

**PENGARUH KETERIKATAN KERJA, KARAKTERISTIK PEKERJAAN
DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP BUDAYA ORGANISASI
KANTOR DIREKSI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

TESIS

OLEH

**FAKHRUR ROZI
NPM. 181802009**



**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/2/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

**PENGARUH KETERIKATAN KERJA, KARAKTERISTIK PEKERJAAN
DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP BUDAYA ORGANISASI
KANTOR DIREKSI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Agribisnis pada
Pascasarjana Universitas Medan Area



**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER AGRIBISNIS

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III

Nama : Fakhrur Rozi

NPM : 181802009

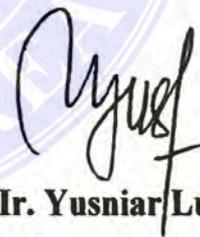
Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

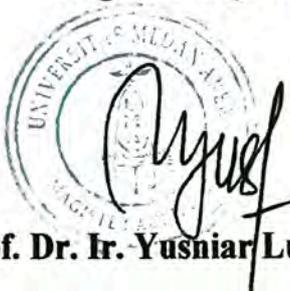


Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA



Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA

**Ketua Program Studi
Magister Agribisnis**



Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

Telah diuji pada Tanggal 01 Oktober 2020

N a m a : Fakhrur Rozi

N P M : 181802009



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Dr. Yohny Anwar, MM, M.Hum
Sekretaris : Dr. Adelina Lubis, SE, M.Si
Pembimbing I : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA
Pembimbing II : Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA
Penguji Tamu : Dr. Ir. Tumpal H. S. Siregar, Dipl. Agr

LEMBAR PERNYATAAN

Saya bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : Fakhrur Rozi

N P M : 181802009

Judul : Pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III

Menyatakan bahwa Tesis yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar Magister Agribisnis merupakan karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Medan, 01 Oktober 2020

Yang menyatakan,



Fakhrur Rozi
NPM : 181802009

ABSTRAK

Pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III

Nama : Fakhur Rozi
NPM : 181802009
Program Studi : Magister Agribisnis
Pembimbing I : Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA
Pembimbing II : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu terhadap Budaya Organisasi

Penelitian bersifat verifikatif dan deskriptif, menggunakan metode deskriptif survey dan metode explanatory survey. Sampel ditentukan dengan metode *random sampling* sebanyak 242 Karyawan Pelaksana di Kantor Direksi PTPN III. Pengumpulan data melalui kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan analisis Regresi Linier Berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, Keterikatan kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pelaksana di Kantor Direksi PTPN III. Nilai pengaruh yang paling tinggi adalah variabel Karakteristik Individu, artinya Karakteristik Individu berpengaruh lebih dominan terhadap Kinerja Karyawan, dengan total pengaruh sebesar 28,5 %. Secara simultan, Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi di Kantor Direksi PTPN III.

Kata kunci: Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi

ABSTRACT

The Influence of Work Engagement, Job Characteristics on the Organizational Culture of the Office of the Board of Directors of PT. Perkebunan Nusantara III

Name : ***Fakhrur Rozi***
NPM : ***181802009***
Study Program : ***Master of Agribusiness***
Supervisor I : ***Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA***
Supervisor II : ***Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA***

This study aims to determine and analyze the effect of Job Engagement, Job Characteristics and Individual Characteristics on Organizational Culture

This research is verificative and descriptive, using descriptive survey methods and explanatory survey methods. The sample was determined by random sampling method as many as 242 executive employees at the office of the director of PTPN III. Data collection through questionnaires. Data were analyzed using multiple linear regression analysis.

The results showed that partially, work engagement, job characteristics and individual characteristics had a positive and significant effect on the performance of the implementing employees at the Office of the Director of PTPN III. The highest effect value is the Individual Characteristics variable, meaning that individual characteristics have a more dominant influence on employee performance, with a total influence of 28.5%. Simultaneously, Job Engagement, Job Characteristics and Individual Characteristics have a positive and significant effect on the Implementing Organizational Culture at the Office of the Director of PTPN III.

Keywords : ***Job Engagement, Job Characteristics, Individual Characteristics, Organizational Culture***

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamin, puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah subhanahu wa ta'ala atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul "**Pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III**". Tesis ini diajukan guna untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Agribisnis Universitas Medan Area.

