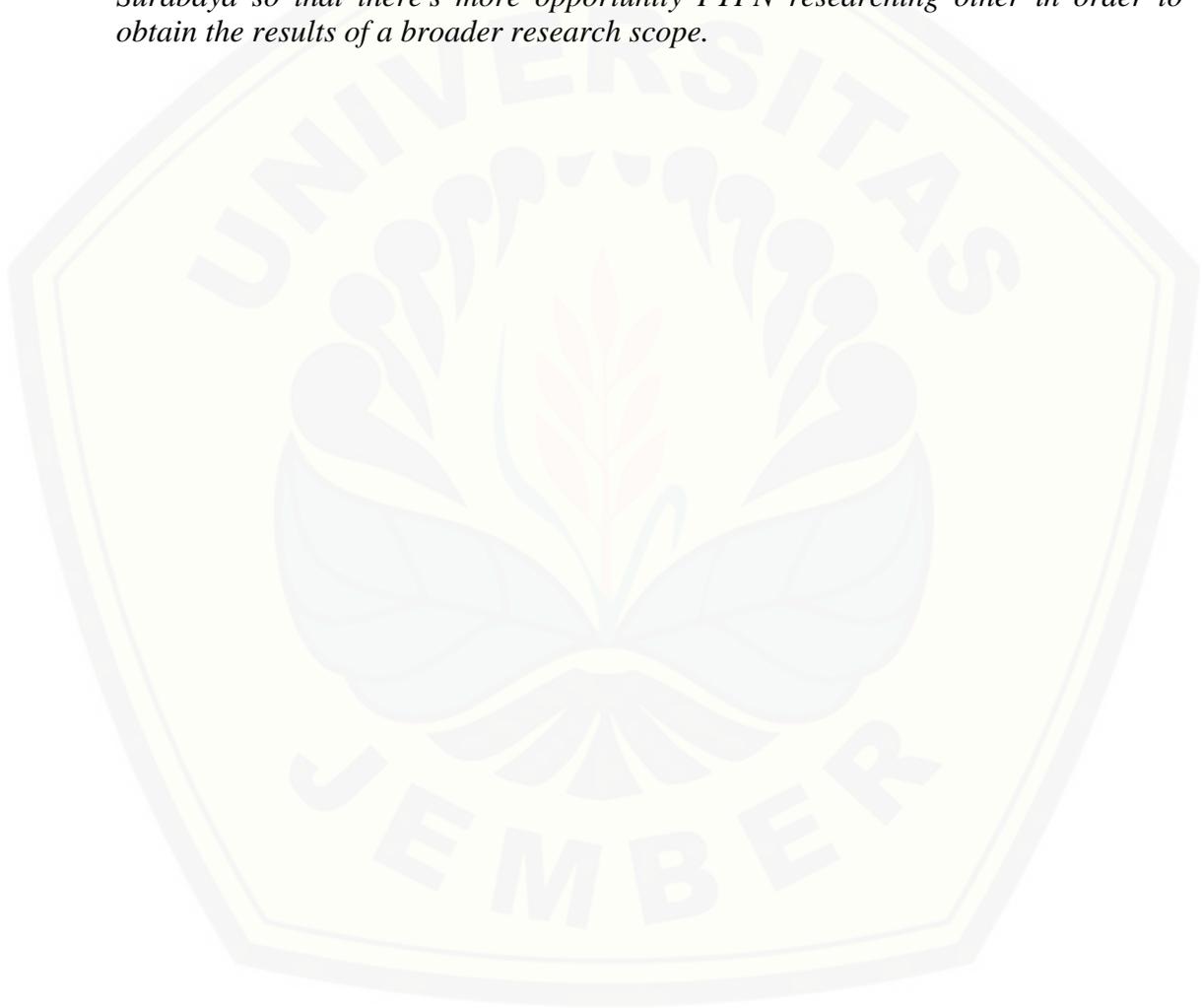
PT Perkebunan Nusantara XII sebagai salah satu perusahaan yang bergerak pada sektor perkebunan dengan status Perseroan Terbatas. Masalah utama yang harus dituntaskan di PT Perkebunan Nusantara XII dewasa ini adalah penerapan budaya organisasi yang berbasis kompetensi. Adanya kompetensi merupakan tolak 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 (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. 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. 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. 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* (signifikansi tugas) merupakan kontribusi terhadap kinerja. 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. 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. 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 yang dapat diberikan penelitian selanjutnya dapat mengukur variabel dengan persepsi yang lain, terutama persepsi atasan (*supervisor* dan *manager*), dengan tujuan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel lain, sebagai variabel perilaku bekerja, misalnya *customer's charter*, gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, Selain itu dapat menggunakan teknik *sampling* yang lain. Penelitian ini hanya fokus pada PTPN XII Surabaya sehingga masih terbuka peluang meneliti PTPN lain agar dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih luas cakupannya.

## SUMMARY

*The purpose of study analyzed 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 is categorized as an explanatory research. The location of research used in this research was the office of PT. PTPN XII Surabaya. The population in this research were employees of 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. Conclusion The study showed that the characteristics of the work (X1) has positive influence on the behavior of the employees working in PTPN XII Surabaya (Z). This is due to the characteristics of employees PTPN XII Surabaya work done on well and were able to landing causing the behavior is also good for employees. Organizational culture (X2) has positive influence on the behavior of the employees working in PTPN XII Surabaya (Z). That's because in doing the job, employees have had the Jember LTO standards and procedures established by the LTO Jember. Therefore, the underlying organizational culture over individual behavior plays a role too big for behavioral work. Interaction boss - subordinate (X3) has positive influence on the behavior of the employees working in PTPN XII Surabaya (Z). Superior-subordinate interactions of high quality, the boss will be a positive perception of subordinates so that subordinates will feel that the boss a lot of support and motivation. If the superior-subordinate interactions of low quality, the boss will be less paid attention to his subordinates. Job characteristics (X1) has positive influence on employee performance in PTPN XII Surabaya (Z). This is due to the characteristics of work as measured by Skill variety (variety of skills) which is a different skill and talent of employees, Task identity (ID assignment) and Task significance (signification task) is the contribution to the performance. Organizational culture (X2) has positive influence on employee performance in PTPN XII Surabaya (Z). Employees who have a permanent organizational culture must be based on moral and ethics set by the office of PTPN XII Surabaya so that the performance increase. Interaction boss - subordinate (X4) has positive influence on employee performance in PTPN XII Surabaya (Z). A boss will be a positive perception of subordinates so that subordinates will feel that the boss a lot of support and motivation so that the employee's performance is also increased. The behavior of the employees working in PTPN XII Surabaya (Z) has positive influence on employee performance in PTPN XII Surabaya (Y). This is because*

*employees no bureaucracy that limits the functions of the organization and have a high sensitivity to help colleagues in need, because this behavior is a behavior related to work only on a formal assignment to expect acknowledgment or compensation and contributing to the organization's effectiveness. Advice can be given further study can measure the perception of the other variables, especially the perception boss (supervisor or manager), with the aim to measure and identify employee performance trend for further management improvements. Further research may add other variables, as the behavioral variables work, for example, the customer's charter, transformational and transactional leadership styles, addition can use other sampling techniques. The study only focused on PTPN XII Surabaya so that there's more opportunity PTPN researching other in order to obtain the results of a broader research scope.*



## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT serta hidayahNya, yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya penulisan Tesis ini. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Studi S-2 (Magister Manajemen) Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dan bimbingan semua pihak, akhirnya penulisan Tesis ini dapat terselesaikan. Selain itu, dalam penulisan Tesis ini banyak pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung. Sebagai ungkapan bahagia, maka pada kesempatan ini penulis mengungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Purnamie Titisari, SE., M.Si, selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
2. Dr. Diana Tobing, S.E. M.Si, selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
3. Dewi Prihatini, SE, MM, Ph.D, selaku penguji yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
4. Dr. Handriyono, Msi, selaku penguji yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
5. Dr. Novi Puspitasari, SE, Msi, selaku penguji yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.

6. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
7. Prof. Dr. Andi Sularso, MSM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember
8. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
9. Teman-temanku angkatan 2013
10. Seluruh pihak yang membantu semangat dan dorongan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang penulis miliki, maka disadari sepenuhnya tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan.

Akhirnya, semoga tesis ini memberikan manfaat dan guna bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ekonomi pada khususnya.

14 Maret 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAKSI .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	8
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Kajian Teoretis .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Karakteristik Pekerjaan .....	10
2.1.2 Budaya organisasi .....	16
2.1.3 Interaksi atasan-bawahan .....	22
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	26
2.1.5 Kinerja .....	30

2.2 Penelitian Terdahulu .....	36
<b>BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	<b>40</b>
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	40
3.2 Hipotesis .....	44
<b>BAB 4. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>46</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	46
4.2 Waktu dan Lokasi Penelitian .....	46
4.3 Populasi dan Sampel .....	46
4.4 Metode Pengumpulan Data .....	47
4.5 Sumber Data .....	47
4.6 Identifikasi Variabel Penelitian .....	47
4.7 Definisi Operasional Variabel dan Alat Ukur .....	48
4.8 Pengukuran Variabel Penelitian .....	51
4.9 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	52
4.9.1 Uji Validitas .....	52
4.9.2 Uji Reliabilitas .....	52
4.10 Metode Analisis Data .....	53
4.10.1 Uji Normalitas Data .....	53
4.10.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	53
4.10.3 Uji Hipotesis .....	55
4.10.4 Menghitung Jalur .....	56
<b>BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>59</b>
<b>5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian</b> .....	<b>59</b>
5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	59
5.1.2 Visi Misi, Falsafah dan Tujuan Perusahaan .....	60
5.1.3 Tata Nilai dan Budaya Organisasi .....	64
5.1.4 Letak Perusahaan .....	66
5.1.5 Struktur Organisasi .....	67
<b>5.2 Deskripsi Hasil Penelitian</b> .....	<b>72</b>
5.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden .....	72

5.2.2 Deskripsi Penilaian Responden .....	74
<b>5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas .....</b>	<b>84</b>
5.3.1 Uji Validitas .....	84
5.3.2 Uji Reliabilitas .....	85
<b>5.4 Analisis Data .....</b>	<b>86</b>
5.4.1 Uji Normalitas Data .....	86
5.4.2 Uji Asumsi <i>Path Analysis</i> .....	87
5.4.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	90
5.4.4 Perhitungan Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	92
<b>5.5 Pembahasan .....</b>	<b>95</b>
5.5.1 Pengaruh Faktor Karakteristik pekerjaan, Kepribadian, Budaya organisasi dan Interaksi Atasan dan Bawahan terhadap Perilaku Bekerja .....	96
5.5.2 Pengaruh Faktor Karakteristik pekerjaan, Kepribadian, Budaya organisasi dan Interaksi Atasan dan Bawahan terhadap Kinerja Karyawan .....	98
<b>BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>106</b>
6.1 Kesimpulan .....	106
6.2 Saran-Saran .....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>108</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

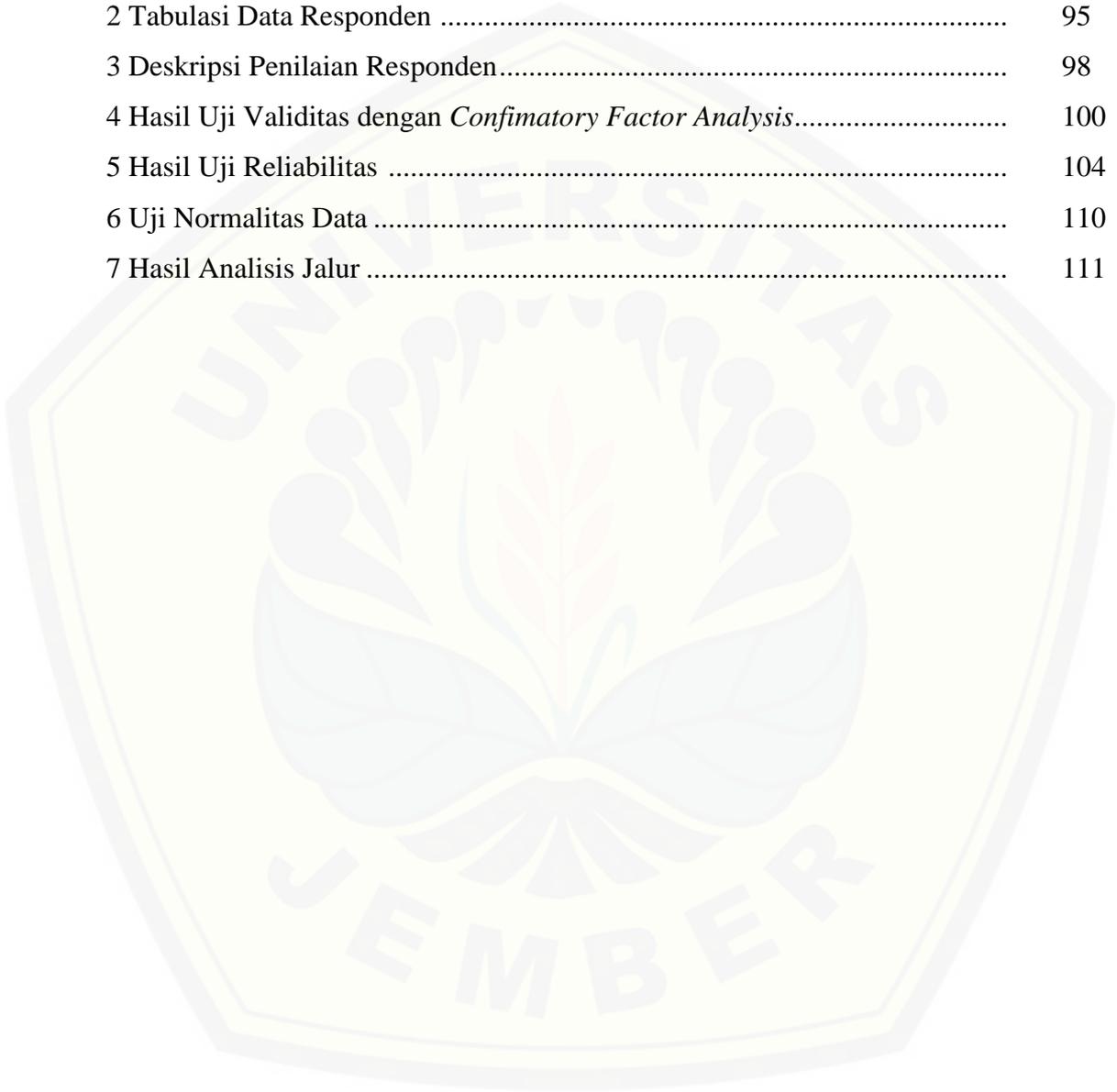
Tabel	Halaman
2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	38
5.1. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin PTPN XII (Persero) .....	72
5.2. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan PTPN XII (Persero)	73
5.3. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Karakteristik Pekerjaan .....	75
5.4. Deskripsi Penilaian Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Terhadap Variabel Budaya Organisasi .....	77
5.5. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Interaksi atasan-bawahan .....	79
5.6. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Perilaku bekerja .....	81
5.7. Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kinerja Karyawan .....	83
5.8. Hasil Uji Validitas Data .....	85
5.9. Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	85
5.10. Uji Normalitas Data dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	86
5.11. Hasil Uji Multikolinieritas .....	88
5.12. Hasil Analisis Jalur .....	90
5.13. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis .....	95

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
2.1 Model Karakteristik Pekerjaan .....	11
2.2 Penilaian Kinerja .....	34
3.1 Kerangka Proses Berpikir .....	41
3.2 Kerangka Konseptual Penelitian .....	42
4.1 Koefisien Jalur pada Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	54
5.1 Sejarah Berdirinya PTPN XII (Persero) .....	60
5.2 Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) .....	68
5.3 Struktur Organisasi Kebun .....	69
5.4 Hasil Asumsi Kenormalan Model .....	87
5.5 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	89
5.6 Hasil Analisis Jalur .....	93

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	
1 Kuisisioner .....	93
2 Tabulasi Data Responden .....	95
3 Deskripsi Penilaian Responden.....	98
4 Hasil Uji Validitas dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .....	100
5 Hasil Uji Reliabilitas .....	104
6 Uji Normalitas Data .....	110
7 Hasil Analisis Jalur .....	111



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang selalu ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan, telah menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawar bagi para pelaku ekonomi maupun industri. Salah satu tuntutan tersebut adalah kemampuan organisasi bisa secara responsif menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan eksternal semestinya juga diikuti oleh perubahan internal organisasi, agar dapat beradaptasi terhadap lingkungannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan semacam ini.

Ada berbagai kasus kedisiplinan dan penyimpangan terhadap peraturan di Indonesia merupakan sebagian bukti dari rendahnya kualitas kerja SDM di Indonesia, terutama pada masalah mentalitas dan budaya kerjanya. Kesemua itu akan berdampak pada kinerja organisasi yang rendah. Era globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat (*hypercompetition*) antar organisasi.

*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)

Pelaksanaan GCG ini diperkuat dengan Surat Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara, menekankan kewajiban bagi BUMN untuk menerapkan GCG secara konsisten dan atau menjadikan prinsip-prinsip GCG sebagai landasan operasionalnya, pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, dan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika. Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik itu GCG adalah transparansi (keterbukaan), akuntabilitas, *responsibilitas* (pertanggungjawaban), keadilan (*fairness*) dan kemandirian (PT Perkebunan Nusantara XII, 2012).

PT Perkebunan Nusantara XII merupakan hasil *merger* dari tiga (3) Perseroan Terbatas Perkebunan (PTP) yakni PTP XXIII (Persero), PTP XXVI (Persero), dan PTP XXIX (Persero). Berdasarkan kondisi perusahaan tersebut dalam rangka penerapan GCG. PT Perkebunan Nusantara XII menghadapi tantangan dan peluang sekaligus yakni adanya persaingan global dan *merger* perusahaan. di PT Perkebunan Nusantara XII sebagai hasil *merger* dari tiga PTP dapat dipastikan akan banyak ditemukan perbedaan-perbedaan substansial. Perbedaan pertama, adalah nit kerja masing-masing perusahaan sebelumnya tersebar di berbagai wilayah provinsi bahkan antar pulau kemudian, bergabung menjadi satu provinsi di beberapa kabupaten di Jawa Timur. Kedua, perbedaan visi, misi, tata nilai, strategi dan tujuan perusahaan. Ketiga, perbedaan budaya organisasi yang membentuk perilaku setiap karyawan (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. Berdasarkan realitas tersebut, PT Perkebunan Nusantara XII dituntut harus tangguh dan mampu menghadapi situasi saat ini. Apabila perubahan lingkungan ini tidak diantisipasi maka kemungkinan akan dapat menimbulkan dampak pada perusahaan diantaranya menurunkan kinerja perusahaan, menurunkan daya saing dan daya tumbuh, menurunkan nilai perusahaan serta mengancam kelangsungan usaha.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku bekerja yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*.

Perilaku bekerja merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat, 1999). 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. Perusahaan untuk melakukan segala sesuatu yang baik

manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Jika karyawan dalam organisasi memiliki kesadaran sendiri, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Borman dan Motowidlo (1993) mengatakan bahwa perilaku bekerja baik *in role* dan *ekstra role* dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka. Persepsi karyawan terhadap kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Menurut Markozy (2001), karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan perilaku bekerja yang baik di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan, yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu instansi. Menurut Organ dan Bateman (1993:2), perilaku yang menjadi tuntutan organisasi pada karyawandidak hanya perilaku *in-role*, tapi juga perilaku *ekstra-role*.

Perilaku bekerja adalah kontribusi pekerja di atas dan lebih dari deskripsi kerja formal (Smith *et al.*, 1993:2). Perilaku bekerja melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997:1). Organ (1997:22) mendefinisikan perilaku bekerja sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, baik yang berkaitan atau tidak berkaitan dengan sistem *reward formal* organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Perilaku bekerja membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Perilaku bekerja dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para karyawan dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas karyawan meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan. Hal ini juga dibenarkan oleh Organ *et al.* (2006:10), yang mengungkapkan bahwa perilaku bekerja dapat melicinkan dan melancarkan kehidupan sosial dalam suatu organisasi.

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). Adanya bukti bahwa individu yang menunjukkan perilaku bekerja memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi dari organisasinya (Podsakoff dan MacKenzei, 1997).

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. Gibson,dkk dalam Mulyaningsih (2006), karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas yang ada di dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi sikap atau perilaku terhadap pekerjaannya.

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. Sebaliknya bila karyawan itu berpandangan negatif terhadap karakteristik pekerjaan maka karyawan itu akan bersikap malas, kurang bertanggung jawab, tidak disiplin dan sulit menyesuaikan diri.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Pembentukan tata nilai merupakan pondasi awal dalam membentuk budaya organisasi. Tata nilai mengatur seluruh warga anggota komunitas agar dapat berjalan beriringan sejalan secara harmonis untuk mencapai tujuan kolektif. 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 (Sutrisno, 2010:3). Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang

semangat kerja sumber daya manusia (SDM) sehingga, kinerja organisasi meningkat. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Variabel-variabel pembentuk perilaku bekerja tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan. Hal ini sangat penting yang dibutuhkan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi. Tujuan perusahaan akan tercapai jika terdapat semangat kerja yang tinggi dari para karyawannya. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu.

Berdasarkan uraian dan beberapa kajian empiris, serta fenomena yang ada diPTPN XII Surabaya, perlu dilakukan analisis lebih mendalam terhadap faktor-faktor seperti karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan interaksi atasan-bawahan terhadap melalui perilaku bekerja kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Apakah karakteristik pekerjaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya?;
- b. Apakah budaya organisasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya?;
- c. Apakah interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya?;
- d. Apakah karakteristik pekerjaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya?;
- e. Apakah budaya organisasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya?;

- f. Apakah interaksi atasan-bawahan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya?;
- g. Apakah perilaku bekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya?;
- h. Apakah karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, interaksi atasan-bawahan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui perilaku bekerja?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini antara lain:

- a. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan karyawan terhadap perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya;
- b. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi karyawan terhadap perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya;
- c. Untuk menganalisis pengaruh interaksi atasan-bawahan terhadap perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya;
- d. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya;
- e. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya;
- f. Untuk menganalisis pengaruh interaksi atasan-bawahan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya;
- g. Untuk menganalisis pengaruh perilaku bekerja terhadap kinerja karyawan karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya.
- h. Untuk menganalisis karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, interaksi atasan-bawahan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui perilaku bekerja.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

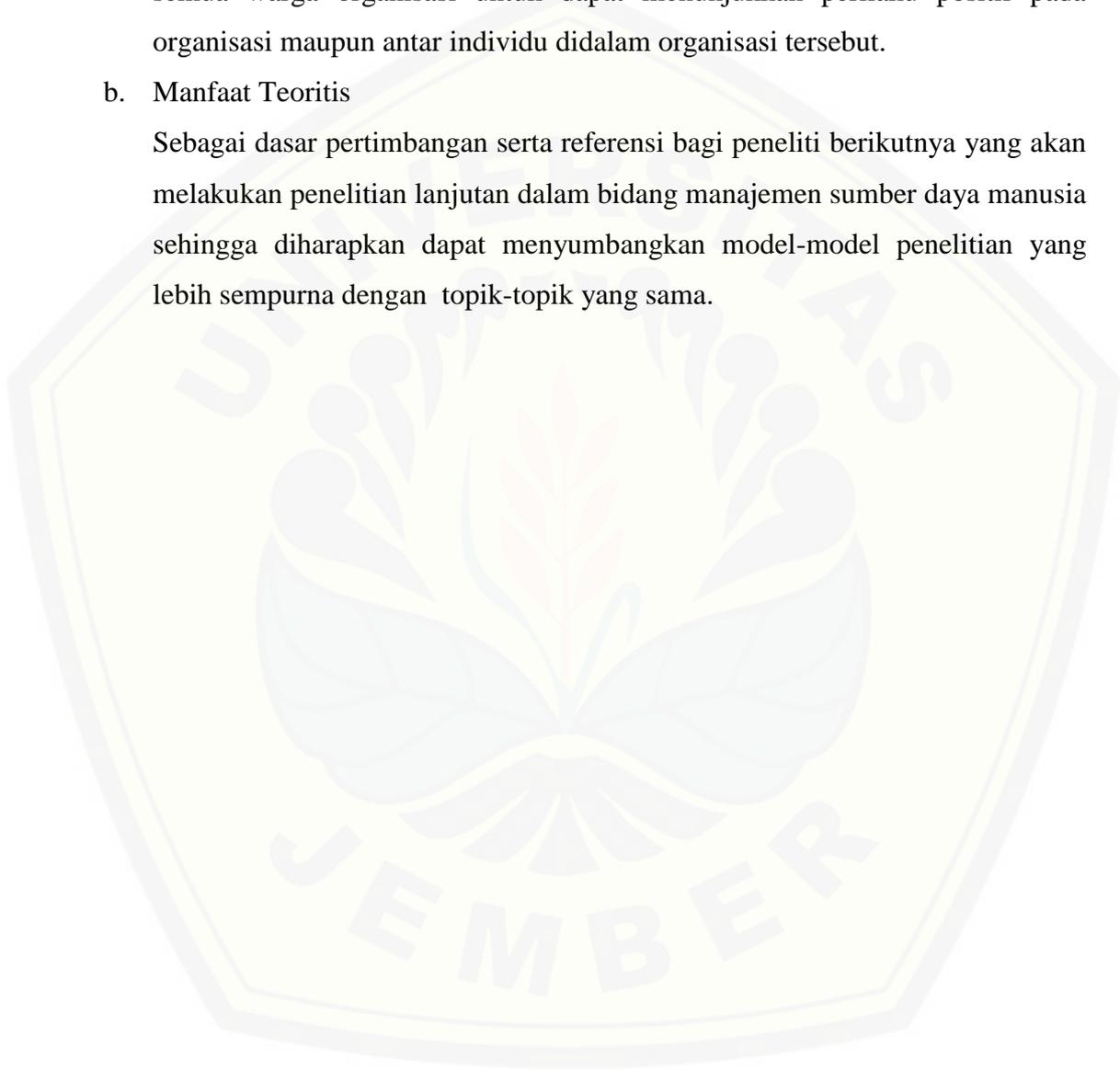
Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat berbagai pihak antara lain:

a. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini diharapkan mampu memberikan penjelasan empiris dan analitis dalam upaya mengembangkan perilaku bekerja karyawan PTPN XII Surabaya yang diperlukan pada organisasi pada saat ini, yang memerlukan semua warga organisasi untuk dapat menunjukkan perilaku positif pada organisasi maupun antar individu didalam organisasi tersebut.

b. Manfaat Teoritis

Sebagai dasar pertimbangan serta referensi bagi peneliti berikutnya yang akan melakukan penelitian lanjutan dalam bidang manajemen sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat menyumbangkan model-model penelitian yang lebih sempurna dengan topik-topik yang sama.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teoretis

#### 2.1.1 Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara instrinsik memberikan kepuasan dan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner dan Freeman, 1994).

Menurut Locke (2000), karakteristik pekerjaan merupakan ciri pekerjaan yang kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik membuat karyawan lebih menyukai pekerjaannya (Luthans, 2005:98). Karakteristik- karakteristik tersebut dapat ditemukan pada dimensi model karakteristik pekerjaan (*job characteristics model*), yang berlaku dengan baik bagi para karyawan dengan kebutuhan yang meningkat tinggi maupun rendah dan konteks kepuasan yang tinggi maupun rendah. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan yang lebih mutakhir dari merancang pekerjaan. Model ini adalah suatu perkembangan yang luar biasa terhadap pengayaan pekerjaan.

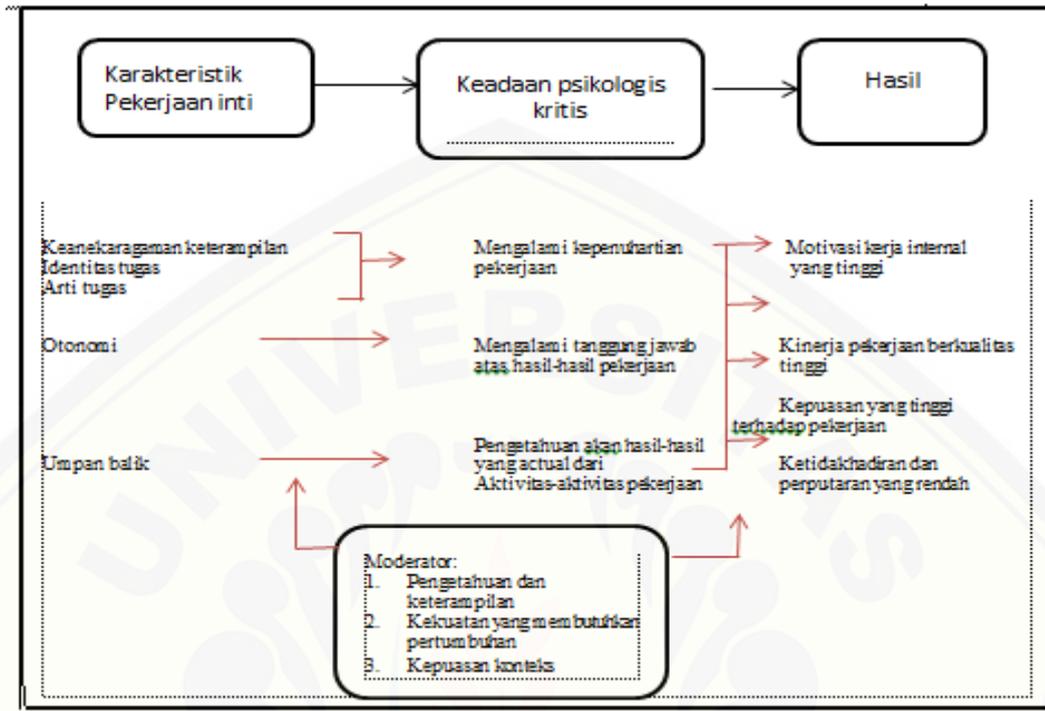
Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka karakteristik pekerjaan adalah ciri pekerjaan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik membuat karyawan lebih menyukai pekerjaannya.

Menurut Robbins (2008:272), model karakteristik pekerjaan (*job characteristics model-JCM*) mengemukakan bahwa pekerjaan apapun bias dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan:

- a. Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*)
- b. Identitas tugas (*task identity*)
- c. Arti tugas (*task significance*)
- d. Otonomi (*autonomy*)
- e. Umpan balik (*feedback*)

Lima dimensi ini mempengaruhi keadaan-keadaan psikologis karyawan.

Hal ini dapat di lihat pada Gambar 2.1:



Gambar 2.1 Model Karakteristik Pekerjaan

Sumber: Robbins (2008:272)

Teori karakteristik pekerjaan menyatakan bahwa sebuah pekerjaan yang diperkaya memiliki tingkat dimensi yang tinggi, dan yang pada akhirnya menciptakan tingkat keadaan psikologis kritis yang tinggi dalam diri karyawan. Keadaan psikologis kritis yang tinggi itulah yang akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi, kinerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi serta ketidakhadiran dan perputaran yang rendah (Simamora, 2006).

Wood, *et al* (1998) menjelaskan inti karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

- a. *Skill variety* (variasi keterampilan)

*Skill variety* (variasi keterampilan) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan.

b. *Task identity* (identitas tugas)

*Task identity* (identitas tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.

c. *Task significance* (signifikansi tugas)

*Task significance* (signifikansi tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.

d. *Autonomy* (otonomi)

*Autonomy* (otonomi) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat *schedule* pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

e. *Job feed back* (umpan balik pekerjaan)

*Job feed back* (umpan balik pekerjaan) adalah suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

Penjelasan masing-masing indikator karakteristik pekerjaan dijelaskan sebagai berikut.

a. Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*)

Pekerjaan yang terlalu monoton, memiliki lingkup yang kecil, tidak membutuhkan banyak keahlian dalam penyelesaiannya akan menciptakan rasa jenuh yang diikuti dengan turunnya tingkat kepuasan kerja (Akbar, 2009). Sedangkan pegawai yang memiliki keanekaragaman keterampilan dapat mengerjakan berbagai tugas dengan baik dan memperkecil kesulitan pegawai dalam menghadapi kendala dalam menyelesaikan berbagai tugas. Sehingga seorang pegawai yang memiliki keanekaragaman keterampilan cenderung sedikit mengalami kendala dalam menyelesaikan berbagai tugas. Dengan adanya keanekaragaman keterampilan, kepuasan kerja pegawai dapat timbul karena keanekaragaman membantu mempermudah pegawai dalam menyelesaikan

berbagai pekerjaan. Dengan adanya kepuasan kerja pegawai diharapkan dapat membantu tercapai tujuan organisasi.

Noe, *et al.* (2010) menyatakan bahwa “berbagai keterampilan merupakan sejauh apa pekerjaan memerlukan berbagai keterampilan agar dapat melaksanakan tugas-tugas”. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005) keragaman keterampilan adalah lingkup di mana pekerjaan memerlukan seorang individu yang mampu melakukan berbagai tugas yang mengharuskan menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda

Berdasarkan beberapa pengertian dijelaskan bahwa keanekaragaman keterampilan adalah berbagai keterampilan atau keahlian yang diperlukan oleh seorang individu untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan.

b. Identitas tugas (*task identity*)

Identitas tugas dapat memacu karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih efektif, mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan, serta meningkatkan kreatifitas dan inovasi. Seorang karyawan akan merasa bangga apabila mereka dapat menunjukkan secara nyata hasil pekerjaannya. Namun jika hasil tersebut terbenam dalam hasil kolektif, maka kepuasan kerja akan menurun (Akbar, 2009:54). Suatu pekerjaan yang didalamnya memiliki identifikasi tugas yang baik mempermudah suatu pegawai dalam melaksanakan secara runtun tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan pegawai merasa dipermudah dengan adanya identifikasi tugas (*task identity*) secara tidak langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam pekerjaannya.

Noe, *et al.* (2010) menyatakan bahwa “identitas tugas merupakan tingkat dimana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian “seluruh” bagian pekerjaan dari awal sampai akhir.” Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005) berpendapat bahwa identitas tugas adalah lingkup dimana pekerjaan mengharuskan seorang individu untuk melaksanakan seluruh pekerjaan secara lengkap yang dapat diidentifikasi. Dengan kata lain, tingginya identitas tugas tampak pada saat seseorang mengerjakan suatu produk atau suatu proyek sejak awal hingga akhir dan membuat hasil yang nyata

Menurut Handoko (2008:74) bila pekerjaan-pekerjaan tidak mempunyai identitas, para karyawan tidak akan atau kurang merasa bertanggung-jawab dan mungkin kurang bangga dengan hasil-hasilnya. Ini berarti kontribusi mereka tidak tampak, sehingga kepuasan kerja bisa menurun.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, identifikasi tugas adalah suatu spesifikasi yang terdapat dalam suatu jabatan atau tingkat pekerjaan yang berisi hal-hal apa saja yang diperlukan pada suatu tingkat jabatan tertentu beserta tanggung jawab apa saja yang harus di selesaikan dari awal hingga akhir.

c. Arti tugas (*task significance*)

Signifikansi tugas dapat memberikan kepuasan kerja karyawan terutama apabila pekerjaan yang dilakukannya memberi makna yang berabagi organisasi dan bahwa karyawan telah berbuat sesuatu untuk kepentingan umum khususnya pada organisasi (Akbar, 2009:56). Hal ini menimbulkan tanggung jawab yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga tanggung jawab yang ada tersebut yang kemudian menimbulkan motivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Yang akhirnya dengan adanya tanggung jawab lebih ini, dapat mendorong timbulnya kepuasan kerja pada pekerjaan.

Noe, *et al.* (2010) menyatakan bahwa makna tugas merupakan sejauh apa pekerjaan memiliki dampak yang penting terhadap kehidupan orang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) arti tugas di sebut sebagai signifikasi tugas yang memiliki arti yaitu lingkup di mana pekerjaan mempengaruhi kehidupan orang lain di dalam ataupun di luar organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut menunjukkan bahwa signifikasi tugas adalah sebuah pekerjaan yang dilakukan berpengaruh terhadap orang-orang sekitar baik didalam organisasi maupun diluar organisasi.

d. Otonomi (*autonomy*)

Kemampuan melakukan yang terbaik bagi organisasi, berkaitan dengan apakah organisasi mau memberikan otonomi bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk membuat keputusan sendiri, menentukan prosedur sendiri dan

bertanggung jawab atas pekerjaan dan pada kondisi yang dianggap mendesak (Akbar, 2009:58). Otonomi dalam sebuah pekerjaan memberikan pegawai keleluasaan dalam memilih cara yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Keleluasaan yang diberikan bertujuan untuk memberikan rasa kebebasan yang tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dengan adanya otonomi ini meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai pegawai untuk menjalankan tugas-tugas, sehingga secara tidak langsung juga meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa otonomi adalah lingkup di mana pekerjaan memungkinkan seorang mendapatkan kebebasan, kemerdekaan, dan keleluasaan baik dalam penjadwalan maupun dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Hani Handoko (2008) pengertian otonomi berarti mempunyai tanggung jawab atas apa yang dilakukan. Pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kepada para karyawan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan, berarti menambah tanggung jawab, akan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai. Kurangnya otonomi akan menyebabkan karyawan menjadi apatis atau menurun prestasi karyawan. Sedangkan menurut Noe, *et al.* (2010) otonomi disebut juga wewenang yang berarti sejauh apa pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk membuat berbagai keputusan tentang cara melakukan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan mengenai pengertian otonomi yaitu suatu kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk menentukan cara yang digunakan dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan.

e. Umpan balik (*feed back*)

Berdasarkan serangkaian pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan, sangat penting bagi karyawan untuk mengetahui efektifitas dari apa yang telah mereka lakukan. Dengan adanya umpan balik, karyawan dapat mengetahui tingkat keberhasilan dari apa yang telah mereka kerjakan, karyawan akan lebih mudah mengukur efektifitas kerja mereka, dapat mengetahui kekurangan

mereka dan dapat melakukan perencanaan pekerjaan untuk tugas berikutnya. Noe, *et al* (2010) menyatakan bahwa umpan balik merupakan sejauh apa seseorang menerima informasi yang jelas tentang efektivitas kinerja dari pekerjaannya sendiri. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) pengertian dari umpan balik adalah lingkup dimana seorang individu menerima informasi yang langsung dan jelas mengenai seberapa efektif ia melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Handoko (2008:58) bila pekerjaan-pekerjaan memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan, maka karyawan akan mempunyai pedoman atau motivasi untuk melaksanakan dengan lebih baik.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut umpan balik adalah penginformasian hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan yang di harapkan dapat menjadikan tolak ukur kinerja untuk bekerja lebih baik lagi.

### 2.1.2 Budaya organisasi

Menurut Mankunegara (2005:113), budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Harvey dan Brown (2009:135) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi juga disebut sebagai budaya organisasi, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai

norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Kotter dan Heskett dalam Tika (2008:4) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan praktik yang memiliki bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior.

Tika (2008:10) menyatakan bahwa definisi antara 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. Oleh karena itu, keterkaitan antara keduanya dapat dianalogikan seperti berikut yaitu budaya organisasi sebagai genus dan budaya perusahaan sebagai salah satu jenisnya. Sutrisno (2010:45) mengatakan bahwa penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku pada perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerjasama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerjasama tersendiri. Budaya organisasi diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk

Tika (2008:11) menyatakan bahwa unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

a. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

b. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang

dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan.

- c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.  
Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
- d. Pedoman mengatasi masalah  
Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- e. Berbagi nilai  
Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- f. Pewarisan  
Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.
- g. Penyesuaian  
Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

McKenna dan Beech (2000:15) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari elemen dasar budaya organisasi, yaitu:

- a. *Artifacts*  
*Artifacts* merupakan hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak, seperti produk, jasa, dan tingkah laku anggota kelompok.

b. *Espoused Values*

*Espoused Values* yaitu alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya meliputi strategi, sasaran, dan filosofi.

c. *Basic Underlying Assumption*

*Basic Underlying Assumption* yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi,seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

Sutrisno (2010:10) menyatakan budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu: Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Oleh karena itu, budaya organisasi yang efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja dan pertukaran informasi.

Rivai dan Sagala (2005: 430) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku 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 departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat orang dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi membentuk perilaku staf 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 (Wibowo, 2006:22).

Robbin (2008:22) mengemukakan bahwa adanya tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana, pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
- b. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail
- c. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen menfokuskan pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People orientation* (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaat pada orang dalam organisasi
- e. *Team orientation* (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim dari pada individual.
- f. *Aggreciveness* (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*
- g. *Stability* (stabilitas), dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Sementara itu, Cartwright (dalam Wibowo, 2010:42) mengemukakan bahwa terdapat sembilan karakteristik bahwa budaya organisasi yang bersifat motivasional yakni *identification* (identifikasi), *equity* (keadilan), *consensus*

(konsesus), *instrumentality* (instrumental), *rationality* (rasionalitas), *development* (pengembangan), *group dynamic* (dinamika kelompok), *internalization* (internalisasi).

Menurut Wibowo (2010) mengemukakan bahwa karakteristik budaya organisasi ada sepuluh butir yaitu :

- a. *Individual initiative* (inisiatif individual) menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu .
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko) adalah suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Direction* (arah) merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja
- d. *Integration* (Integrasi) adalah suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. *Management support* (dukungan manajemen) yaitu manajer menyediakan komunikasi dan menetapkan harapan kinerja
- f. *Control* (pengawasan) merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
- g. *Identity* (identitas) adalah suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi dengan keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
- h. *Reward system* (sistem penghargaan) dimana alokasi *reward* (kenaikan upah atau gaji upah), didasarkan pada kriteria alokasi biaya di dasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme
- i. *Conflict tolerance* (toleransi konflik) merupakan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka
- j. *Communication pattern* (pola komunikasi) adalah suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hirarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hirarki formal.