Atas segala kekurangan dan ketidaksempurnaan tesis ini, peneliti sangat mengharapkan masukan, kritik, dan saran yang bersifat membangun kearah perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini peneliti banyak mengalami hambatan, namun berkat bantuan, bimbingan, dan kerja sama yang ikhlas dari berbagai pihak akhirnya tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang turut membantu, khususnya:

1. Rektor Universitas Medan Area Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Engg, M. Sc
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retno Astuti K, MS
3. Ketua Program Studi Magister Agribisnis, Prof. Dr. Yusniar Lubis, M.MA
4. Komisi Pembimbing / Penguji Prof. Dr. Syaifuddin, M.MA, Prof. Dr. Yusniar Lubis, M.MA, Dr. Ir. Erwin, M.S, Dr. Yohni Anwar M.Si
5. Direktur Pelaksana PTPN III (Persero)

6. SEVP Bussines Support PTPN III (Persero)
7. SEVP Operation I & II PTPN III (Persero),
8. Ibunda, isteri, dan anak-anak serta seluruh keluarga.
9. Seluruh Rekan Kerja PT. Perkebunan Nusantara III yang telah turut membantu dan memberikan dukungan untuk terlaksananya penelitian.



Medan, Oktober 2020

Penulis

Fakhrur Rozi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN	
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran.....	6
1.6. Hipotesis.....	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1 Keterikatan Kerja	8
2.1.1.1 Pengertian Keterikatan Kerja.....	8
2.1.1.2 Pengukuran Keterikatan Kerja.....	9
2.1.2 Karakteristik Pekerjaan	13
2.1.2.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan.....	13
2.1.2.2 Pengukuran Karakteristik Pekerjaan.....	13
2.1.3 Karakteristik Individu	17
2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Individu.....	17
2.1.3.2 Pengukuran Karakteristik Individu.....	18
2.1.4 Budaya Organisasi.....	25
2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	25
2.1.4.2 Pengukuran Budaya Organisasi.....	26
BAB III. METODE PENELITIAN	28
3.1. Metode yang Digunakan	28
3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	28
3.2.1 Variabel Penelitian	28
3.3. Penentuan Sampel	30
3.3.1 Populasi dan Sampel	30
3.3.2 Sampel.....	30
3.4. Jenis dan Sumber Data	31
3.4.1 Teknik Pengumpulan Data	31
3.5. Teknik Analisis Data.....	33
3.5.1 Uji Reliabilitas dan Validitas	33

3.5.1.1 Uji Reliabilitas	33
3.5.1.2 Uji Validitas	33
3.5.2 Hasil Uji Validitas	35
3.5.3 Hasil Uji Reliabilitas	36
3.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis	36
3.6.1 Rancangan Analisis	36
3.6.1.1 Analisis Deskriptif	37
3.7 Analisis Regresi	39
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	41
4.1.1 Visi Perusahaan	42
4.1.2 Misi Perusahaan	42
4.1.3 Paradigma Baru	43
4.2 Analisa Deskriptif Responden.....	44
4.3 Distribusi Jawaban Responden Penelitian	48
4.3.1 Distribusi Jawaban Tentang Keterikatan Kerja.....	49
4.3.2 Distribusi Jawaban Tentang Karakteristik Kerja	53
4.3.3 Distribusi Jawaban Tentang Karakteristik Individu.....	56
4.3.4 Distribusi Jawaban Tentang Budaya Organisasi	59
4.4 Pengujian Asumsi Klasik	61
4.4.1 Uji Normalitas	61
4.4.2 Uji Multikolenaritas	63
4.4.3 Uji Heterokedastisitas	64
4.5 Analisis Regresi Linear Berganda.....	65
4.6 Uji Signifikasi Parsial (Uji-t)	67
4.7 Uji Signifikansi Simultan (Uji-F).....	69
4.8 Uji Koefisien Determinasi.....	71
4.9 Analisis Hasil Pembahasan	71
4.9.1 Pengaruh Keterikatan Kerja Pegawai Terhadap Budaya Organisasi Pada PTPN III	71
4.9.2 Pengaruh Karakteristik Kerja Pegawai Terhadap Budaya Organisasi Pada PTPN III	73
4.9.3 Pengaruh Karakteristik Individu Pegawai Terhadap Budaya Organisasi Pada PTPN III	74
4.9.4 Pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Kerja, dan Karakteristik Individu Pegawai Terhadap Budaya Organisasi Pada PTPN III.....	76
BAB V. PENUTUP.....	78
5.1 Kesimpulan	78
5.2 Saran Penelitian.....	78
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi sangat tergantung dari cerminan budaya organisasi, yang didalamnya terdapat nilai yang dibentuk, diciptakan atau direayasa oleh organisasi untuk dapat diterima dan diilhami oleh setiap civitas organisasi tersebut sehingga dapat dilihat dan dirasakan dari output setiap individu civitas organisasi tersebut.