### 2.1.3 Interaksi atasan-bawahan

Riggio (2008) menyatakan interaksi atasan-bawahan adalah pendekatan yang berbeda dan berpendapat bahwa atasan yang efektif ditentukan oleh mutu hubungan antara atasan dan bawahan-bawahannya. Graen (dalam Ping dan Yue, 2010), yang mendefinisikan interaksi atasan-bawahan sebagai mutu pertukaran hubungan interpersonal antara bawahan dan atasannya. Menurut Tosi *et al.* (2000), interaksi atasan-bawahan adalah hubungan atasan-bawahan merupakan hubungan yang berdasar peran karena hubungan itu terjadi dalam proses pembentukan peran seorang bawahan dalam interaksinya dengan atasannya. Berdasarkan pengertian tersebut maka dijeaskan bahwa interaksi atasan-bawahan adalah peran hubungan atasan dan bawahan yang didasarkan interaksi yang berjalan antara atasan dan bawahan.

Pada dasarnya suatu organisasi secara formal akan menentukan bagaimana cara seorang karyawan bertindak dalam pekerjaannya melalui deskripsi jabatan yang sudah ada. Dalam kenyataannya, yang terjadi seseorang melakukan pekerjaannya bukan hanya berdasarkan deskripsi jabatan (*job desc*), melainkan juga melalui suatu proses pembentukan peran (*role-making process*). Seorang karyawan baru yang masuk ke dalam suatu organisasi haruslah terlibat dalam proses pembentukan peran ini yang selanjutnya akan mengatur cara ia bertindak dalam hubungannya dengan pekerjaan di organisasi (Graen,1996). Menurut Graen (1996) adanya proses pembentukan peran tersebut menyebabkan bervariasinya kualitas interaksi (*quality of exchange relationship*) antara seorang karyawan dengan atasannya. Teori kepemimpinan yang membahas tentang kualitas interaksi atasan bawahan adalah teori pertukaran atasan-bawahan (*leader-member exchange theory*). Konsep pertukaran tersebut berasal dari teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) sehingga pertukaran antara atasan dengan bawahan ini dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahannya. Landy (1999) dan Luthans (2005:62) menyebut teori pertukaran atasan-bawahan ini sebagai model hubungan *vertical-dyad*. *Dyad* adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang. *Vertical-dyad* itu sendiri merupakan hubungan yang terjadi antara dua orang yang berada pada tingkat atau level yang berbeda dalam suatu

organisasi, atasan dan bawahannya. Hubungan *vertical-dyad* ini dapat disebut sebagai interaksi yang terjadi antara atasan dengan bawahan.

Interaksi atasan-bawahan inilah yang mendasari teori kepemimpinan pertukaran atasan-bawahan tersebut (Miner, 2006). Menurut teori kepemimpinan ini, kualitas interaksi antara seorang atasan dengan seorang bawahannya adalah bervariasi yang terletak pada suatu kontinum, mulai dari interaksi yang berkualitas tinggi (*high leader-member exchange*) sampai dengan interaksi yang berkualitas rendah (*low leader-member exchange*). Selanjutnya interaksi atasan-bawahan yang terjadi akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang atasan, karena itu seorang atasan akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal inilah yang membedakannya dengan teori kepemimpinan lain yang menyatakan bahwa seorang atasan akan mengembangkan gaya kepemimpinan yang sama dengan setiap individu yang menjadi bawahannya.

Hasil proses pembentukan peran tersebut adalah bervariasinya interaksi atasan-bawahan. Robbins (2003:78) mengemukakan bahwa pada awal interaksi atasan-bawahan, seorang atasan akan mengkategorikan secara implisit bawahannya menjadi keanggotaan *in-group* dan *out-group*. Hal ini didukung oleh Luthans (2005:98) yang menyatakan bahwa kategori ini akan terus berlanjut dalam jangka waktu tertentu. Kategori atasan atas bawahannya menjadi *in-group* dan *out-group* sebenarnya kurang jelas, tetapi Tosi *et al.* (2000) menyatakan bahwa kategori *in-group* atau *outgroup* ini tergantung pada tingkat kesesuaian antara atasan dengan anggota dalam *dyad*-nya.

Seorang atasan akan memberikan perlakuan yang berbeda terhadap anggota *in-group* dan *out-group*. Berdasarkan pendapat Luthans (2005:99) bahwa dari berbagai penelitian yang telah dilakukan dilaporkan bahwa bawahan yang dikategorikan *ingroup* lebih sedikit mengalami kesulitan dalam berhubungan dengan atasannya, dan lebih banyak menghabiskan waktu bersama jika dibandingkan dengan bawahan yang dikategorikan sebagai *out-group*. Kategori keanggotaan kelompok inilah yang akan menentukan kualitas interaksi antara atasan dengan bawahannya. Landy (1999) menyatakan bahwa jika seorang bawahan yang menjadi anggota dari *in-group* maka interaksi atasan-bawahan

yang terjadi merupakan interaksi yang berkualitas tinggi, sebaliknya jika seorang bawahan menjadi anggota dari *out-group* maka interaksi atasan-bawahan yang terjadi merupakan interaksi yang berkualitas rendah. Menurut Wakabayashi dan Graen (1994) untuk mengukur tinggi rendahnya interaksi atasan-bawahan maka aspek-aspek yang harus diperhatikan adalah:

- a. Kemampuan atasan melakukan pendekatan (*approachability*) dan kemampuan atasan bertindak luwes (*flexibility*) terhadap bawahannya.
- b. Kesiapan untuk menggunakan kekuasaan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi.
- c. Kejelasan dari harapan (*expectation*) dan umpan balik (*feedback*) atasan yang ditujukan pada bawahan.
- d. Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.
- e. Kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja.

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terhadap kualitas interaksi atasan bawahan akan diukur melalui persepsi bawahan terhadap kualitas interaksinya dengan atasan. Persepsi karyawan terhadap kualitas interaksinya dengan atasannya akan diperoleh dari respon karyawan terhadap skala interaksi atasan-bawahan yang dapat disebut sebagai pengukuran dengan *self-report technique* oleh karyawan. Berdasar uraian di persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan merupakan penilaian karyawan yang menunjukkan sejauhmana kedekatan hubungan kerja dan sosial yang dijalin antara seorang atasan dengan seorang bawahannya dalam suatu *dyad* (kelompok yang terdiri dari dua orang) sebagai hasil dari proses pembentukan peran yang dilakukan oleh seorang bawahan.

Menurut Landy (1999), interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi ditandai dengan ciri-ciri:

- a. Interaksi atasan-bawahan lebih bersifat informal dan lebih partisipatif, karena itu seorang atasan akan jarang menggunakan kekuasaan otoritas untuk mempengaruhi bawahannya.

- b. Adanya tingkat negosiasi peran yang tinggi antara atasan dengan bawahannya.
- c. Terjadinya diskusi antara atasan dengan bawahan tentang kinerja dalam suatu pekerjaan.
- d. Atasan dalam mendiskusikan masalah pekerjaan dengan bawahan hampir selalu diawali dengan masalah dan hal yang bersifat pribadi.
- e. Adanya minat atasan yang sungguh-sungguh terhadap kesulitan kerja yang dihadapi bawahannya.

Selanjutnya jika interaksi atasan-bawahan berkualitas rendah, maka akan bercirikan:

- a. Interaksi atasan-bawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya.
- b. Adanya tingkat negosiasi peran yang rendah sehingga interaksi atasan-bawahan dibatasi oleh peran yang dimainkan.
- c. Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas.
- d. Atasan jarang membantu bawahan dengan memberikan tugas yang berbeda.

Riggio (2000:54) menyatakan bahwa apabila 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. Landy (1999) mengemukakan bahwa pada interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berperan sebagai mitra kerja bagi bawahannya, sedangkan jika interaksi berkualitas rendah maka atasan akan berperan sebagai seorang pengawas bagi bawahannya. Kedua peran tersebut akan diperankan oleh seorang atasan secara berkelanjutan dalam menjalin hubungan dengan bawahannya, sehingga Tosi *et al.* (2000) menyatakan bahwa pendekatan hubungan *vertical-dyad* adalah berdasarkan asumsi bahwa

kepemimpinan dapat dipahami melalui peran yang terjadi antara seorang atasan dengan seorang bawahannya.

#### 2.1.4 *Organizational Citizenship Behaviour*

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, 1993). Mayoritas penelitian perilaku bekerja telah fokus pada pengaruh perilaku bekerja pada kinerja individual dan organisasional.

Menurut Bond and Meyer (1997:40 ), perilaku kerja yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dimana hal tersebut sangat penting di setiap pekerjaan dan situasi kerja. Robbins (2002 : 35) menyatakan bahwa perilaku kerja yaitu dimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. (Robbins menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka).

Definisi yang sedikit berbeda ditawarkan oleh Organ (1999), perilaku bekerja merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional. Organ (1999) berpendapat bahwa perilaku bekerja sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Organ (1999) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku bekerjabisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada pemfungsian efektif dari suatu organisasi.

Sementara itu Dyne, dkk (1995) yang mengusulkan konstruksi dari perilaku bekerja, yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi

tuntutan peran. Menurut Djati (2008: 25), perilaku bekerja adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standard yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan.

Ada beberapa elemen dalam konsep ini yaitu (Stamper dan Dyne, 2001):

- a. Perilaku bekerja merupakan tipe perilaku dimana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
- b. Perilaku bekerja merupakan perilaku yang tidak nampak.
- c. Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
- d. Perilaku bekerja merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

Menurut Stamper and Dyne (2001), kemauan karyawan untuk menunjukkan perilaku atau peran yang melebihi permintaan perusahaan ditentukan oleh dua faktor yaitu :

- a. Persepsi manajerial dan karyawan tentang kinerja dan tanggung jawab karyawan yang sering tidak seragam
- b. Persepsi karyawan akan tanggung jawab dan kinerja mereka ditentukan oleh kepuasan kerja mereka

Menurut Sinamo (2002:85), ada delapan paradigma di tingkat perilaku kerja yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik di tingkat pribadi, organisasional maupun sosial, yaitu :

- a. Bekerja tulus,
- b. Bekerja tuntas,
- c. Bekerja benar,
- d. Bekerja keras,
- e. Bekerja serius,
- f. Bekerja kreatif,
- g. Bekerja unggul, dan
- h. Bekerja sempurna.

Perilaku bekerja ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam perilaku bekerja. Sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkan perilaku bekerja secara rasional. Menurut McClelland *et al.* (1997), manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

- a. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standart keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- b. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- c. Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Menurut Bryson *et al* (2000: 41), empat indikator yang mempengaruhi perilaku kerja, yaitu:

- 1) *Cooperatives—social skills* (kemampuan berhubungan sosial)  
Kemampuan berhubungan sosial yaitu mengandalkan kemampuan sosial untuk bekerjasama dengan antar para pekerja untuk mencapai suatu tujuan bersama.
- 2) *Work quality* (kualitas pekerjaan)  
Para pekerja harus menunjukkan kualitas kerja yang baik agar dapat diakui dan dihargai
- 3) *Work habits* (kebiasaan kerja)  
Kebiasaan kerja dihubungkan dengan perilaku yang positif dan negatif di tempat kerja
- 4) *Personal presentation* (pengendalian diri)  
*Personal presentation* (pengendalian diri) merupakan sikap tidak menjadi mudah marah dan agresif dan tidak berperilaku aneh.

Menurut Organ *et al.* (2006), dimensi perilaku bekerja sebagai berikut :

a. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

c. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan - keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah - masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur - prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber - sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Organ *et al.* (1990) menambahkan dimensi perilaku bekerja dengan:

- a. *Peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindar dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi).
- b. *Cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

Perilaku bekerja yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan Organ *et al.* (2006). Secara empiris dan konseptual kerja, menurut Organ *et al.* (1990)

dimensi pembentuk perilaku bekerja adalah sebagai berikut : *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue, peacekeeping dan cheerleading*. Organ *et al.* (2006) dengan dimensi perilaku bekerja *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

Berdasarkan pengertian perilaku bekerja maka dijelaskan bahwa perilaku bekerja merupakan kemampuan dan tindakan yang berbentuk perilaku karyawan dalam bekerja. Perilaku bekerja merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Perilaku bekerja ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997:1). Organ (1999) mendefinisikan perilaku bekerja sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi.

#### 2.1.5 Kinerja

Hasibuan dalam Suyatno (2002:28) mengatakan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Bernadin dan Russel dalam Kistyanto (2000:30) mendefinisikan bahwa kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi atau suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam suatu periode. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Menurut Robbins (2001:13), kinerja adalah fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut (Simamora, 2004:56).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dalam suatu kurun waktu yang telah ditetapkan, artinya bahwa bila aktivitas seseorang dalam organisasi dapat mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya apabila tidak tercapai, maka berarti perusahaan tersebut berkinerja buruk. Kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai ukuran hasil yang sesungguhnya dari aktivitas sejumlah orang atau suatu badan usaha selama beberapa periode. Selain itu, kinerja adalah prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perbankan. Atau dengan kata lain kinerja merupakan prestasi perusahaan baik itu manusia, metode keuangan, mesin, material dan komponen lainnya.

Menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja karyawan yang diukur dengan prestasi kerja antara lain kualitas kerja dan kuantitas kerja. Indikator tersebut digunakan karena dapat mengukur kinerja karyawan disamping itu juga dapat menandai ada tidaknya kinerja, yang disesuaikan dengan kondisi yang ada. Dharma (2001:154) menyatakan bahwa untuk dapat mengatur kemampuan karyawan dalam melaksanakan kegiatannya mempertimbangkan :

a. Kuantitas Kerja

Dharma (2001:154) mengungkapkan bahwa “Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai”. Kuantitas kerja berkaitan dengan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam waktu yang telah ditentukan. Pengukuran kuantitas ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses/pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan maka dapat dikatakan bahwa kinerjanya semakin tinggi dan sebaliknya semakin sedikit pekerjaan yang dapat terselesaikan maka dapat dikatakan kinerjanya semakin rendah.

b. Kualitas Kerja

Menurut Ranupandjojo (2000:126), kualitas kerja adalah hal-hal yang menunjukkan bagaimana melaksanakan pekerjaan menyangkut ketepatan,

ketelitian dan kerapian. Dharma (2001:154) mengungkapkan pendapat bahwa kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Jadi kualitas kerja merupakan mutu kelengkapan serta kerapian hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya pengukuran kualitas kerja ini melibatkan mutu dari proses atau pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Menurut Meir dalam As'ad (2005), kinerja dapat diukur dari hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja yang merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. Kualitas kerja adalah hasil kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. Ketepatan waktu adalah ketepatan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departmen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, di samping faktor lain di luar perusahaan.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk (Rivai dan Sagala, 2009:547):

- a. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja. (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan yang meliputi: (a) perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d)

informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

- d. Dokumentasi yang meliputi: (a) kriteria untuk validitas penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

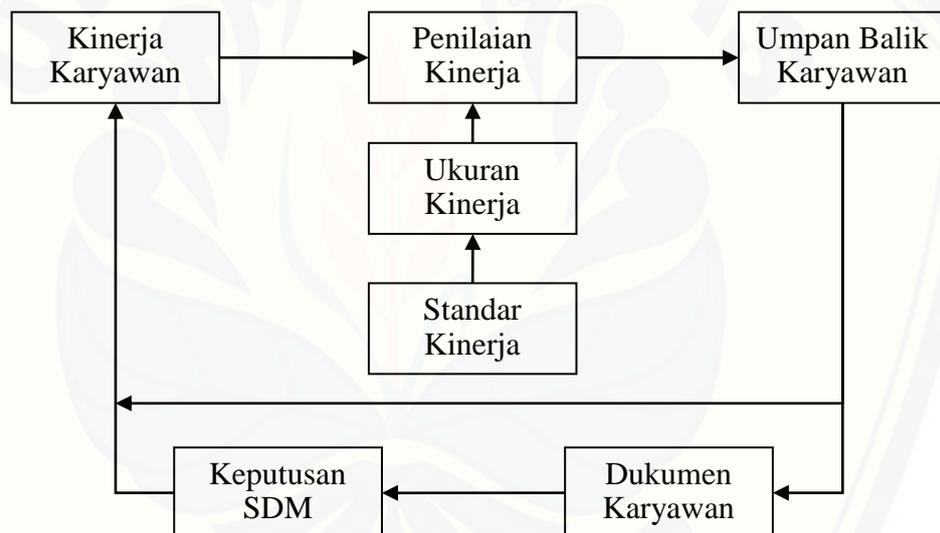
Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu:

- a. Dokumentasi, untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.
- b. Posisi tawar, untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
- c. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- d. Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siap yang perlu dinaikkan upah, bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
- e. Keputusan penempatan membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.
- f. Pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk memperbaiki kinerja buruk sehingga hal itu mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- g. Perencanaan dan pengembangan karier merupakan umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier

yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

- h. Umpan balik ke SDM dilakukan untuk kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi. Perusahaan tidak cukup hanya mempunyai sistem penilaian, tetapi sistem harus efektif, diterima dan dapat digunakan dengan baik. Dengan kondisi seperti itu, penilaian kinerja dapat mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas SDM yang berhubungan dengan. Analisis pekerjaan dan desain, perencanaan SDM, struktur karyawan, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan karier.

Penilaian kinerja karyawan dijelaskan Gambar 2.2 berikut.



Gambar 2.2. Penilaian Kinerja  
Sumber: Rivai dan Sagala (2009:548)

Teel (1980: 301) dalam Soejono (2005) menyebutkan beberapa alasan perlunya untuk menilai kinerja:

- a. Penilaian kinerja menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji
- b. Penilaian kinerja tersebut paling sering digunakan

Menurut Dessler (2005:513), penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah yakni:

- a. Pendefinisian pekerjaan, berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat atas hal-hal yang diharapkan atasan tercapai dilaksanakan oleh bawahan dan standarkualitas yang digunakan untuk menilai kinerja tersebut
- b. Penilaian kinerja berarti membandingkan antara kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan, biasanya melibatkan beberapa jenis bentuk pengharkatan
- c. Penyediaan balikan berarti mengharuskan adanya pertemuan dimana dalam kesempatan itu dibicarakan kinerja dan kemajuan bawahan juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan.

Stolovitch dan Keeps (1992: 5) memberikan pengertian tentang kinerja sebagai berikut:

"Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Tiga kriteria penilaian kinerja individu antara lain tugas individu, perilaku individu dan ciri individu".

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan penilaian kinerja merupakan kumpulan total dari kerja yang merupakan tugas dan ciri individu guna mencapai sasaran /target yang ditentukan pimpinan.

Rivai dan Sagala (2009: 99) mendefinisikan manfaat penilaian kinerja sesuai dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan penilaian meliputi :

- a. Manfaat bagi karyawan yang dinilai, meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, hasil yang diharapkan, pengetahuan.
- b. Manfaat bagi penilai, kesempatan mengidentifikasi karyawan, memberikan peluang serta meningkatkan kepuasan kerja bagi keduanya.
- c. Manfaat bagi organisasi, perbaikan seluruh simpul unit dalam organisasi, meningkatkan kualitas komunikasi serta motivasi dan keharmonisan antara karyawan dan organisasi.

Rivai dan Sagala (2009: 454) menyebutkan penilaian kinerja efektif dan tidak efektif sebagai berikut :

- a. Efektif, apabila karyawan mengerti dimensi apa saja yang dinilai, sistem ini menjadi strategis karena harus dirancang sesuai dengan pilihan strategis tersebut, selain itu juga dipengaruhi oleh pendekatan dan metode yang dikenakan cocok dengan strategi penisahaan.
- b. Tidak efektif, sistem ini tidak dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik karena sistem penilaian tidak memotivasi karyawan untuk maju dan bersaing.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang pengaruh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan interaksi atasan-bawahan dan interaksi atasan-bawahan terhadap kinerja melalui peningkatan perilaku bekerja. Pearce dan Gregerse (2001) melakukan penelitian terhadap 290 karyawan rumah sakit London dan didapatkan bahwa melalui mediasi dampak dari rasa tanggung-jawab *job interdependence*, maka karyawan menunjukkan perilaku *extra-role*. Kemudian penelitian juga dilakukan kepada 802 suster rumah sakit dan ditemukan bahwa *job autonomy* dan *job interdependence* merangsang karyawan untuk berperilaku ekstra (Anderson dan William, 1996).

Chiu dan Chen (2005) melakukan penelitian terhadap 270 karyawan dari sebuah perusahaan elektronik di Taipeh. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *variety* (variasi kerja) dan *job significance* (signifikansi kerja) memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku *ekstra role*. Namun, *job identity* (identitas kerja), *autonomy* (otonomi) dan *feed back* (umpan balik) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku *ekstra role*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepuasan kerja internal merupakan suatu mediasi dari hubungan antara *job characteristics* dan perilaku *ekstra role* sedangkan kepuasan kerja eksternal bukan merupakan suatu mediasi pada hubungan antara *job characteristics* dan perilaku *ekstra role*. Hasil studi mengenai perilaku *ekstra role* mengklasifikasikan hubungan perilaku *ekstra role* kedalam 4 kategori yaitu *individual/employee characteristics*, *leadership behaviour*, *organizational attributes*, dan *job characteristics* (Podsakoff, et.al., 2000). Penelitian sebelumnya

memfokuskan penelitian pada tiga kategori pertama dan tidak terlalu memperhatikan penelitian mengenai *job characteristics* (Cappelli dan Rogovsky, 1998; Drago dan Garve, 1998; Farh, Podsakoff, dan Organ, 1990; Pearce dan Gregersen, 1991) dalam Chiu dan Chen (2005). Chiu dan Chen (2005) menemukan hubungan antara *job characteristics* dan perilaku *ekstra role*, karena sebelumnya hanya sedikit studi yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Perilaku *ekstra role* merupakan suatu fungsi yang sangat penting dalam sebuah organisasi, dan organisasi harus dapat mengembangkan perilaku *ekstra role* pada karyawan dengan melalui *job design* ataupun *redesign*.

Farh *et al.* (2006) melakukan survey terhadap 195 karyawan telekomunikasi, dan ditemukan hasil bahwa *job characteristic* memiliki dampak yang positif terhadap perilaku *ekstra role* melalui 2 tipe dari proses psikologi yaitu peningkatan rasa tanggung jawab dan signifikansi tugas, kedua tipe tersebut membuat karyawan mengerti akan pentingnya lingkungan organisasi dan untuk mendapatkan penghargaan yang tinggi atas hubungan antar karyawan. Hal ini dapat membuat karyawan menjadi lebih baik dalam memperhatikan kebutuhan-kebutuhan, masalah-masalah, dan *perpectives* dari member dari organisasi lain sehingga dapat menampilkan perilaku *ekstra role* yang menguntungkan bagi operasional organisasi. Selain itu mengatakan bahwa *job autonomy*, *job variety*, dan *job significance* memiliki hubungan yang positif dengan perilaku *ekstra role* sedangkan *job identity* dan *job feedback* tidak memiliki hubungan dengan perilaku *ekstra role* kemudian ada pula penambahan *job variety* yang berhubungan dengan usaha-usaha dalam pencapaian perilaku *ekstra role*.

Subyantoro (2009) melakukan penelitian tentang karakteristik individu, dan kinerja pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui : (1). Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap kinerja pengurus. (2). Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja pengurus. (3). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pengurus. (4). Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja pengurus. Metode

penelitian menggunakan kuantitatif dengan menggunakan perhitungan statistik sebagai dasar analisis. Sampel diambil dengan teknik *cluster sampling* dengan jumlah sampel sebesar 137 orang, meliputi pengurus beberapa KUD di kabupaten Sleman yang terdiri dari pengawas, ketua, bendahara/sekertaris dan pelaksana/manajer. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model (Moderating SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pengurus, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus, motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pengurus dan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pengurus yang dimediasi oleh melalui motivasi kerja pengurus.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat dibuat ringkasan sebagai berikut.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Populasi/Sampel	Variabel	Hasil Penelitian
Pearce dan Gregerse (2001)	290 karyawan rumah sakit London	Perilaku <i>extra-role</i> dan karakteristik pekerjaan terdiri dari <i>job autonomy</i> dan <i>job interdependence</i>	Karakteristik pekerjaan <i>job autonomy</i> dan <i>job interdependence</i> merangsang karyawan untuk berperilaku ekstra
Chiu dan Chen (2005)	270 karyawan dari sebuah perusahaan elektronik di Taipei	Karakteristik pekerjaan perilaku <i>ekstra role</i>	Karakteristik pekerjaan yaitu <i>variety</i> (variasi kerja) dan <i>job significance</i> (signifikansi kerja) memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku <i>ekstra role</i> . Namun, <i>job identity</i> (identitas kerja), <i>autonomy</i> (otonomi) dan <i>feed back</i> (umpan balik) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku <i>ekstra role</i> .
Farh <i>et al.</i> (2006)	195 karyawan telekomunikasi Iran	Karakteristik pekerjaan perilaku <i>ekstra role</i>	<i>Job characteristic</i> memiliki dampak yang positif terhadap perilaku <i>ekstra role</i> melalui 2 tipe dari proses psikologi yaitu peningkatan rasa tanggung jawab dan signifikansi tugas

Lanjutan Tabel 2.1.....

Peneliti (Tahun)	Populasi/Sampel	Variabel	Hasil Penelitian
Subyantoro (2009)	Pengurus KUD di Kabupaten Sleman		Karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pengurus, karakteristik individu, dan karakteristik pekerjaan organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus, motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja

Sumber: berbagai penelitian

Adapun perbedaan dan persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kerja sedangkan perbedaan penelitian terletak pada objek, variable independen dan metode analisis data yang digunakan penelitian.

### **BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **3.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, rumusan masalah serta tujuan penelitian dapat disimpulkan bahwa studi ini dilakukan untuk mengkaji dan menganalisis 5 (lima) hubungan variabel penting yaitu: karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan interaksi atasan-bawahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya melalui perilaku bekerja. Awal studi mengacu pada pentingnya perilaku bekerja karyawan dalam meningkatkan kinerjanya karena kinerja karyawan akan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Untuk itu studi ini mencoba melihat pengaruh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan interaksi atasan-bawahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya.

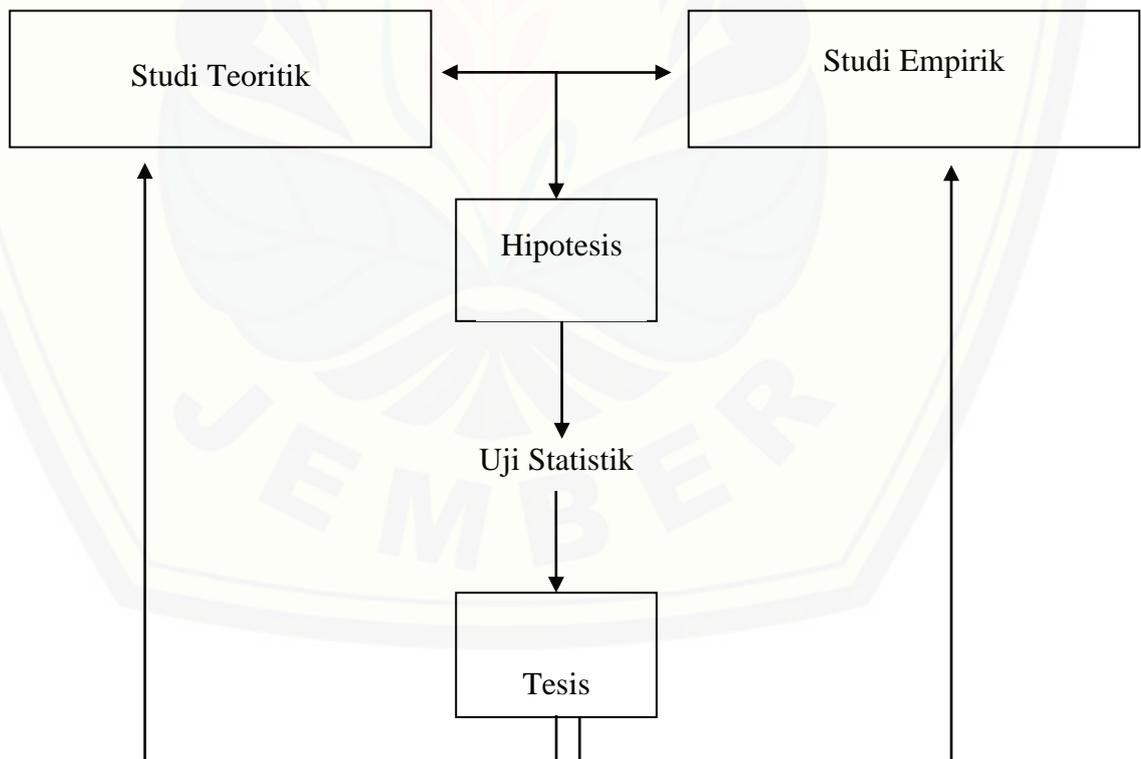
Studi ini di mulai dari kajian teori yang di mulai dari teori karakteristik pekerjaan yang mengulas tentang ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang pekerjaan karyawan. Teori budaya organisasi menjelaskan tentang kondisi psikologis dalam diri seseorang yang akan menentukan arah dan perilaku seseorang dalam organisasinya, dan perilakunya dalam bekerja. Budaya organisasi ini menjelaskan pola perilaku dan cara berpikir yang khas yang menentukan penyesuaian diri seseorang terhadap lingkungannya. Selanjutnya teori interaksi atasan-bawahan yang menjelaskan, teori pertukaran atasan dan bawahan, teori perilaku bekerja yang menjelaskan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan teori kinerja yang membahas penilaian terhadap hasil kerja seseorang yang sangat berguna dalam mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien.

Teori-teori tersebut menuntun untuk berpikir secara deduktif karena teori bersifat universal artinya berlaku umum dan dimana saja, tetapi dapat diterapkan untuk kasus-kasus spesifik. Selanjutnya studi empirik yang dikaji di dalam studi ini dimaksudkan untuk melengkapi wawasan dalam menyusun tesis ini. Studi empirik merupakan suatu proses generalisasi dari hal-hal yang sifatnya

khusus/spesifik menjadi kesimpulan-kesimpulan yang bersifat umum. Ini berarti kajian atau studi empirik member inspirasi untuk berpikir induktif.

Proses berpikir tidak bias deduktif saja atau induktif saja. Proses berpikir merupakan interaksi antara proses berpikir deduktif dan induktif. Berdasarkan proses interaksi tersebut disusun hipotesis. Hipotesis penelitian ini merupakan solusi sementara atas rumusan masalah yang perlu dikaji kebenarannya, sehingga hipotesis memerlukan pengujian dengan uji statistik yang relevan. Berdasarkan uji statistik hipotesis dapat dihasilkan konsep tesis.

Konsep tesis di dalamnya akan menghasilkan temuan-temuan baru. Temuan-temuan baru yang akan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu atau teori, sedangkan temuan-temuan pada empiris akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Secara singkat uraian tersebut dijelaskan pada Gambar 3.1.

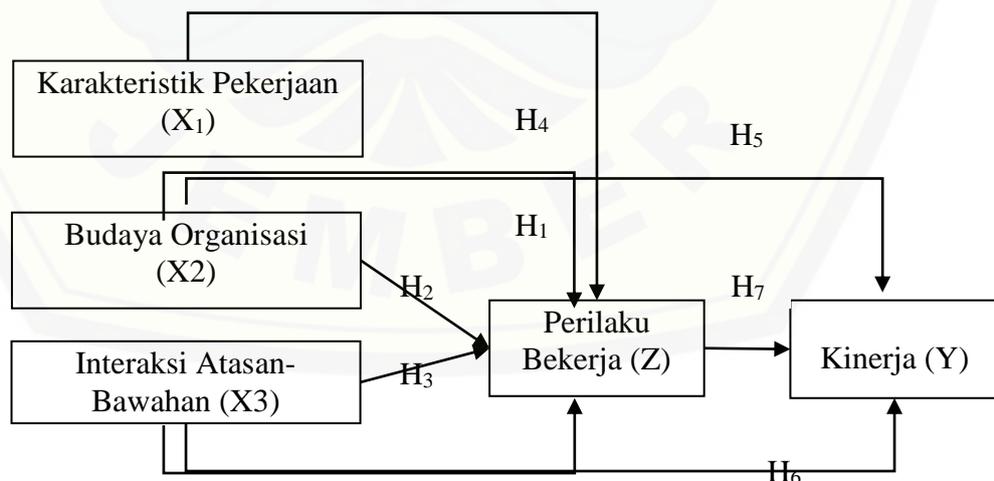


Gambar 3.1. Kerangka Proses Berpikir

Penelitian ini didasarkan pada teori teoretis dan empiris yang telah dipilih sehingga menjadi dasar pengajuan hipotesis penelitian. Selanjutnya dilanjutkan dengan pengujian hipotesis penelitian dan hasil pengujian akan memberikan hasil penelitian sesuai dengan permasalahan dalam penelitian.

Setelah menyusun kerangka proses berpikir, maka perlu disusun kerangka konseptual. Disusunnya kerangka konseptual adalah untuk menjelaskan variabel-variabel mana yang berkedudukan sebagai variabel eksogen, variabel *intervening* dan variabel endogen terikat. Preposisi yang didasarkan pada studi teoritik dan studi empiris akan jelas berapa banyak hipotesis yang harus disusun, variabel-variabel yang terkandung dalam masing-masing hipotesis dan bagaimana hubungan pengaruh antar variabelnya.

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan interaksi atasan-bawahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta pengaruh langsung antara perilaku bekerja terhadap kinerja. Variabel-variabel tersebut merupakan variabel laten, yaitu variabel yang tidak terukur oleh karena itu pengukurannya menggunakan indikator-indikator. Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antar variabel dalam studi ini secara keseluruhan dapat digambarkan dalam Gambar 3.2



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Pearce dan Gregerse (2001), Chiu dan Chen (2005), Subyantoro (2009) dan Farh *et al.* (2006)

Dimana:

a. Variabel independen

Y = Kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya.

b. Variabel *intervening*

Z = Perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya.

c. Variabel Dependen

X1 = karakteristik pekerjaan

X2 = budaya organisasi

X3 = interaksi atasan - bawahan

Berdasarkan Gambar 3.2 perilaku bekerja berisi dimensi individu dan kelompok-kelompok fungsi yang memiliki keinginan dalam diri mereka sendiri ketika terlibat dalam kerjasama. Kerjasama, pada satu sisi mengarah pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan tidak sekedar untuk keperluan rutin, namun lebih jauh lagi yaitu menjaga keseimbangan internal. Kerjasama yang dibangun disini termasuk kegiatan spontan yang dilakukan sehari-hari oleh individu-individu dalam organisasi untuk menyelesaikan tugas yang menjadi kewajiban teman sejawatnya. Perilaku bekerja merupakan komponen yang penting dalam sebuah organisasi, karena perilaku tersebut akan mendukung gerak mesin sosial dalam organisasi. Perilaku bekerja memberikan fleksibilitas yang diinginkan organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan melalui keinginan-keinginan yang tidak direncanakan terlebih dahulu. Perilaku ini memungkinkan partisipan untuk mengatasi kesulitan yang dapat ditimbulkan oleh kondisi-kondisi yang mengharuskan pekerja bergantung satu sama lain. Beberapa penelitian tentang Perilaku bekerja dalam perspektif pertukaran sosial telah dilakukan, misalnya oleh Konovsky dan Pugh (1994). Atasan yang baik akan dapat mendorong perilaku *citizenship*, sebab sebuah hubungan pertukaran sosial dikembangkan antara karyawan dan atasan mereka. Ketika seorang atasan memperlakukan karyawan dengan adil, maka atas dasar konsep pertukaran sosial dan norma timbal-balik (*reciprocity*), karyawan pasti akan membalasnya dengan perilaku *citizenship* yang seimbang.

Adanya variasi interaksi atasan-bawahan dari yang tinggi sampai dengan yang rendah akan membawa implikasi bagi suatu organisasi atau organisasi. Interaksi yang berkualitas tinggi diyakini akan membawa pengaruh positif terhadap berbagai perilaku kerja karyawan dalam organisasi kerjanya.

Menurut Wayne *et al.* (1997), karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan, sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja. Perilaku bekerja dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dikerjakan lebih dari sekedar perilaku dasar sesuai dengan kontrak yang disepakati oleh seorang karyawan (Eisenberger *et al.* 1996). Hal ini menunjukkan bahwa interaksi atasan-bawahan berhubungan positif dengan perilaku bekerja, dan nantinya akan meningkatkan kinerja.

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub> = Karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya (Z)

H<sub>2</sub> = Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya (Z)

H<sub>3</sub> = Interaksi atasan - bawahan (X3) berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya (Z)

H<sub>4</sub> = Karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya (Y)

H<sub>5</sub> = Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya (Z)

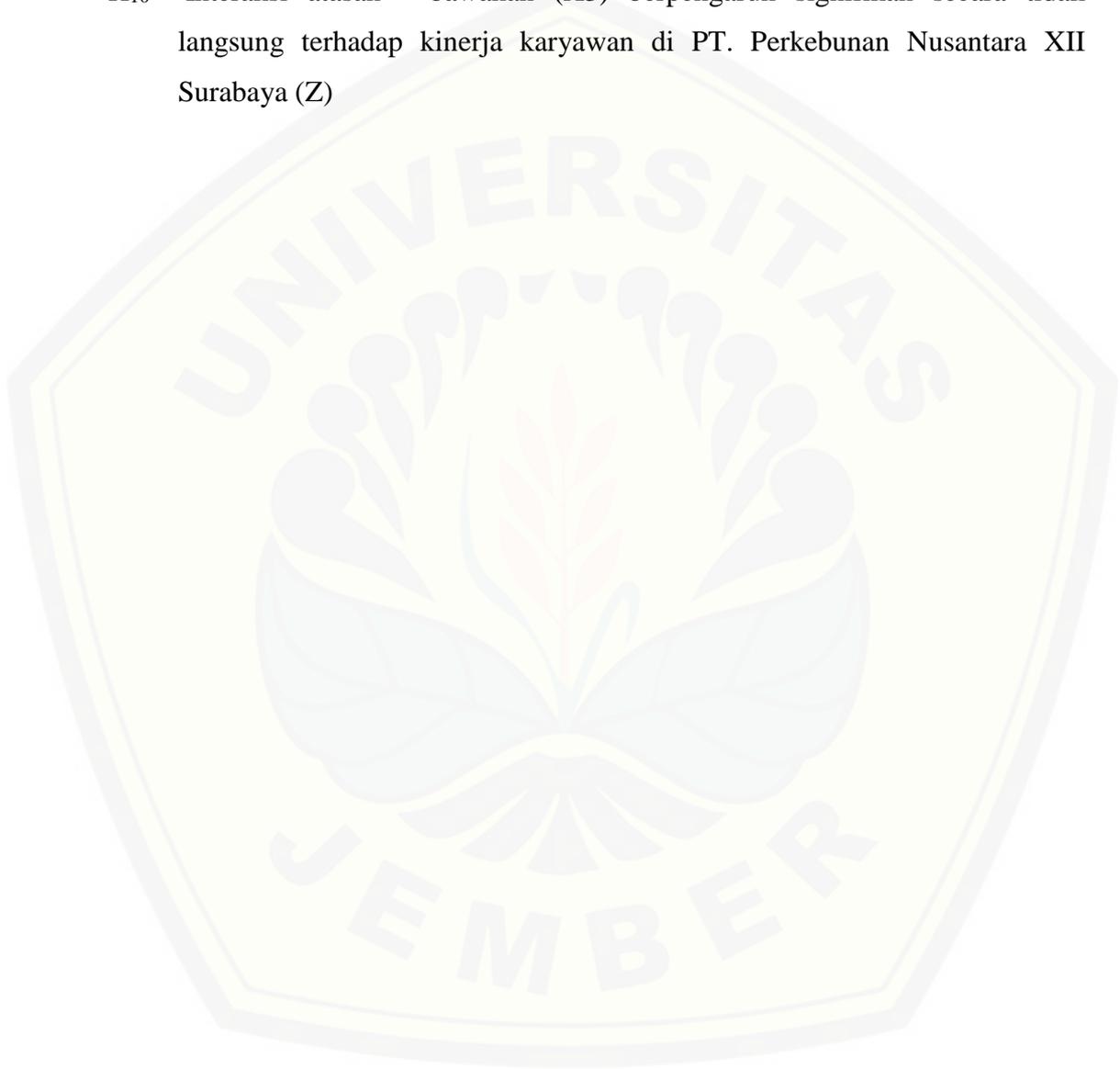
H<sub>6</sub> = Interaksi atasan - bawahan (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya (Z)

H<sub>7</sub> = Tingkat perilaku bekerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya (Y).