Dalam rangka menciptakan kondisi budaya organisasi yang diharapkan perusahaan, pada tahun 2016 perseroan mereview kembali dan membranding tagline perseroan yakni “jujur, tulus, dan ikhlas” (JTI) sehingga karyawan hendaknya dapat menghayati dan menjalankan dengan sukarela dan sukacita terhadap tugas dan wewenang yang diemban serta diharapkan dapat mengawasi pengendalian gratifikasi. Selanjutnya pada awal tahun 2019 terdapat perubahan *corporate values* dari JTI menjadi “Sinergi, Integritas dan Profesional” (SIPro). SIPro merupakan penyempurnaan dari JTI dikarenakan seiring perubahan kemajuan teknologi 4.0 mempengaruhi pola pikir karyawan yang semakin maju, sehingga dirasa perlu untuk mengarahkan karyawan terhadap nilai rasa memiliki terhadap kemajuan perusahaan.

SIPro didalamnya terdapat gabungan dari nilai sinergi yaitu menciptakan dan meningkatkan kerjasama dengan mengedepankan kepercayaan untuk memberikan nilai tambah yang optimal. Integritas merupakan prinsip dalam menjalankan tugas dengan menjunjung tinggi kejujuran, konsisten dengan

semangat keteladanan. Profesional adalah melakukan tugas sesuai dengan kompetensi, bertanggung jawab dan berupaya dalam melakukan inovasi.

Dari budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Nusantara III, dimana salah satunya berorientasi dengan Integritas, selalu memperlihatkan gairah keunggulan dan berusaha keras untuk mencapai keteladanan yang tertera dalam poin Integritas yang diartikan PTPN III, yang sesuai dengan harapan tagline perusahaan yaitu mengharapkan seluruh karyawan dapat menghayati pekerjaan dengan suka cita. Pada konteks ini budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara III dipengaruhi oleh keterikatan kerja karyawan (*work engagement employee*).

Menurut Bakker (2011) karyawan yang terikat akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan dimana mereka bekerja, mereka mendorong inovasi dan mendorong kemajuan organisasi. Pada tabel dibawah terdapat fenomena yang terjadi di PTPN III.

Tabel 1. Absensi Keterlambatan Karyawan Kandir PTPN III 2017

Keterangan	Triwulan I			Triwulan II			Triwulan III			Triwulan IV		
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Spt	Okt	Nov	Des
Tingkat Keterlambatan	50%	25%	30%	32%	33%	52%	55%	40%	18%	28%	28%	55%
Total	181			201			192			191		
Rata-rata	35%			39%			37,6%			37,4%		

Sumber: SDM PTPN III (diolah)

Pada tabel diatas terlihat dari triwulan kehadiran karyawan lebih dari 35% karyawan terlambat sepanjang tahun 2017 yang dimana pada triwulan I dengan rata-rata keterlambatan sebesar 35 % pada triwulan II terjadi kenaikan keterlambatan dengan rata-rata sebesar 39 %. Keterikatan kerja pada Kantor Direksi PTPN III diduga rendah karena adanya ketidak gairahan dari karyawan

yang seharusnya datang tepat waktu pada pukul 08.00 WIB. Berdasarkan hasil observasi, peneliti menduga karyawan yang terlambat hadir disebabkan oleh tidak adanya sanksi yang tegas ataupun perbedaan antara karyawan yang rajin dengan karyawan yang tidak rajin. Selanjutnya peneliti melihat terdapat karyawan yang letih dalam bekerja karena terdapat kerjaan yang harus diselesaikan diluar jam operasional. Dan dugaan terakhir yakni Kantor Direksi PTPN III berada pada lokasi strategis Kota Medan sehingga padat lalu lintas pada *rush hour*.