$H_8$ =Karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya (Y)

$H_9$  = Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya(Z)

$H_{10}$ = Interaksi atasan - bawahan (X3) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya (Z)



## BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

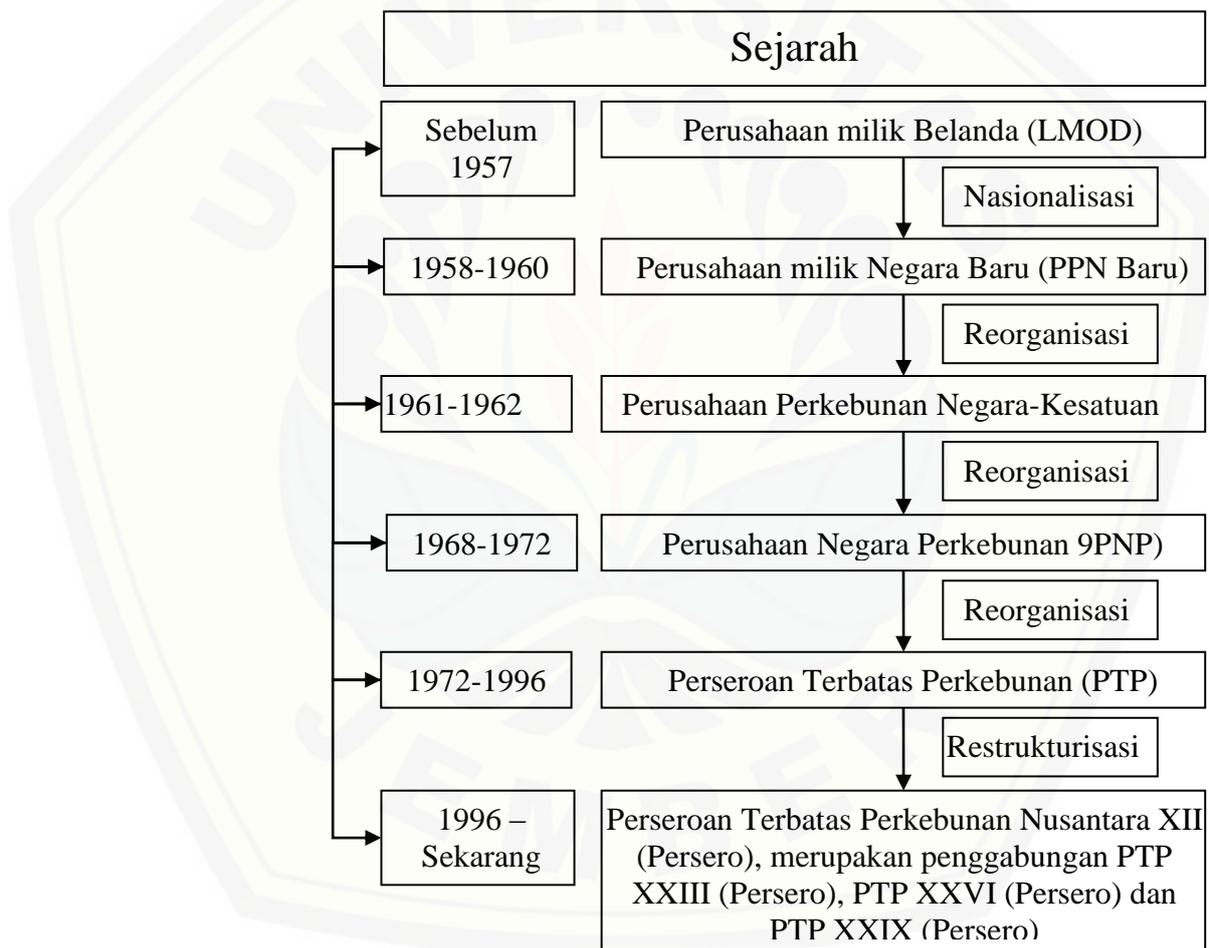
PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), selanjutnya disebut PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia.

PTPN XII didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kamil, SH nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK nomor C.2-8340 HT.01.01 tanggal 8 Agustus 1996. Akte perubahan Anggaran Dasar perusahaan nomor 62 tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan Menteri Hukum dan Perundang-Undangan Republik Indonesia dengan SK No. C. 22950 HT 01.04 tahun 2000. Selanjutnya, Akte Notaris Nomor 62 diubah menjadi Akte Nomor 30 Notaris Habib Adjie, SH., M.Hum tanggal 16 Agustus 2000.

Sejarah berdirinya Perseroan Terbatas Perkebunan XII (Persero), disingkat PTPN XII (Persero), dijelaskan pada Gambar 4.1 halaman berikut. Penggabungan 3 buah Perseroan Terbatas Perkebunan (PTP), yaitu PTP XXIII, PTP XVI dan PTP XXIX, dilakukan atas dasar:

- a. Peraturan Pemerintah Negara Republik Indonesia No.17 tahun 1996, tanggal 14 Pebruari 1996 tentang peleburan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara XII (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1996).
- b. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 1908/KMK.016/1996 tertanggal 11 Maret 1996, tentang penetapan Modal Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara XII.
- c. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 171/KMK.016/1996, tertanggal 11 Maret 1996, tentang pengangkatan Direktur Utama PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

- d. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 262/KMK.016/1996, tertanggal 8 April 1996, tentang pengangkatan tambahan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).
- e. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 182/KMK.016/1996, tertanggal 11 Maret 1996, tentang pengangkatan Anggota Komisaris Perusahaan Persero PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).



Gambar 5.1 Sejarah Berdirinya PTPN XII (Persero)

### 5.1.2 Visi Misi, Falsafah dan Tujuan Perusahaan

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan agribisnis perkebunan yang terintegrasi dan memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*) melalui

inovasi, sehingga mampu tumbuh dan berkembang dengan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance (GCG)* dan memiliki kepedulian terhadap lingkungan untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lain

Misi perusahaan antara lain:

- a. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- b. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi
- c. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga.
- d. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
- e. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- f. Menghasilkan profit yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lainnya.
- g. Menghasilkan profit yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lainnya.
- h. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).

Falsafah perusahaan antara lain:

- a. Fokus pada komoditas yang berdaya saing tinggi dan prospektif dalam jangka waktu relatif panjang.
- b. Penciptaan produk baru, nilai (*value*) dan keunikan produk serta diferensiasi secara keseluruhan.
- c. Pengembangan pasar baru.
- d. Penataan struktur organisasi untuk optimalisasi sumberdaya.
- e. Penyederhanaan proses bisnis, pengurangan birokrasi untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan di lapangan antara lain dalam pengadaan sarana produksi.
- f. Peningkatan kinerja sumberdaya yang ada dan mencari potensi sumberdaya baru dan sumberdaya alternatif.
- g. Peningkatan kualitas karyawan sebagai aset melalui sistem manajemen sumberdaya manusia yang terpadu dan berbasis pada kompetensi.
- h. Penciptaan sistem penghargaan yang memuaskan serta iklim kerja yang mendorong inovasi seluruh karyawan.
- i. Pengembangan kerjasama dengan mitra strategis untuk meningkatkan kapabilitas bisnis perusahaan.
- j. Pengelolaan dampak bisnis terhadap kelestarian alam dan lingkungan.
- k. Pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaan melalui program kemitraan yang selektif dan efektif, serta bina lingkungan yang dikelola secara tepat dan professional.
- l. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).  
PTPN XII (Persero) memiliki beberapa tujuan antara lain:
  - a. Memupuk keuntungan untuk menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di sektor pertanian sub sektor perkebunan :
  - b. Mempertahankan dan meningkatkan sumbangan di bidang perkebunan
  - c. Menyediakan lapangan kerja
  - d. Memelihara kekayaan alam dan kelestarian Sumber Daya Alam PTPN XII (Persero) dalam mengelola perusahaan terdiri atas :

- e. Bekerja untuk menghasilkan yang terbaik
- f. Meraih sukses dengan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama
- g. Memberikan nilai dan makna bagi seluruh stakeholders.
- h. Tumbuh kembang secara berkelanjutan

Paradigma bisnis yang harus dimiliki setiap insan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), meliputi:

- a. Segenap insan PTPN XII (Persero) adalah pelaku agribisnis yang profesional, memiliki integritas yang tinggi, setia kepada perusahaan, dan merupakan aset terpenting bagi perusahaan.
- b. Perubahan adalah peluang, bukan ancaman, dan pasti terjadi kapanpun dan dimanapun, sehingga pembaharuan harus terus dilakukan.
- c. Fakta dan data menjadi pertimbangan utama dalam setiap pengambilan keputusan.
- d. Pengetahuan dalam berbagai bentuknya, merupakan alat meningkatkan kinerja sumberdaya.
- e. PTPN XII (Persero) mengembangkan organisasi dengan model yang efektif, efisien dan fleksibel.
- f. Setiap kegiatan harus selalu mengutamakan keunggulan untuk menghasilkan nilai tambah melalui kreativitas dan inovasi.
- g. Pertumbuhan, perkembangan dan kesinambungan perusahaan sangat bergantung pada pengetahuan dan penguasaan pasar, strategi persaingan, serta kompetensi pelanggan.
- h. Kesadaran akan kesalingtergantungan sangat bermanfaat untuk mewujudkan kerja sama tim yang sinergis.
- i. Sumberdaya manusia dibangun melalui pengembangan kompetensi sebagai bentuk investasi.
- j. Penghargaan diberikan berdasarkan kompetensi dan kinerja.
- k. Hubungan industrial yang harmonis dikembangkan atas dasar kemitraan yang setara.

1. Hubungan kerja sama yang sinergis dengan masyarakat, pemerintah dan *stakeholders* lainnya, dilaksanakan untuk menjaga kelestarian lingkungan dan mengembangkan tanggung jawab sosial pada masyarakat sekitar.

### 5.1.3 Tata Nilai dan Budaya Organisasi

Tata nilai insan perusahaan adalah setiap insan PTPN XII (Persero) dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan selalu menjunjung tinggi dan menerapkan panduan tata nilai yang disebut dengan akronim SPIRIT, yang terdiri atas nilai-nilai Sinergi, Profesionalitas, Integritas, Responsibilitas, Inovasi dan Transparansi.

- a. Sinergi adalah selalu memadukan berbagai kekuatan yang saling mendukung untuk mencapai hasil yang terbaik.
- b. Profesionalitas merupakan wujud dari sikap insan N12 sebagai pelaku agribisnis yang loyal kepada perusahaan dan memiliki komitmen yang tinggi, dalam menjalankan tugas dan perannya, menghasilkan produk bernilai tinggi, dan selalu berupaya meningkatkan kompetensi.
- c. Integritas adalah selalu berpegang teguh pada prinsip kebenaran dalam menjalankan tugas dan perannya sesuai peraturan yang berlaku secara jujur, konsisten, ikhlas dan sepuh hati.
- d. Responsibilitas (tanggung jawab) berarti selalu menggunakan logika berpikir (untuk mempertimbangkan untung dan rugi), kesadaran diri, mengembangkan imajinasi maupun mendengarkan suara hati dalam mengambil setiap keputusan dan tindakan.
- e. Inovasi merupakan kemampuan mengembangkan dan memperbaiki diri atau keadaan secara kreatif dengan semangat hari esok harus lebih baik dari hari ini dan kemarin.
- f. Transparansi adalah landasan untuk menjunjung tinggi keterbukaan dan keadilan.

Budaya PTPN XII (Persero) dijelaskan sebagai berikut.

- a. Ketauladanan  
Setiap insan PTPN XII (Persero) menjadi contoh bagi keluarganya, lingkungan kerjanya, dan masyarakat. Sikap tauladan adalah selalu memberi

contoh yang baik, tidak melakukan perbuatan yang tercela, sehingga merugikan orang lain, dan lingkungannya. Insan PTPN XII (Persero) selalu menjadi contoh bagi lainnya dalam berilaku sehari-hari.

b. Kebersamaan

Insan PTPN XII (Persero) mengedepankan kebersamaan. Kebersamaan adalah kemauan untuk menjadi satu dalam kesatuan kelembagaan. Rasa kebersamaan ini menimbulkan kata sepakat, sama ikut merasakan baik kebahagiaan maupun kesedihan. Kebersamaan adalah lambang soliditas tim.

c. Keterbukaan

Insan PTPN XII (Persero) menghormati keterbukaan. Segenap insan menerapkan keinginannya untuk terbuka dan bertanggung jawab. Keterbukaan adalah sikap mental untuk menerima secara senang tanpa diskriminasi. Insan PTPN XII (Persero) menyelenggarakan kegiatan kerja dengan hukum keterbukaan, karena meyakini bahwa segala yang ditutup-tutupi itu akan terbuka juga dan mendatangkan aib yang lebih besar.

d. Taat

Insan PTPN XII (Persero) adalah manusia yang selalu taat beribadah, taat menjalankan perintah, dan meninggalkan yang dilarang. Dalam beraktifitas, insan PTPN XII (Persero) menempatkan etika kerja yang berlandaskan kepada keyakinan bahwa Tuhan selalu melihat apa yang kita kerjakan, dan selalu membalas apa yang kita kerjakan.

e. Tertib

Insan PTPN XII (Persero) meyakini bahwa tertib adalah salah satu bagian dari sikap mental disiplin. Dalam bekerja, insan PTPN XII (Persero) selalu melakukan kerja secara tertib. Tertib menyangkut aspek : tertib administrasi, tertib biaya, tertib pekerjaan.

f. Tanggung Jawab

Tanggung adalah sikap hidup insan PTPN XII (Persero) yang timbul sebagai akibat dari melakukan aktifitas kerja. Tanggung jawab adalah beban resiko yang harus ditanggung oleh masing-masing insan PTPN XII

(Persero). Hal ini disadari karena segala tindakan sudah dipikirkan dan dipertimbangkan terlebih dahulu.

g. Peka

Peka adalah sifat tanggap terhadap situasi dan kondisi yang ada. Setiap insan PTPN XII (Persero) tertanam kepekaan dalam mengantisipasi keadaan, sehingga dalam dirinya selalu muncul usaha atau tindakan untuk menangkap situasi sebagai peluang.

h. Peduli

Peduli adalah mau tahu, dan selalu ikut merasa, pada batasan yang lain peduli bisa berarti empati. Manajemen yang dijalankan oleh setiap insan PTPN XII (Persero) berasaskan pada empati.

i. Patuh

Patuh berarti taat dalam peraturan. Kehendak untuk menempatkan komitmen tersirat dalam wujud kepatuhan menjalankan segala yang telah disepakati secara konsekuen, konsisten dan bertanggung jawab, untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### 5.1.4 Letak Perusahaan

Kantor Pusat PTPN XII (Persero) yang lazim disebut Kantor Direksi berlokasi di Jalan Rajawali No.44 Surabaya, sebagai tempat pelaksanaan administrasi, sedangkan wilayah kerja yang dikelola terbagi menjadi 3 (tiga) wilayah, yang masing-masing dipimpin oleh Manajer Wilayah. Jumlah kebun yang dikelola meliputi 34 kebun yang tersebar di wilayah Jawa Timur. Masing-masing kebun dipimpin oleh seorang Manajer Kebun.

Tiga Wilayah dalam ruang lingkup PTPN XII meliputi:

a. Wilayah 1.

Berkedudukan di Jember. Kebun-kebun wilayah I tersebar di Kabupaten Banyuwangi, yaitu kebun Pasewaran, Kaliselogiri, Sumberjambe, Sungailembu, Kendenglembu, Kalirejo/Pagundangan, Kalitelepak, Kalisepanjang, Jatiroto, Kalikempit, Malangsari dan satu kebun di Wilayah Jember, yakni kebun Gunung Gunitir.

b. Wilayah II

Berkedudukan di Jember. Kebun-kebun wilayah II terletak di Kabupaten Jember, Bondowoso dan Situbondo, yaitu kebun Zelandia, Banjarsari, Renteng, Mumbul, Kotta Blater, Kalisanen, Glantangan, Silosanen, Sumber Tengah, Kalisat Jampit, Blawan, Pancur Angkrek dan Kayumas.

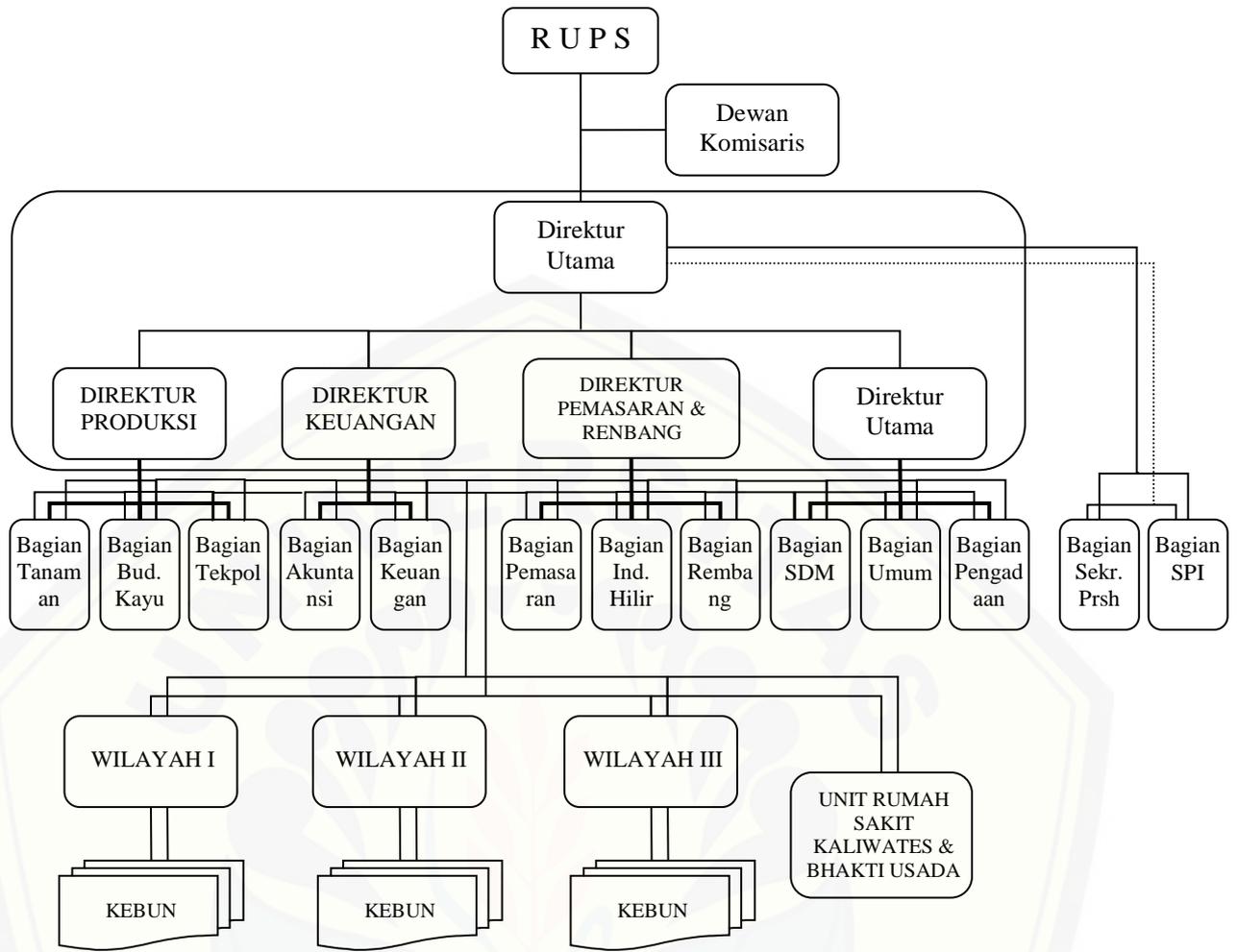
c. Wilayah III

Berkedudukan di Malang. Kebun-kebun wilayah III terletak di Kabupaten Ngawi, Kediri, Blitar, Malang, Pasuruan dan Lumajang, yaitu kebun Tretes, Ngrangkah Pawon, Bantaran, Bangelan, Pancursari, Kalibakar, Wonosari, Kertowono dan Gunung Gambir.

Saat ini PTPN XII mengelola budidaya tanaman pokok yang terdiri dari: karet, kopi (Arabika dan Robusta), Kakao (edel dan Bulk), Teh. Ada beberapa tanaman lain yang diusahakan sebagai diversifikasi usaha, seperti *strawberry*, tebu, jagung dan tanaman aneka kayu, seperti sengon, mahoni, balsa, jabon dan lain-lain.

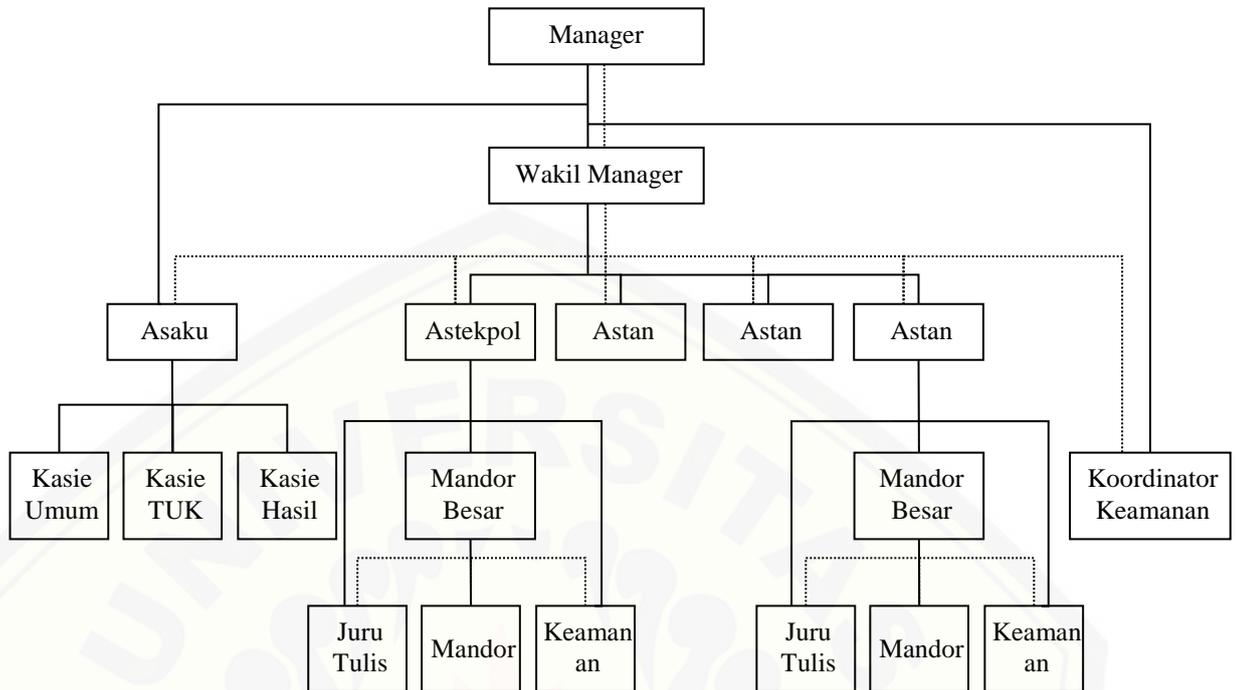
#### 5.1.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang diterapkan di PTPN XII (Persero) adalah struktur garis. Struktur ini merupakan suatu bentuk organisasi yang wewenangnya mengalir dari pucuk pimpinan kemudian dilimpahkan kepada pejabat yang memimpin satuan-satuan organisasi di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan. Karyawan di bawahnya menerima perintah dan tanggungjawab langsung dari pimpinan satuan. Bagan struktur organisasi PTPN XII (Persero) dapat di lihat pada Gambar 5.2 dan 5.3 berikut.



Keterangan:  
 Garis Komando \_\_\_\_\_  
 Garis Koordinasi .....

Gambar 5.2 Struktur Organisasi PTPN XII (Persero)



Gambar 5.3 Struktur Organisasi Kebun

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada Persepsi Karyawan pada posisi jabatan Strata II dan III, yang memangku jabatan wakil manager, Astan, Astekpol dan Asaku. Peneliti tertarik pada responden ini, karena kedudukan responden dalam struktural perusahaan mempunyai kewenangan dan tanggung jawab sebagai pimpinan di kebun yang merupakan ujung tombak perusahaan. Upaya pencapaian target produksi sangat dipengaruhi oleh level ini dalam mencapai laba perusahaan. Adapun tugas dan wewenangnya dijelaskan sebagai berikut.

a. Asisten Administrasi, Keuangan dan Umum

Fungsi dan sasaran jabatan yaitu terkelolanya administrasi, keuangan dan umum untuk menunjang kelancaran pengelolaan unit kebun.

Uraian tugas yang harus dilakukan yaitu:

- 1) Menghimpun RKAP dari masing-masing bagian
- 2) Melaksanakan pengawasan bidang keuangan dan umum dengan mengontrol laporan harian (PB10)

- 3) Membuat laporan harian, menyusun buku kas dan mengirim laporan harian produksi ke kantor wilayah
- 4) Validasi keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang
- 5) Validasi keabsahan permintaan bahan dan barang dari masing-masing bagian
- 6) *Stock opname* kas, persediaan bahan dan hasil, mengkompilasi kebutuhan dan membuat permintaan modal kerja sepuluh harian
- 7) Menyusun LM dan mengambil modal kerja ke bank
- 8) Memeriksa dan mengeluarkan upah karyawan tiap pertengahan dan akhir bulan
- 9) Membayar PTPN XII dan iuran jamsostek
- 10) Menghimpun dan membuat PPAP triwulan
- 11) Menghimpun dan membuat RKAP tahunan
- 12) Membuat neraca laba/rugi triwulan dan tahunan
- 13) Menjalankan tugas khusus dari atasan

Adapun wewenang dan tanggung jawab antara lain:

- 1) Mengeola administrasi keuangan dan umum unit kebun
- 2) Merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya.
- 3) Melakukan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggungjawabnya.
- 4) Melakukan penilaian kinerja bawahan.
- 5) Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar
- 6) Menentukan keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang, bahan dan barang.

b. Asisten Tehnik dan Pengolahan (Astekpol)

Fungsi dan sasaran jabatan yaitu terkelolanya proses pengolahan meliputi pelaksanaan proses bahan baku sampai produk siap kirim

Uraian tugas yang harus dilakukan yaitu:

- 1) Mengevaluasi mutu bahan baku dan memberikan masukan tentang bahan baku

- 2) Mengintegrasikan dan mengevaluasi laporan pengolahan berdasarkan pada laporan pengolahan.
- 3) Menyusun dan mengkoordinasi kebijakan operasional utilitas meliputi teknologi baru dan sumber utilitas alternatif.
- 4) Menyusun dan mengkoordinasikan kebijakan tentang sistem dan prosedur perawatan mesin/instalasi dan sipil.
- 5) Memantau, mengkoordinasi dan mengevaluasi kegiatan teknik pengolahan.
- 6) Membuat laporan tentang kegiatan teknik pengolahan secara periodik.
- 7) Melaksanakan tugas khusus yang diberikan oleh atasan.
- 8) Melaksanakan tugas khusus dari atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Adapun wewenang dan tanggung jawab antara lain:

- 1) Mengelola pengolahan, pelaksanaan serta mengkoordinasi kebijakan tentang standar bahan baku yang lebih baik
- 2) Mengelola dan mengkoordinasi kebijakan mengenai peralatan mengenai administrasi, investasi dan eksploitasi

c. Asisten tanaman (Astan)

Fungsi dan sasaran jabatan yaitu mengelola kultur teknis tanaman untuk upaya pencapaian kinerja kebun yang optimal

Uraian tugas yang harus dilakukan yaitu:

- 1) Melakukan pembibitan sesuai konsep baku teknis PTPN XII (Persero)
- 2) Melaksanakan dan mengkoordinasikan teknis pembuatan bibit tanaman
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan pembuatan bibit tanaman baik jumlah maupun mutu tanaman
- 4) Melaksanakan kultur teknis tanaman untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas tanaman secara optimal.
- 5) Melaksanakan panen tanaman sesuai prosedur kebun.
- 6) Melakukan pemeliharaan tanaman kebun
- 7) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan panen tanaman.
- 8) Melaksanakan tugas dari atasan.

Adapun wewenang dan tanggung jawab antara lain:

- 1) Merumuskan, mengkoordinasikan kebijakan dan membuat terobosan baru pada pelaksanaan panen sehingga pencapaian kinerja kebun baik kuantitas maupun kualitas secara optimal.
- 2) Mengkoordinasikan teknis tanaman dan mengevaluasi pemeliharaan tanaman

## 5.2 Deskripsi Hasil Penelitian

### 5.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan dibahas mengenai karakteristik responden. Karakteristik tersebut akan diuraikan menurut jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir dan masa kerja.

#### a. Jenis Kelamin

Karyawan PTPN XII (Persero) tidak dibatasi oleh aspek jenis kelamin. Oleh sebab itu, baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi karyawan. Kondisi tersebut dapat dijumpai dalam perusahaan PTPN XII dimana karyawannya adalah terdiri dari laki-laki dan perempuan. Adapun data mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin di PTPN XII (Persero) dilihat Tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin PTPN XII (Persero)

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Pria	80	88,9
2.	Wanita	10	11,1
	Total	90	100,0

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 5.1 dapat diketahui bahwa responden terdiri atas laki-laki dan perempuan. Namun secara kuantitas jumlah responden laki-laki lebih besar dibandingkan dengan jumlah responden perempuan, di mana pria sebanyak 80 orang (88,9 %) dan wanita sebanyak 10 orang (11,1%). Besarnya jumlah laki-

laki sebagai karyawan di perusahaan PTPN XII khususnya di unit kebun disebabkan pada awal perekrutan karyawan lebih mengutamakan pria dari pada wanita. Kemudian *job description* karyawan umumnya bergerak di bidang tanaman sehingga pekerjaan lebih banyak di lapangan.

b. Tingkat Pendidikan Terakhir

Karyawan merupakan salah satu aset berharga bagi perusahaan. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan maka, aspek pendidikan menjadi sangat penting bagi kompetensi seorang karyawan. Langkah utama yang dilakukan perusahaan adalah tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat utama untuk dapat diterima menjadi karyawan pimpinan di PTPN XII. Seseorang yang berpendidikan lebih tinggi relatif memiliki pengetahuan dan kemampuan (kompetensi) lebih baik dibandingkan dengan seseorang yang pendidikannya lebih rendah. Oleh karena itu, orang-orang yang berpendidikan lebih tinggi secara umum mempunyai peluang yang lebih besar untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif. Pada sisi yang lain, tingkat pendidikan pada masa sekarang ini menjadi salah satu persyaratan utama untuk dapat menduduki jabatan maupun untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut ini:

Tabel 5.2. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan PTPN XII (Persero)

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SMA	6	6,7
2.	DIII	31	34,4
3.	S1	52	57,8
4.	S2	1	1,1
Jumlah		90	100,0

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah S1, yakni sebanyak 52 orang atau sebesar 57,8%. Banyaknya jumlah ini disebabkan kebijakan yang diterapkan manajemen perusahaan pada saat perekrutan karyawan pimpinan dan promosi karyawan pelaksana banyak yang berpendidikan sarjana. Namun demikian, untuk meningkatkan kemampuan *skill*, para karyawan tersebut terus ditingkatkan kemampuannya dengan mengikutsertakan berbagai pelatihan, kursus manajemen perkebunan dalam berbagai level.

Di samping adanya karyawan pimpinan sarjana terdapat juga karyawan dengan pendidikan setingkat SLTA sebanyak 6 orang atau 6,7%, Diploma III sebanyak 31 orang atau 34,4%. Keberadaan karyawan pimpinan ini umumnya berangkat dari karyawan pelaksana yang berprestasi dalam pekerjaannya.

#### 5.2.2 Deskripsi Penilaian Responden

Untuk mempermudah analisis data secara kuantitatif serta mempermudah dalam penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, akan dipaparkan jawaban responden terhadap pertanyaan yang telah diajukan.

##### a. Karakteristik pekerjaan

Data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator karakteristik pekerjaan dapat dilihat pada Lampiran 3. Hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang karakteristik pekerjaan pada Tabel 5.3 sebagai berikut:

Tabel 5.3. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor  
Tentang Karakteristik Pekerjaan

Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Saya memiliki keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan PTPN XII yang lain	-	-	1	1,1	27	30,0	48	53,3	14	15,6	90
Saya terlibat dalam mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang ingin dicapai	-	-	-	-	11	12,2	58	64,4	21	23,3	90
Pekerjaan saya dapat memberikan kontribusi bagi karyawan PTPN XII	-	-	1	1,1	16	17,8	54	60,0	19	21,1	90
Pekerjaan saya memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat <i>schedule</i> pekerjaan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya	-	-	1	1,1	27	30,0	48	53,3	14	15,6	90
Hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan saya diperoleh langsung berdasarkan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan	-	-	1	1,1	16	17,8	54	60,0	19	21,1	90

Sumber: Data primer diolah, (lampiran 3)

Keterangan: SS = sangat Setuju, S = Setuju, CS = cukup setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 5.3, dapat diketahui jawaban responden mengenai faktor karakteristik pekerjaan yang mempunyai tiga (3) indikator penilaian. Jawaban responden yang memiliki keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan PTPN XII yang lain, sejumlah 1 orang menyatakan tidak setuju, 22 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 43 orang dan 14 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang terlibat dalam mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang ingin dicapai menunjukkan bahwa 11 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 48 orang dan 21 orang menyatakan sangat setuju. Indikator ketiga tentang pekerjaan yang dapat memberikan kontribusi bagi karyawan PTPN XII diketahui bahwa sejumlah 1 orang menyatakan tidak setuju, sejumlah 15 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 45 orang dan 19 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang keterlibatan dalam mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang ingin dicapai menunjukkan bahwa 11 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 48 orang dan 21 orang menyatakan sangat setuju. Indikator ketiga tentang pekerjaan yang dapat memberikan kontribusi bagi karyawan PTPN XII diketahui bahwa sejumlah 1 orang menyatakan tidak setuju, sejumlah 15 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 45 orang dan 19 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat *schedule* pekerjaan menunjukkan bahwa 1 orang menyatakan tidak setuju, 22 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 43 orang dan 14 orang menyatakan sangat setuju.

Indikator kelima tentang aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung berdasarkan informasi yang jelas diketahui bahwa sejumlah 1 orang menyatakan tidak setuju, sejumlah 15 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden



Berdasarkan Tabel 5.4, dapat diketahui jawaban responden mengenai faktor budaya organisasi yang mempunyai enam (6) indikator penilaian. Jawaban responden mengenai inisiatif individu (X1.1) sejumlah 1 menyatakan tidak setuju, 5 orang menyatakan cukup setuju, 61 orang menyatakan setuju, sedangkan responden yang menyatakan dan 43 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang toleransi terhadap tindakan beresiko (X1.2) menunjukkan bahwa sejumlah 3 orang menyatakan tidak setuju dan 9 orang cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 48 orang dan 50 orang menyatakan sangat setuju. Indikator ketiga tentang pengarahan (X1.3) diketahui bahwa sejumlah 2 orang menyatakan tidak setuju, 11 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 40 orang dan 57 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang indikator keempat mengenai integrasi (X1.4) menunjukkan bahwa sejumlah 9 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 52 orang dan 49 orang menyatakan sangat setuju. Indikator kelima tentang dukungan manajemen (X1.5) diketahui bahwa sejumlah 3 orang menyatakan tidak setuju, 18 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 40 orang dan 49 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang indikator kesepuluh mengenai pola komunikasi (X1.6) menunjukkan bahwa sejumlah 6 orang menyatakan tidak setuju, 21 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 57 orang dan 26 orang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang faktor budaya organisasi. Berarti budaya organisasi di PTPN XII (Persero) merupakan budaya organisasi yang meningkatkan hubungan manajemen yang baik bagi para karyawan. Budaya organisasi yang baik akan membuat karyawan bertambah mampu dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

## c. Interaksi atasan-bawahan

Data-data yang diperoleh dari responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator interaksi atasan-bawahan dapat dilihat pada lampiran 3. Hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang interaksi atasan-bawahan pada Tabel 5.5 sebagai berikut:

Tabel 5.5 Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Interaksi atasan-bawahan

Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Atasan melakukan pendekatan bertindak luwes terhadap bawahan	-	-	8	10,0	34	42,5	33	41,3	5	6,3	90
Atasan menggunakan kekuasaan otoritasnya membantu bawahan untuk memecahkan masalah	-	-	7	8,8	36	45,0	31	38,8	6	7,5	90
Adanya kejelasan dari harapan ( <i>expectation</i> ) dan umpan balik ( <i>feedback</i> ) atasan PT. Nusantara XII yang ditujukan pada bawahan	-	-	3	3	9	7	48	44	50	46	90
Atasan dapat mempengaruhi bawahan untuk mengubah peran yang dimainkan.	-	-	3	3,8	42	52,5	32	40,0	3	3,8	90
Adanya kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan PT. Nusantara XII melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja	-	-	3	3	18	16	40	36	49	45	90

Sumber: Data primer diolah (lampiran 3)

Keterangan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, CS = cukup setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 5.5, dapat diketahui bahwa jawaban responden karyawan mengenai interaksi atasan-bawahan (X4) yang mempunyai 3 indikator penilaian. Jawaban responden mengenai Atasan melakukan pendekatan bertindak luwes terhadap bawahan bahwa sejumlah 8 orang menyatakan sangat tidak setuju, 34 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 33 orang dan 5 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian kedua tentang atasan menggunakan kekuasaan otoritasnya membantu bawahan untuk memecahkan masalah menunjukkan bahwa sejumlah 7 orang menyatakan tidak setuju sejumlah 36 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 31 orang dan 6 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang adanya kejelasan dari harapan (*expectation*) dan umpan balik (*feedback*) atasan PT. Nusantara XII yang ditujukan pada bawahan menunjukkan bahwa sejumlah 3 orang menyatakan tidak setuju dan 9 orang cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 48 orang dan 50 orang menyatakan sangat setuju. Indikator ketiga tentang pengarahan diketahui bahwa sejumlah 2 orang menyatakan tidak setuju, 11 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 40 orang dan 57 orang menyatakan sangat setuju.

Indikator keempat tentang atasan dapat mempengaruhi bawahan untuk mengubah peran yang dimainkan, diketahui bahwa sejumlah 3 orang menyatakan sangat tidak setuju, sejumlah 42 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 32 orang dan 3 orang menyatakan sangat setuju. Penilaian kelima tentang indikator adanya kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan PT. Nusantara XII melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja diketahui bahwa sejumlah 3 orang menyatakan sangat tidak setuju, sejumlah 18 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 40 orang dan 49 orang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang interaksi

atasan-bawahan. Berarti karyawan PTPN XII mempunyai perasaan positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Interaksi atasan-bawahan yang sangat kuat di PTPN XII dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Berdasarkan hasil analisis distribusi jawaban responden berkaitan dengan interaksi atasan-bawahan maka dapat dilihat bahwa adanya interaksi atasan-bawahan karyawan merupakan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu instansi atau organisasi dan nantinya akan meningkatkan kemajuan PTPN XII.

d. Perilaku bekerja

Data-data yang diperoleh dari responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator perilaku bekerja dapat dilihat pada lampiran 3. Di bawah ini akan disajikan mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang pembelajaran pada Tabel 5.6 sebagai berikut:

Tabel 5.6 Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Perilaku bekerja

Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Saya mengenai selalu hadir dan patuh pada aturan, istirahat dan lain-lain	-	-	9	11,3	36	45,0	31	38,8	4	5,0	90
Saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya atau jika ada masalah	-	-	7	8,8	42	52,5	27	33,8	4	5,0	90
Bagi saya yang penting adalah memberikan terbaik untuk kemajuan organisasi	-	-	10	12,5	45	56,3	24	30,0	1	1,3	90
Saya jarang mengeluh dalam bekerja	-	-	3	3,8	42	52,5	32	40,0	3	3,8	90
Saya tidak akan memanfaatkan fasilitas kantor untuk	-	-	10	12,5	45	56,3	24	30,0	1	1,3	90

---

kepentingan pribadi

---

Sumber: Data primer diolah (lampiran 3)

Keterangan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, CS = Cukup setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 5.6, dapat diketahui bahwa jawaban responden karyawan mengenai perilaku bekerja yang mempunyai 5 indikator penilaian. Jawaban responden mengenai selalu hadir dan patuh pada aturan, istirahat dan lain-lain bahwa sejumlah 9 orang menyatakan sangat tidak setuju, 36 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 31 orang dan 4 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian kedua tentang membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya atau jika ada masalah menunjukkan bahwa, sejumlah 7 orang menyatakan tidak setuju, sejumlah 42 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 27 orang dan 4 orang menyatakan sangat setuju. Indikator ketiga tentang memberikan terbaik untuk kemajuan organisasi diketahui bahwa sejumlah 10 orang menyatakan tidak setuju, sejumlah 45 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 24 orang dan 1 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang karyawan dapat mengendalikan diri dalam emosi dalam pekerjaan diketahui bahwa sejumlah 3 orang menyatakan sangat tidak setuju, sejumlah 42 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 32 orang dan 3 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang jarang mengeluh dalam bekerja diketahui bahwa sejumlah 3 orang menyatakan sangat tidak setuju, sejumlah 42 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 32 orang dan 3 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang tidak akan memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi diketahui bahwa bahwa sejumlah 10 orang menyatakan tidak setuju, sejumlah 45 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 24 orang dan 1 orang menyatakan sangat setuju..

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang perilaku

bekerja. Berarti karyawan PTPN XII mempunyai perasaan positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya.

Perilaku bekerja yang sangat kuat di PTPN XII dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Berdasarkan hasil analisis distribusi jawaban responden berkaitan dengan perilaku bekerja maka dapat dilihat bahwa adanya perilaku bekerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu instansi atau organisasi dan nantinya akan meningkatkan kemajuan PTPN XII.

#### e. Kinerja Karyawan

Data-data yang diperoleh dari jawaban responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator kinerja karyawan dapat dilihat pada lampiran 3. Di bawah ini akan disajikan hasil jawaban karyawan menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang kinerja karyawan, seperti pada Tabel 5.7 di bawah ini.

Tabel 5.7. Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kinerja Karyawan

Indikator	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	Jml	Jml	Jml	Jml	Jml	Jml	Jml	Jml		
Karyawan PTPN XII melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana kerja yang telah disepakati	-	-	1	1,3	1	1,3	43	53,8	35	43,8	90
Karyawan PTPN XII menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan PTPN XII yang berlaku	-	-	3	3,8	26	32,5	37	46,3	14	17,5	90
Karyawan PTPN XII menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dalam SOP ( <i>Standard Operating Procedures</i> )	-	-	4	5,0	21	26,3	40	50,0	15	18,8	90

Sumber: Data primer diolah (lampiran 3)

Keterangan: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, CS = cukup setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 5.7, dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai kinerja karyawan yang mempunyai tiga (3) indikator penilaian. Jawaban responden mengenai karyawan PTPN XII melaksanakan jumlah pekerjaan sesuai dengan rencana kerja yang telah disepakati, sejumlah 1 orang menyatakan tidak setuju, sejumlah 1 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 43 orang dan 35 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang karyawan PTPN XII menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan PTPN XII yang berlaku menunjukkan bahwa, sejumlah 3 orang menyatakan tidak setuju, sejumlah 26 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 37 orang dan 14 orang menyatakan sangat setuju.

Indikator ketiga tentang karyawan PTPN XII menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dalam SOP (*Standard Operating Procedures*) diketahui bahwa sejumlah 4 orang menyatakan sangat tidak setuju, 21 orang menyatakan cukup setuju, sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 40 orang dan 15 orang menyatakan sangat setuju.

Tingginya kinerja karyawan PTPN XII dikontribusikan oleh kinerja semua karyawan yang tinggi. Karyawan menyelesaikan pekerjaan maka akan meningkatkan keberhasilan pekerjaan dengan baik dan tujuan instansi tercapai.