Upaya untuk meningkatkan Integritas karyawan pada perusahaan, dibutuhkannya adanya karakteristik pekerjaan yang jelas. Wood et al dalam Munandar (2001) menjelaskan karakteristik pekerjaan terdapat lima dimensi, *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feed back*. Terkhusus pada Task Identity yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja.

Menurut Wood, *skill variety* yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bahan yang berbeda dari karyawan. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk *proactive* terhadap evaluasi risiko pekerjaan, karena karyawan memiliki sejumlah keterampilan dalam bidang lain, sehingga dapat sadar akan lingkungan pekerjaannya. Keberagaman keterampilan juga dibutuhkan dalam menciptakan inovasi karya dalam bekerja.

Tagline perusahaan” jujur, tulus dan ikhlas” mengharapkan karyawan dapat menghayati dan menjalankan pekerjaannya dengan sukarela dan sukacita terhadap tugas dan wewenang yang diemban serta diharapkan dapat mengawasi pengendalian gratifikasi. Pada hal ini sangat erat kaitannya dengan karakteristik individu. Karakteristik individu karyawan dapat dilihat dari *ability, value, attitude dan interest*.

Interest karyawan yaitu sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu (As'ad, 2004) Hal ini di ikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi, sehingga karyawan dapat menghayati pekerjaannya dengan suka cita ketika sedang bekerja,

Sehubungan dengan pokok pikiran tersebut di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara (Persero) III.**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh keterikatan kerja terhadap budaya organisasi di Kantor PTPN III?
2. Bagaimana pengaruh Karakteristik pekerjaan terhadap Budaya organisasi di Kantor PTPN III?
3. Bagaimana Pengaruh Karakteristik individu terhadap Budaya Organisasi di Kantor PTPN III?

4. Bagaimana pengaruh keterikatan kerja, karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan secara simultan terhadap budaya organisasi di Kandır PTPN III?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Budaya Organisasi di Kandır PTPN III
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Budaya Organisasi di Kandır PTPN III
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Budaya Organisasi di Kandır PTPN III
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Individu secara simultan terhadap Budaya Organisasi di Kandır PTPN III