### **5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **5.3.1 Uji Validitas**

Uji validitas adalah esens kebenaran penelitian. Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria validitas dalam penelitian ini dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) yaitu dikatakan valid jika nilai KMO > 0,5 dan *Barlett's Test* dengan signifikansi < 0,05. Hasil uji validitas dijelaskan pada Tabel 5.8 berikut.

Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas Data

No	Variabel	Nilai KMO	<i>Barlett's Test</i>	Keterangan
1	Karakteristik Pekerjaan	0,588	0,000	Valid
2	Budaya Organisasi	0,682	0,000	Valid
3	Interaksi atasan dan bawahan	0,734	0,000	Valid
4	Perilaku Bekerja	0,771	0,000	Valid
5	Kinerja	0,647	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan hasil perhitungan nilai KMO menyatakan nilai  $KMO > 0,5$  dan *Barlett's Test*  $< 0,05$ . Dengan demikian setiap item pertanyaan dalam kuisisioner memiliki konsistensi internal dan dinyatakan valid.

### 5.3.2 Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan cara mencari angka reliabilitas dari butir-butir pernyataan masing-masing variabel dalam kuisisioner dengan menggunakan rumus *standarized item alpha*. Setelah diperoleh nilai  $\alpha$ , selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas pada tabel  $\alpha$ . Nilai kritis reliabilitas dapat ditentukan sebesar 0,60 sehingga dapat dikatakan reliabel jika nilai  $\alpha$  lebih besar dari angka kritis reliabilitas. Nilai  $\alpha$  yang dihasilkan merupakan nilai reliabilitas variabel penelitian. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan Tabel 5.9 berikut.

Tabel 5.9 Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Nilai $\alpha$	Reliabilitas	Keterangan
1	Karakteristik Pekerjaan	0,879	0,60	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0,693	0,60	Reliabel
3	Interaksi atasan dan bawahan	0,792	0,60	Reliabel
4	Perilaku Bekerja	0,742	0,60	Reliabel
5	Kinerja	0,777	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 5.9 terlihat bahwa semua nilai  $\alpha$  lebih besar dari angka kritis reliabilitas, sehingga semua pertanyaan dalam satu variabel dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## 5.4 Analisis Data

### 5.4.1 Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji dengan *Kolmogorov-Smirnov*. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data variabel operasional dalam model empiris yang diuji berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Ketentuan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* adalah apabila tingkat signifikansi (*Asym 2-tailed*) variabel penelitian lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila tingkat signifikansi (*Asym 2-tailed*) kurang dari 0,05, maka data berdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas data ditunjukkan Tabel 5.10.

Tabel 5.10 Uji Normalitas Data dengan *Kolmogorov-Smirnov*

No	Variabel	K-S Z*	<i>Asym-2 tailed</i>	Keterangan
1	Karakteristik Pekerjaan	1,131	0,110	Distribusi normal
2	Budaya Organisasi	1,226	0,093	Distribusi normal
3	Interaksi atasan dan bawahan	1,321	0,120	Distribusi normal
4	Perilaku Bekerja	1,429	0,212	Distribusi normal
5	Kinerja	1,210	0,145	Distribusi normal

Sumber : Lampiran 6

Keterangan :

\* K-S Z : *Kolmogorov-Smirnov test*

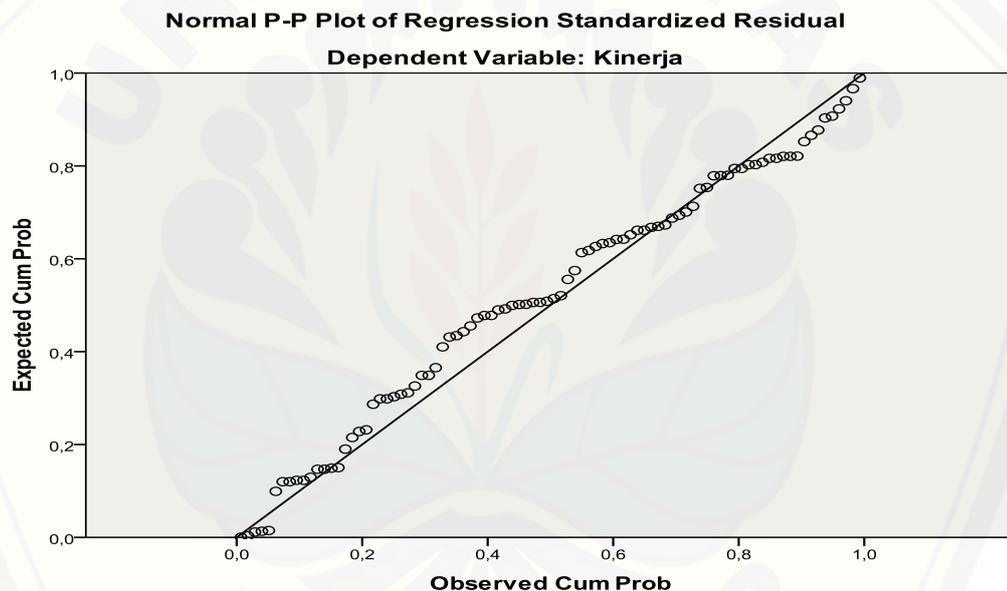
Tabel 5.10 menunjukkan bahwa variabel penelitian berdistribusi normal. Tampak hasil dari perhitungan *Kolmogorov Smirnov Test* sudah menunjukkan distribusi yang normal pada semua variabel (nilai signifikansi  $> 0,05$ ).

#### 5.4.2 Uji Asumsi *Path Analysis*

Setelah dilakukan uji instrumen penelitian, selanjutnya dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan untuk pemodelan *path* dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dilakukan antara lain uji normalitas, uji multikolinieritas, serta uji *outliers*.

##### a. Uji Normalitas model

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah model yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Model hasil analisis jalur harus memenuhi asumsi normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan grafik plot dijelaskan pada Gambar 5.4 berikut.



Gambar 5.4 Hasil Asumsi Kenormalan Model

Gambar 4.4 menunjukkan bahwa model dalam regresi dapat memenuhi asumsi kenormalan dalam model. Hal itu ditunjukkan dengan adanya data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga model memenuhi asumsi kenormalan model.

### b. Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 5.11 Hasil Uji Multikolinieritas

Pengujian	Variabel	Nilai VIF	Keterangan
Perilaku Bekerja	Karakteristik Pekerjaan	1,136	Tidak Multikolinieritas
	Budaya Organisasi	1,122	Tidak Multikolinieritas
	Interaksi atasan dan bawahan	1,029	Tidak Multikolinieritas
Kinerja	Karakteristik Pekerjaan	1,117	Tidak Multikolinieritas
	Budaya Organisasi	1,131	Tidak Multikolinieritas
	Interaksi atasan dan bawahan	1,741	Tidak Multikolinieritas
		1,724	Tidak Multikolinieritas

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 5.11 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 5.

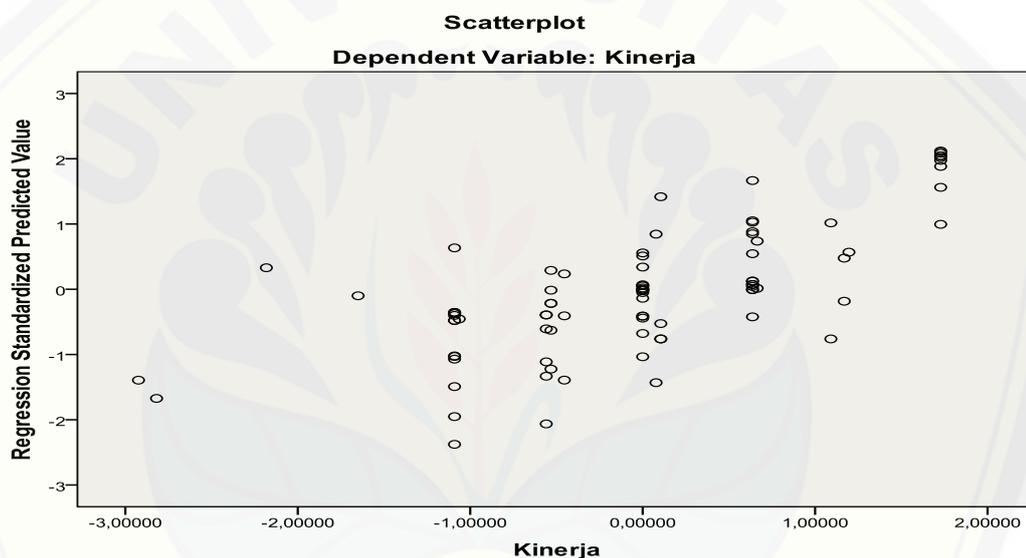
### c. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji terjadi atau tidak terjadinya heteroskedastisitas pada model dalam penelitian ini, digunakan metode pengujian *Scatter Plot*. Pengujian dilakukan dengan uji grafik *Scatter plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada grafik terlihat bahwa sebaran data tidak membentuk garis tertentu atau acak. Hal ini berarti bahwa variabel independen tidak membentuk heteroskedastisitas.



Gambar 5.5 Hasil Uji Heterokedastisitas

#### d. Uji Autokorelasi

Autokorelasi didefinisikan sebagai korelasi antar anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Untuk menguji adanya autokorelasi dapat dideteksi dengan Durbin-Watson *test*. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Durbin-Watson *test* dengan tabel uji Durbin-Watson. Adapun nilai Durbin-Watson tabel untuk  $n = 90$  dan  $k = 2$  pada *level of significant* 5% didapatkan nilai  $d_L$  sebesar 1,634 dan nilai  $d_U$  sebesar 1,903, sedangkan nilai Durbin-Watson tabel untuk  $n = 90$  dan  $k = 3$  pada

*level of significant 5%* didapatkan nilai  $d_L$  sebesar 1,613 dan nilai  $d_U$  sebesar 1,736.

Berdasarkan hasil uji Durbin-Watson ( $d$ ) yang dilakukan didapatkan nilai sebesar 1,924. Berdasarkan uji autokorelasi yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa model empiris yang dibangun telah memenuhi asumsi berdasarkan kriteria, yaitu  $H_0$  akan diterima jika  $d_U < d < 4 - d_U$  atau ( $1,715 < 1,924 < 2,285$  dan 1). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi antar variabel independen.

#### 5.4.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). 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.. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 5.12 berikut ini.

Tabel 5.12 Hasil Analisis Jalur

	Variabel	B	$t_{hitung}$	Sig.	Keterangan
Perilaku Bekerja	Konstanta	0,316	0,000	1,000	Signifikan
	Karakteristik Pekerjaan	0,566	6,935	0,000	Signifikan
	Budaya Organisasi	0,286	3,539	0,001	Signifikan
	Interaksi atasan dan bawahan	0,036	3,458	0,048	Signifikan
	Konstanta	0,423	,000	1,000	Signifikan
Kinerja	Karakteristik Pekerjaan	0,564	6,836	0,000	Signifikan
	Budaya Organisasi	0,289	3,537	0,001	Signifikan
	Interaksi atasan dan bawahan	0,014	3,135	0,039	Signifikan
	Perilaku Bekerja	0,035	3,345	0,037	Signifikan
	Konstanta	0,423	,000	1,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

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 Tabel 5.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel karakteristik pekerjaan terhadap perilaku bekerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,566 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 perilaku bekerja.

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

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel Budaya organisasi terhadap perilaku bekerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,286 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 perilaku bekerja.

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

Berdasarkan Tabel 5.12 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 Tabel 5.12 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 Tabel 5.12 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)

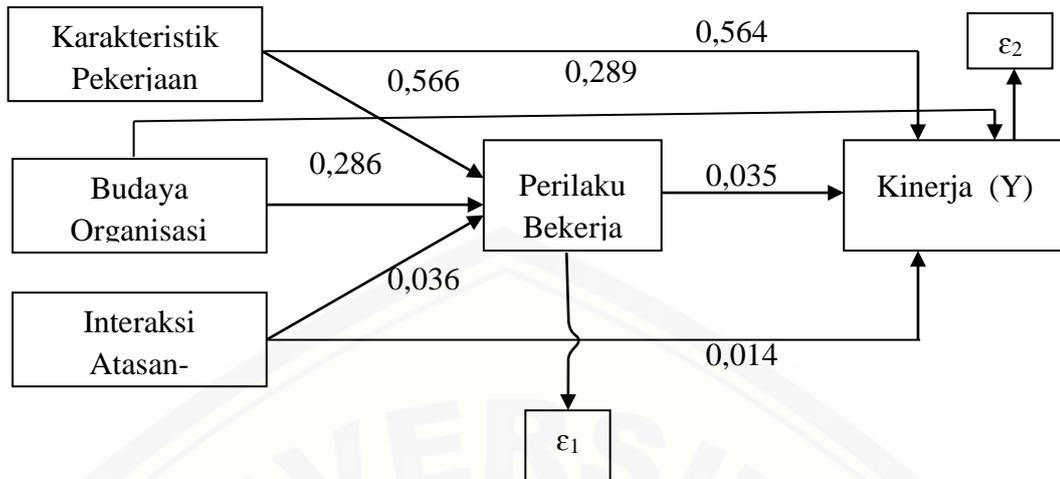
Berdasarkan Tabel 5.12 dapat dilihat untuk pengujian variabel Interaksi Atasan-Bawahan terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,014 dengan  $p$ -value sebesar 0,039. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,039 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan interaksi atasan-bawahan terhadap kinerja.

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

Berdasarkan Tabel 5.12 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.

#### 5.4.5 Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel lingkungan kerja yang terdiri dari karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan interaksi atasan bawahan ( $X_3$ ) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja (Y), melalui variabel *intervening* perilaku bekerja (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dengan hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*). Berikut penghitungan hipotesis koefisien jalurnya:



Gambar 5.6. Hasil Analisis Jalur

Sumber: Lampiran 7

- 1) Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Z$ 

*Direct*;  $X_1 \rightarrow Z = (0,566)$  = 0,566

*Indirect*; Tidak ada

*Total Effect*; 0,566 atau 56,6%
- 2) Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Z$ 

*Direct*;  $X_2 \rightarrow Z = (0,289)$  = 0,289

*Indirect*; Tidak ada

*Total Effect*; 0,289 atau 28,9%
- 3) Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Z$ 

*Direct*;  $X_3 \rightarrow Z = (0,036)$  = 0,036

*Indirect*; Tidak ada

*Total Effect*; 0,036 atau 3,6%
- 4) Pengaruh  $Z$  terhadap  $Y$ 

*Direct*;  $Z \rightarrow Y = (0,035)$  = 0,035

*Indirect*; Tidak ada

*Total Effect*; 0,035 atau 3,5%
- 5) Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$ 

*Direct*;  $X_1 \rightarrow Y = (0,564)$  = 0,564

*Indirect*;  $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,566)(0,035)$  = 0,019

*Total Effect*;  $0,564 + 0,019 = 0,583$  atau 58,3%

6) Pengaruh  $X_2$  terhadap Y

*Direct*;  $X_2 \rightarrow Y = (0,289) = 0,289$

*Indirect*;  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,289) \cdot (0,035) = 0,299$

*Total Effect*;  $0,289 + 0,299 = 0,588$  atau 58,8%

7) Pengaruh  $X_3$  terhadap Y

*Direct*;  $X_3 \rightarrow Y = (0,014) = 0,014$

*Indirect*;  $X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,014) \cdot (0,035) = 0,0004$

*Total Effect*;  $0,014 + 0,0004 = 0,014$  atau 1,4%

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%.

Rangkuman hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Tabel 5.13, dari tabel tersebut diketahui bahwa tidak semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, ada enam hipotesis diterima.

Tabel 5.13. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No	Keterangan	Hipotesis	Hasil Pengujian
1	Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap perilaku bekerja	Hipotesis 1	Positif dan signifikan
2	Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku bekerja	Hipotesis 2	Positif dan signifikan
3	Interaksi atasan bawahan berpengaruh terhadap perilaku bekerja	Hipotesis 3	Positif dan signifikan
4.	Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis 4	Positif dan signifikan
5	Budaya organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis 5	Positif dan signifikan
6	Interaksi atasan bawahan berpengaruh terhadap kinerja	Hipotesis 6	Positif dan signifikan
7	Perilaku Bekerja berpengaruh terhadap kinerja	Hipotesis 7	Positif dan signifikan

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 5.13 maka dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur paling besar jika dibandingkan dengan koefisien jalur pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan maupun pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan dan kepribadian terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

## 5.5 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:

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

##### a. 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.

Implementasi 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.

b. Pengaruh Faktor Budaya organisasi terhadap Perilaku Bekerja Karyawan

Budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena keduanya 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 karyawan. Jenis kemampuan, keterampilan dan pemenuhan tugas akan dapat mempengaruhi perilaku bekerja 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.

c. 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.

#### 5.5.2 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 bekerja. 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 bandingkan 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 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.

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* (signifikasi 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.

Implementasinya dalam bidang perkebunan, penerapan budaya yang baik akan menyebabkan perilaku bekerja karyawan berbeda-beda. Contohnya dalam bidang inovasi produk. Penerapan budaya yang mau disiplin, bekerja inovatif dan menantang risiko pada bagian inovasi akan mampu membuat inovasi-inovasi baru dalam bekerja sehingga kinerja akan meningkat. 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.

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.

## BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 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 berperan 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* (signifikansi 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.

## 5.2 Saran-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.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aldag, R., dan Reschke, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. *Center for Organization Effectiveness*. Inc. 608/833-3332, pp. 1-8.
- Anderson K. dan William, 1996. Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implication for Labor Law Reform and Lean Production. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(4), 633-653.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Atkinson, R.L. Hilgard, E.R. 1993. *Pengantar Psikologi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bateman, T. S. dan Organ, D. W. 1993. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, Vol. 26: 587-595.
- Borman, W. C. dan Motowidlo, S. J. 1993. Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Extra-role Performance, dalam Schmitt, N. dan Borman, W. C. (editors). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, X.P. dan Chi, Hui, C. 2005. The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931
- Costa, P.T. Jr. and R.R. McCrae. 1980. *Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-Being: Happy and Unhappy People*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-78.
- Dessler, Gary. 1997. *Personnel Management. Modern Concepts and Techniques*. Reston Virginia. Reston Publishing Company.
- Dharma. Arinta. 2001. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dharma Books. Yogyakarta.
- PT Perkebunan Nusantara XII . 2001. *Pedoman Pembinaan dan Pengembangan SDM*. Surabaya.
- 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.

- Dyne, L. V., Graham, J. W., dan Dienesch, R. M. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(4): 765-802.
- Dyne, Van, L., Cummings, L. L., dan Parks, J. M. 1995. Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Dewnitionalclarity, A Bridge Over Muddled Waters. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- Eisenberger, R., Fasdo, P., dan La Mastro, V. P. 1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., dan Sowa, D. 1996. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3): 500-507.
- 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.
- Feist dan Feist, G.J. 2006. *Thepries of Personality*. Mc. Graw Hill.
- Ferdinand, Agustin. 2005. *Struktural Equation Modelling: dalam Penelitian Manajemen*. Semarang:Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Forgas, J. P. 1995. Judgment: The affect infusion model. *Psychological. Bulletin*, 117, 39–66.
- Ghozali, Imam. 2002.*Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. . Semarang. Badan Penerbit Undip
- Gibson, Ivancevich, Donnely 1992. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Djoerban Wahid, SH, Penerbit Erlangga
- 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
- Greenberg Cleveland. 2002. Tailored and Ongoing Training Can Improve Job Satisfaction. *Margaret Blenkner Research Institute*, IFAS 2002
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. 1990. *Work Redesign*. Reading. Addison-Wesley Publishing Company.
- Hamid. 2002. Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara. Tesis. Univesitas Sumatera Utara

- Hasibuan dan Sutarno. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Kaho, Koesmono. 1997. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor Di Jawa Timur*. Disertasi (Tidak Dipublikasikan). Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Kistyanto. L. 2000. Pengaruh Kecerdasan Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*. Vol.6 Hal.1-19
- Konovsky, M. A. dan Pugh, S. D. 1994. Citizenship and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, Vol. 37: 656-669.
- Kuncoro, Mudrajad. 2004. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Landy dan Luthans, 1990 *Psychology of Work Behavior*. California: Brooks/Cole PublishingCompany.
- Landy, F. J. 1999. *Psychology of Work Behavior*. California: Brooks/Cole PublishingCompany.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Eight Edition, Mc.Growth-Hill Book co-Singapore.
- Mahmudi, 2003. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* Jakarta: Unit Penerbit dan Percetakan akuntansi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.
- Mark C. Ellickson. & Kay Logsdon. 2001. Determinants Of Job Satisfaction Of Municipal Government. *State and Local Government Review*, vol. 33, no. 3,
- Markoozy, Xin. 2001, The Virtues of Omission in OCB version 1.14 <http://www.goldmark.org/livia>.
- McClelland, Douglas, 1997. *The Human Side of Enterprise*, Mc.Graw-Hill Book Company, New York,.
- McKenna dan Beech, C. L. 2000. Experience sampling interaksi atasan-bawahan and its coNelates at work. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 78, 171–193.