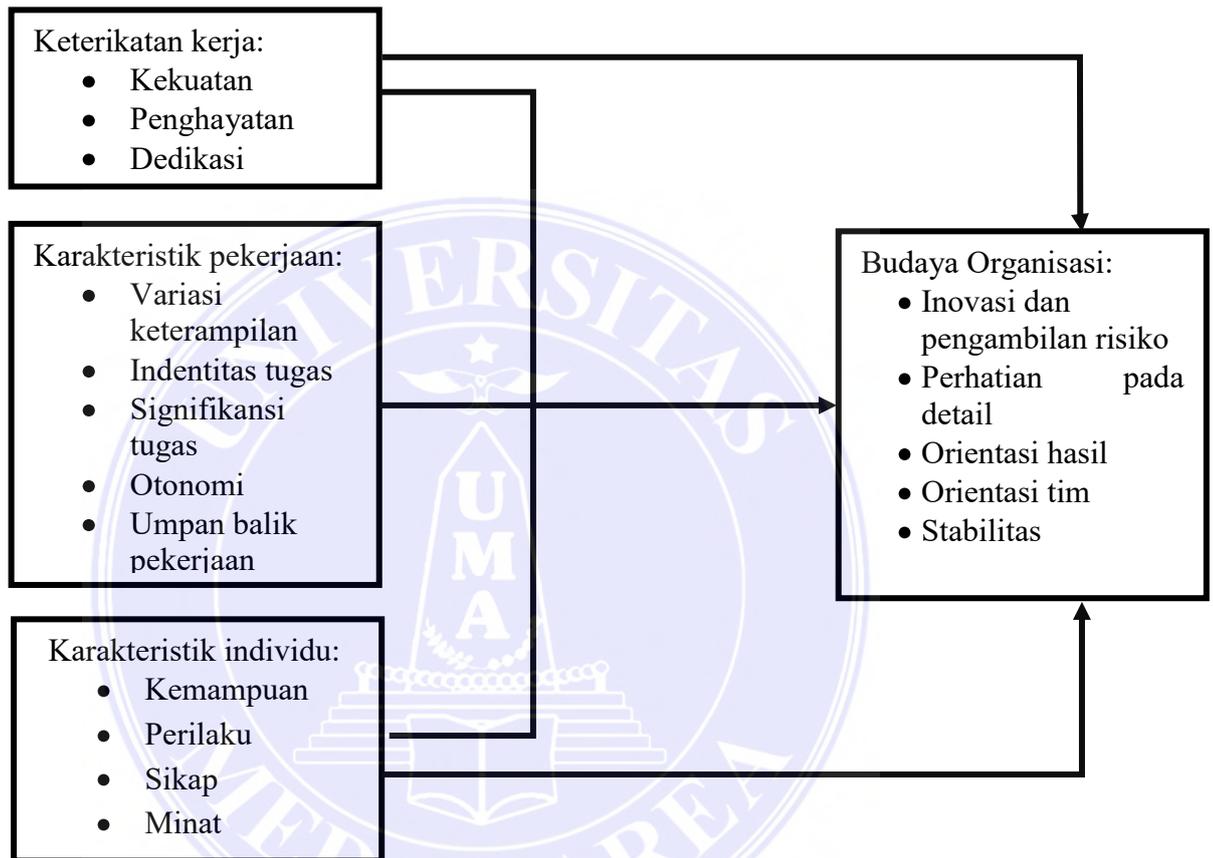
1.4. Manfaat Penelitian

Secara garis besar, beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Menambah wawasan pemikiran bagi penulis terutama yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Memberi masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik untuk kepentingan akademis maupun non akademis.

3. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti lainnya terutama dalam ruang lingkup yang sama.

1.5. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

1.6 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan diatas maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1 : Keterikatan kerja berpengaruh terhadap Budaya Organisasi Kandır PTPN III

H2 : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi Kandır

PTPN III

H3 : Karakteristik Individu Berpengaru terhadap Budaya Organisasi Kandır PTPN

III

H4 : Keterikatan kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu
berpengaruh secara simultan terhadap Budaya Organisasi Kandır PTPN III



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Keterikatan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja adalah pernyataan seorang secara penuh, pemikiran yang positif terkait dengan pekerjaannya (Baker and Demerouti, 2008). Keterikatan (*engagement*) yaitu intuisi dari orang-orang dari terutama pemimpin dalam organisasi tentang motivasi kerja (Macey dan Schneider, 2008). Keterikatan kerja atau job engagement adalah kondisi pikiran positif, dipenuhi hal-hal terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan adanya semangat, pengabdian dan kekhusukan. (Kurniawati, 2014). Kata kerja “untuk terlibat” memiliki banyak makna, bervariasi dari keadaan emosional langsung menjadi “perlengkapan”, yang sedang terlibat dan berkomitmen, kepada keadaan transaksional lain untuk bekerja sebagai imbalan atas pertukaran ekonomi yang adil di tempat kerja (Schaufeli, 2013:15). Schaufeli juga menambahkan bahwa kata *engagement* merupakan kondisi unik yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan faktor yang mempengaruhi pekerjaan tersebut dan kinerja yang akan menggambarkan kondisi psikologi yang asli dan unik yang dialami oleh anggota organisasi.