- Miner, Andrew G dan Glomb, Theresa M. 2006. State interaksi atasan-bawahan , task performance, and behavior at work: A within-persons approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112 (2010) 43–57
- Miner, J. B. 2006. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House, Inc.
- Mitchell, Terence R., 1992. *Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice*, Academy of Management Review, Jan..
- MoNison, E. W. 1994. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior :The Importance of The Employee’s Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(4): 1543-1567.
- Mulyaningsih. 2006. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE.
- Nazir, M. 1998. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Organ, D. W. 1997. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. 1999. *Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time*. *Human Performance* 10 85–97.
- Organ, D. W. 2006. *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. and Bateman, T. S. 1993, Job Satisfaction and and The good Soldier: The relationship Between affect and Employee “Citizenship”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, p: 258-595.
- Organ, D. W. dan Konovsky, M. 1999. Cognitive vs Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74:157-164.
- Organ, D. W., dan Konovsky, M. 1996. Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157–164.
- Organ, Dennis W., 2006 *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Pearce dan Gregerse, L. (2001). The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*. Vol. 9. No. 4. pp. 495-524

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., dan McKenzie, S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82: 262-270.
- PT Perkebunan Nusantara XII – LPP, 2008. *Job Competency Profile Di PT Perkebunan Nusantara XII*. Cetakan pertama. Lembaga pendidikan perkebunann
- Rakhmat, Adi.1995. Organisasi dan Manajemen. Alih Bahasa Djoerban Wahid, SH, Penerbit Erlangga
- Ranupandjojo, H. 2000. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta : BPFE
- Riggio, R. E. 2000 *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illinois:Scott, Foresman, and Company.
- Rivai, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan pertama, Penerbit Raja Grafindo Persada
- Rivai dan Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan pertama, Penerbit Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veitzal. 2005, *Performance Appraisal*, Edisi Kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins. 2003. *Perilaku Organisasi. Edisi Indonesia*, Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo.
- Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT Gramedia. Jakarta
- Sloat. K, 1999. The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 18, no. 4, Winter
- Smith, C. A., D. W. Organ, J. P. Near. 1993. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol.68 (4), P. 653–663.
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Umum di Surabaya*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya
- Stamper, Christina dan Lyne Van Dyne, 2001. Work Status and Organizational Citizenship Behavior: a Field Study of Restaurant Employee. *Journal of Organizational Behavior*, no. 22, pp. 517-536.

- Stolovich dan Keeps. 1992. Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, *Academy of Management Review*, Jan.
- Stoner, James A.F. and Edward Freeman. 1994. *Management. Front Edition*. Englewood Chiffits, New Jersey : PT Bhuana Ilmu Populer.
- Subyantoro, Arief. 2009, *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)*. Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-13. Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno , Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana
- Tambunan, Tulus T.H. 2004. *Globalisasi dan Perdagangan Internasional*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Bogor selatan.
- Thoha, Miftah, 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tika, M. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan. Cetakan kedua*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Tim Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.
- Tosi, Bratslavsky, E., dan Baumeister, 2000. R.Effects of Charismatic Influence Training On Attitudes, Behavior, And Performance. *Personnel Psychology*, 56, 363–382.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., dan Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Supportand Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40: 80-111.
- Wibowo, 2006. *Budaya organisasi, Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Cetakan ke-1. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wibowo. 2006. *Manajemen perubahan*. Edisi kedua. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wright, T. A., dan Staw, B. M. 1993. Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1–23

## Lampiran 1

**KUISIONER**

Jenis Kelamin : .....

Pendidikan : .....

Masa Kerja : .....

Keterangan:

Berikan tanda (√) pada jawaban yang Saudara anggap paling tepat

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

CS = Cukup Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

**KARAKTERISTIK PEKERJAAN**

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Saya memiliki keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan PTPN XII yang lain					
2	Saya terlibat dalam mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang ingin dicapai					
3	Pekerjaan saya dapat memberikan kontribusi bagi karyawan PTPN XII					
4	Pekerjaan saya memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat <i>schedule</i> pekerjaan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya					
5	Hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan saya diperoleh langsung berdasarkan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan					

**BUDAYA ORGANISASI**

No.	Pertanyaan/Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	PT Perkebunan Nusantara XII memberikan inovasi kepercayaan yang cukup besar untuk mampu menyelesaikan dan mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang diberikan kepada saya					
2.	PT Perkebunan Nusantara XII mendorong dan menghargai karyawan yang berprestasi untuk mampu secara terus menerus meningkatkan kreativitas dan inovasi yang tinggi walaupun resikonya cukup besar					
3.	Pimpinan saya PT Perkebunan Nusantara XII selalu memberikan pengarahan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan					
4.	PT Perkebunan Nusantara XII membangun sistem kerja yang sinergis dengan karyawan di dalam melaksanakan dan menyelesaikan kegiatan operasionalnya, guna untuk meningkatkan kerja sama antar rekan sejawat atau unit kebun					
5.	Pihak manajemen PT Perkebunan Nusantara XII selalu memberikan dukungan kepada karyawan demi keberhasilan perusahaan.					
6.	Komunikasi antara pihak PT Perkebunan Nusantara XII dengan karyawan berhasil menciptakan suasana kerja yang harmonis					

**KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN**

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Atasan melakukan pendekatan bertindak luwes terhadap bawahan					
2	Atasan menggunakan kekuasaan otoritasnya membantu bawahan untuk memecahkan masalah					
3	Adanya kejelasan dari harapan ( <i>expectation</i> ) dan umpan balik ( <i>feedback</i> ) atasan PT. Nusantara XII yang ditujukan pada bawahan					
4	Atasan dapat mempengaruhi bawahan untuk mengubah peran yang dimainkan.					
5	Adanya kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan PT. Nusantara XII melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja					

**PERILAKU BEKERJA**

NO.	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya mengenai selalu hadir dan patuh pada aturan, istirahat dan lain-lain					
2.	Saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya atau jika ada masalah					
3.	Bagi saya yang penting adalah memberikan terbaik untuk kemajuan organisasi					
4	Saya jarang mengeluh dalam bekerja					
5	Saya tidak akan memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi					

**KINERJA KARYAWAN**

NO.	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya melaksanakan jumlah pekerjaan sesuai dengan rencana kerja yang telah disepakati					
2	Karyawandi PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku					
3	Karyawandi PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dalam SOP ( <i>Standard Operating Procedures</i> )					

## REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

RSP	Jenis Kelamin	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	Karakteristik Pekerjaan (X1)					Budaya Organisasi (X2)						Interaksi Pimpinan-Bawahan (X3)					Perilaku Bekerja (Z)					Kinerja (Y)			
				X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X31	X32	X33	X34	X35	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	
1	L	S2	25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	2	4	4	4	4	
2	L	S1	15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	
3	L	S1	13	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	5	4	4	
4	L	DIII	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	
5	L	DIII	10	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	3	4	4	2	4	
6	L	DIII	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	
7	L	S1	8	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	
8	L	S1	9	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	
9	P	DIII	10	5	4	4	4	4	5	5	5	4	2	5	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	5	
10	P	DIII	15	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	2	
11	P	S1	12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	
12	L	S1	10	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	5	4	4		
13	L	DI	6	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	2	4	3	3	5	4	3	3	3	3	5	5	4	5	
14	L	DI	6	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	
15	L	S1	8	3	4	4	4	4	1	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	
16	L	S1	9	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	
17	L	DI	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	
18	P	DIII	9	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
19	P	DIII	11	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	
20	P	S1	12	4	5	5	5	5	4	1	2	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	3	5	
21	L	S1	13	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	5	4	4	4	
22	L	DI	5	3	3	3	3	3	5	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	
23	L	S1	18	3	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	5	3	5	
24	P	S1	18	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	
25	P	DI	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	
26	P	DI	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	
27	P	S1	9	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	
28	L	S1	10	3	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	3	
29	L	SMA	15	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	5	5	4	3	3	2	5	5	5	5	
30	L	S1	12	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	
31	L	S1	10	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	
32	L	DIII	6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	
33	L	DIII	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
34	L	S1	8	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	
35	L	S1	9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	2	5	5	5	
36	L	SMA	5	5	5	5	5	5	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	2	2

37	L	S1	9	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4
38	L	SMA	10	2	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
39	L	DIII	15	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3
40	L	DIII	12	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5
41	L	S1	10	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
42	L	DIII	6	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	3	5	5	3	4
43	L	SMA	6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4
44	L	S1	8	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	5	4	2	3	4	4	5	4	4
45	L	DIII	9	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	5	3	4	4	3	4	2	3	4	5	5	4
46	L	DIII	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5
47	L	DIII	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4
48	L	DIII	10	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	3	4	3	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4
49	L	DIII	11	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	5	5	4	4	4	4	3	3
50	L	S1	10	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	5	5	4
51	L	S1	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4
52	L	S1	8	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	5	3	3
53	L	DIII	7	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
54	L	DIII	9	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
55	L	S1	10	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
56	L	S1	11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
57	L	S1	12	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4
58	L	S1	15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
59	L	SMA	10	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4
60	L	SMA	12	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
61	L	DI	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
62	L	S1	15	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
63	L	S1	12	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
64	L	S1	9	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
65	L	DIII	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
66	L	DIII	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	5	4	4
67	L	S1	10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
68	L	S1	11	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4
69	L	SMA	10	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
70	L	SMA	5	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	2	4	2	4	5	4	4	3	3	2	5	4	5	5
71	L	SMA	10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5
72	L	S1	12	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	2	2	3	2	4	4	4	4
73	L	S1	14	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4
74	L	SMA	16	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3
75	L	SMA	11	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3

76	L	S1	10	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
77	L	S1	5	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	3	4
78	L	SMA	11	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3
79	L	SMA	10	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2
80	L	SMA	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
81	L	S1	15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
82	L	SMA	10	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4
83	L	SMA	12	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
84	L	DI	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
85	L	S1	15	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
86	L	S1	12	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
87	L	S1	9	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
88	L	DIII	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
89	L	DIII	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	5	4	4
90	L	S1	10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4



## Lampiran 3

**HASIL ANALISIS DATA****Frequency Table  
JK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	80	88,9	88,9	88,9
	Wanita	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	6	6,7	6,7	6,7
	DIII	31	34,4	34,4	41,1
	S1	52	57,8	57,8	98,9
	S2	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	3	3,3	3,3	3,3
	5	15	16,7	16,7	20,0
	6	6	6,7	6,7	26,7
	7	1	1,1	1,1	27,8
	8	6	6,7	6,7	34,4
	9	10	11,1	11,1	45,6
	10	18	20,0	20,0	65,6
	11	6	6,7	6,7	72,2
	12	10	11,1	11,1	83,3
	13	2	2,2	2,2	85,6
	14	1	1,1	1,1	86,7
	15	8	8,9	8,9	95,6
	16	1	1,1	1,1	96,7
	18	2	2,2	2,2	98,9
	25	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Cukup Setuju	27	30,0	30,0	31,1
	Setuju	48	53,3	53,3	84,4
	Sangat setuju	14	15,6	15,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	11	12,2	12,2	12,2
	Setuju	58	64,4	64,4	76,7
	Sangat setuju	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Cukup Setuju	16	17,8	17,8	18,9
	Setuju	54	60,0	60,0	78,9
	Sangat setuju	19	21,1	21,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Cukup Setuju	27	30,0	30,0	31,1
	Setuju	48	53,3	53,3	84,4
	Sangat setuju	14	15,6	15,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Cukup Setuju	16	17,8	17,8	18,9
	Setuju	54	60,0	60,0	78,9
	Sangat setuju	19	21,1	21,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak setuju	4	4,4	4,4	5,6
	Cukup Setuju	14	15,6	15,6	21,1
	Setuju	49	54,4	54,4	75,6
	Sangat setuju	22	24,4	24,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Tidak setuju	1	1,1	1,1	2,2
	Cukup Setuju	12	13,3	13,3	15,6
	Setuju	55	61,1	61,1	76,7
	Sangat setuju	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4,4	4,4	4,4
	Cukup Setuju	20	22,2	22,2	26,7
	Setuju	51	56,7	56,7	83,3
	Sangat setuju	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	11	12,2	12,2	12,2
	Cukup Setuju	36	40,0	40,0	52,2
	Setuju	38	42,2	42,2	94,4
	Sangat setuju	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	10	11,1	11,1	11,1
	Cukup Setuju	52	57,8	57,8	68,9
	Setuju	26	28,9	28,9	97,8
	Sangat setuju	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	11	12,2	12,2	12,2
	Cukup Setuju	41	45,6	45,6	57,8
	Setuju	34	37,8	37,8	95,6
	Sangat setuju	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	8,9	8,9	8,9
	Cukup Setuju	36	40,0	40,0	48,9
	Setuju	40	44,4	44,4	93,3
	Sangat setuju	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	9	10,0	10,0	10,0
	Cukup Setuju	38	42,2	42,2	52,2
	Setuju	36	40,0	40,0	92,2
	Sangat setuju	7	7,8	7,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4,4	4,4	4,4
	Cukup Setuju	47	52,2	52,2	56,7
	Setuju	35	38,9	38,9	95,6
	Sangat setuju	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	11	12,2	12,2	12,2
	Setuju	58	64,4	64,4	76,7
	Sangat setuju	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**X35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Cukup Setuju	16	17,8	17,8	18,9
	Setuju	54	60,0	60,0	78,9
	Sangat setuju	19	21,1	21,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	10	11,1	11,1	11,1
	Cukup Setuju	42	46,7	46,7	57,8
	Setuju	34	37,8	37,8	95,6
	Sangat setuju	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	7,8	7,8	7,8
	Cukup Setuju	47	52,2	52,2	60,0
	Setuju	31	34,4	34,4	94,4
	Sangat setuju	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	10	11,1	11,1	11,1
	Cukup Setuju	50	55,6	55,6	66,7
	Setuju	29	32,2	32,2	98,9
	Sangat setuju	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	7,8	7,8	7,8
	Cukup Setuju	47	52,2	52,2	60,0
	Setuju	31	34,4	34,4	94,4
	Sangat setuju	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Z5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	10	11,1	11,1	11,1
	Cukup Setuju	50	55,6	55,6	66,7
	Setuju	29	32,2	32,2	98,9
	Sangat setuju	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1,1	1,1	1,1
	Cukup Setuju	1	1,1	1,1	2,2
	Setuju	50	55,6	55,6	57,8
	Sangat setuju	38	42,2	42,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3,3	3,3	3,3
	Cukup Setuju	31	34,4	34,4	37,8
	Setuju	42	46,7	46,7	84,4
	Sangat setuju	14	15,6	15,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4,4	4,4	4,4
	Cukup Setuju	25	27,8	27,8	32,2
	Setuju	46	51,1	51,1	83,3
	Sangat setuju	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

## Lampiran 4

**HASIL UJI VALIDITAS DENGAN CFA****Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,888
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	109,155
Sphericity df	3
Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
X11	1,000	,641
X12	1,000	,792
X13	1,000	,811
X14	1,000	,792
X15	1,000	,811

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X11	,801
X12	,890
X13	,900
X14	,890
X15	,900

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Factor Analysis

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,682
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	159,561
Sphericity df	15
Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
X21	1,000	,721
X22	1,000	,789
X23	1,000	,809
X24	1,000	,038
X25	1,000	,005
X26	1,000	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
X21	,849
X22	,888
X23	,899
X24	-,196
X25	-,068
X26	,013

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,734
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	44,610
Sphericity df	3
Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
X31	1,000	,485
X32	1,000	,665
X33	1,000	,682
X34	1,000	,665
X35	1,000	,682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X31	,696
X32	,816
X33	,826
X34	,816
X35	,826

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,674
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	66,679
Sphericity df	3
Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Z1	1,000	,586
Z2	1,000	,705
Z3	1,000	,705
Z4	1,000	,730

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Z1	,766
Z2	,840
Z3	,854
Z4	,854
Z5	,895

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,647
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	80,903
Sphericity df	3
Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Y1	1,000	,580
Y2	1,000	,704
Y3	1,000	,797

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Y1	,761
Y2	,839
Y3	,893

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Lampiran 5

**HASIL UJI RELIABILITAS****Reliability****Scale: 0,60****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	5

**Reliability****Scale: 0,60****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,693	6

**Reliability**

**Scale: 0,60**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	5

**Reliability**

**Scale: 0,60**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	5

**Reliability****Scale: 0,60****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	90	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	3

## Lampiran 6

## HASIL UJI NORMALITAS DATA

## NPar Tests

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Karakteristik Pekerjaan	Budaya Organisasi	Interaksi Atasan- Bawahan	Perilaku Bekerja	Kinerja
N		90	90	90	90	90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000
Most Extreme Differences	Absolute	,220	,164	,202	,199	,122
	Positive	,220	,131	,202	,199	,114
	Negative	-,118	-,164	-,120	-,105	-,122
Kolmogorov-Smirnov Z		1,13	1,226	1,321	1,423	1,210
Asymp. Sig. (2-tailed)		,110	,073	,120	,212	,145

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Lampiran 7

**HASIL ANALISIS JALUR****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	,0000000	1,00000000	90
Karakteristik Pekerjaan	,0000000	1,00000000	90
Budaya Organisasi	,0000000	1,00000000	90
Interaksi Atasan-Bawahan	,0000000	1,00000000	90
Perilaku Bekerja	,0000000	1,00000000	90

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaksi Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, Karakteristik Pekerjaan <sup>a</sup>	.	Enter
2	Perilaku Bekerja <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,719 <sup>a</sup>	,516	,500		,70743549	1,903
2	,719 <sup>b</sup>	,517	,494		,71108754	

a. Predictors: (Constant), Interaksi Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, Karakteristik Pekerjaan

b. Predictors: (Constant), Interaksi Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, Perilaku Bekerja

c. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,960	3	15,320	30,612	,000 <sup>a</sup>
	Residual	43,040	86	,500		
	Total	89,000	89			
2	Regression	46,020	4	11,505	22,753	,000 <sup>b</sup>
	Residual	42,980	85	,506		
	Total	89,000	89			

a. Predictors: (Constant), Interaksi Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, Karakteristik Pekerjaan

b. Predictors: (Constant), Interaksi Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, Perilaku Bekerja

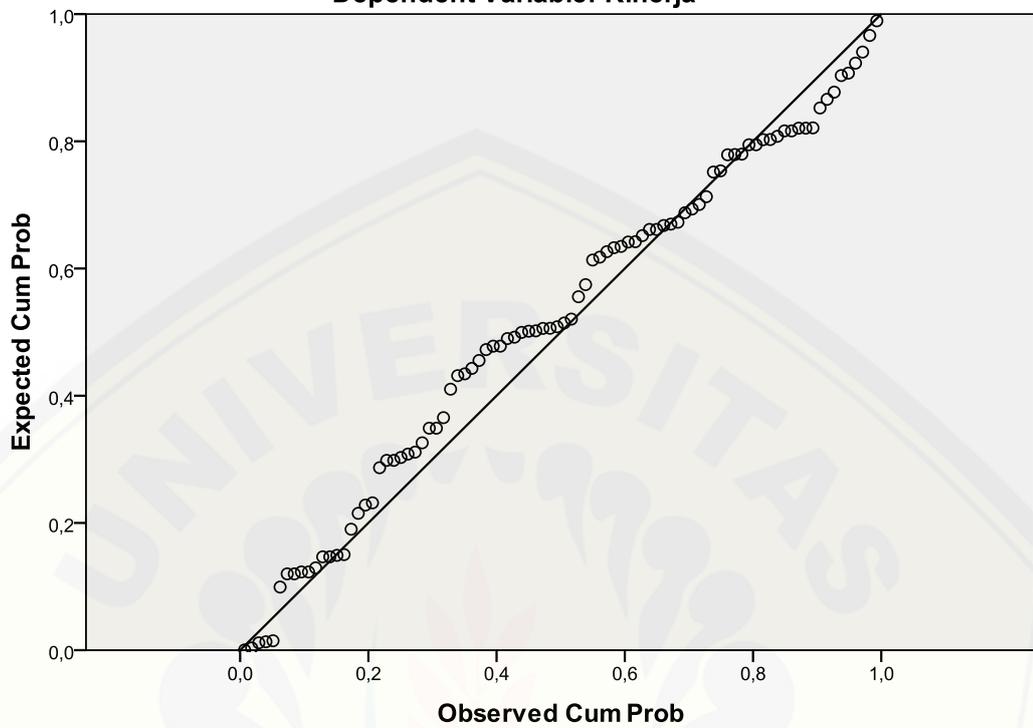
c. Dependent Variable: Kinerja

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,316	,075		,000	1,000		
Karakteristik Pekerjaan	,566	,082	,566	6,935	,000	,843	1,186
Budaya Organisasi	,286	,081	,286	3,539	,001	,860	1,162
Interaksi Atasan-Bawahan	,036	,078	,036	3,458	,048	,935	1,069
2 (Constant)	,423	,075		,000	1,000		
Karakteristik Pekerjaan	,564	,082	,564	6,836	,000	,835	1,197
Budaya Organisasi	,289	,082	,289	3,537	,001	,854	1,171
Interaksi Atasan-Bawahan	,014	,101	,014	3,135	,039	,561	1,781
Perilaku Bekerja	,035	,100	,035	3,345	,037	,564	1,774

a. Dependent Variable: Kinerja

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



Scatterplot  
Dependent Variable: Kinerja