Keterlibatan adalah sikap positif di mana seseorang berjalan di atas dan melampaui panggilan tugas, sehingga dapat meningkatkan tingkat kepemilikan, dan untuk memajukan kepentingan bisnis organisasi secara keseluruhan (Robinson and Hayday, 2004). Perilaku positif karyawan dengan tempat kerja dan sistem nilainya dengan kata lain disebut hubungan positif dari karyawan pada

pekerjaannya (Anitha, 2013) Selain itu, ini juga merupakan upaya discretionary atau bentuk peran atau peran ekstra atau usaha yang mendorong perubahan (Mercey and Scneider, 2008) dan secara praktis mempengaruhi moral karyawan, produktivitas, komitmen, loyalitas terhadap pelanggan internal dan eksternal, ketidakhadiran karyawan dan omset dalam organisasi (Dajani, 2015)

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa penelitian diatas keterikatan kerja merupakan sikap seseorang karyawan atas hubungan dirinya dengan pekerjaannya pada suatu organisasi sehingga dapat menggerakkan kemampuannya untuk bekerja diluar tanggung jawabnya untuk memajukan organisasi atau mencapai tujuan organisasi.

Selain memiliki suatu hubungan keterikatan yang erat dengan pekerjaan dan perusahaannya, karyawan juga perlu merasakan dukungan dari perusahaan tempatnya bekerja. Perusahaan harus senantiasa memberikan dukungan yang bersifat positif yang disebut dengan dukungan organisasional (Putra, 2015).

2.1.1.2 Pengukuran Keterikatan Kerja

Saat karyaawan *engage* dia akan mengetahui tanggung jawab yang dimilikinya dan dapat memotivasi rekan kerjanya untuk pencapaian tujuan organisasi dan kesuksesan karyawan (Anitha, 2013). Manusia adalah hal yang sulit untuk ditiru atau diduplikat sikap, perilaku atau kemampuannya oleh kompetitor maka manusia dapat dijadikan salah satu satu asset yang paling berharga jika dikelola dan terikat dengan baik, karena Anitha (2013) menyebutkan karyawan yang *engage* data bekerja melebihi kewajibannya untuk membantu organisasi dalam berjuang untuk keunggulan kompetitif di

banding perusahaan lain. Indikator *employee engagement* menurut Anitha (2013) lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan dengan tim, *training*, kompensasi, kebijakan/struktur, tempat kerja.

Noe & Weight et al (2015:25) berbeda dengan Macey & Schneider membagi dimensi keterikatan kerja menjadi dua yang berbeda yaitu pekerjaan dan komitmen. Noe et al merujuk pada tingkat keterlibatan karyawan secara penuh pada pekerjaan dan kekuatan komitmen mereka pada perusahaan dan pekerjaan mereka. Karyawan yang berkomitmen akan memberikan produktivitas tinggi.

Robbins & Judge (2015) membagi dimensi keterikatan menjadi fisik, pengetahuan, emosional. Keterikatan kerja adalah investasi energy karyawan secara fisik, pengetahuan dan emosional kedalam kinerja pekerjaan. Hal yang membedakan karyawan *engage* atau tidak adalah keyakinan mereka yang sangat berarti dalam pekerjaannya, karakteristik pekerjaan yang dapat mengakses sumberdaya yang diperlukan agar dapat efektif dalam bekerja, kecocokan nilai organisasi dan perilaku pemimpin dengan karyawan.

Terdapat persamaan antara dimensi yang telah dipaparkan oleh beberapa penelitian. Persamaannya yaitu (fisik / vigor), (penghayatan / emosional / psikologi engage), (absorbtion / komponen kognitif / perilaku engage). Pada penelitian ini mengacu pada dimensi yang dikemukakan oleh Bakker karena terdapat persamaan fenomena yang terjadi di lapangan untuk menjawab tujuan penelitian.

Keterikatan pada setiap anggota organisasi dapat digambarkan tiga pendekatan yang berupa kekuatan (*vigor*), penghayatan (*absorbtion*) dan pengabdian (*dedication*) (Bakker & Demerouti, 2008).

1. Kekuatan (*Vigor*)

Kekuatan dalam diri seseorang dapat menggambarkan individu dengan semangat tinggi dalam pekerjaan yang dijalani. Seseorang yang memiliki karakteristik kekuatan sangat kuat dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi sehari-hari. Kekuatan merupakan karakteristik anggota organisasi yang memiliki energy, memiliki ketahanan mental yang tinggi, bersedia melakukan upaya peningkatan kinerja serta gigih dalam mengatasi masalah (Basikin, 2007 dan Shimazu dan Schaufeli, 2009:469)

Kekuatan dengan empat karakteristik utama tersebut oleh Schaufeli (2013) dijabarkan dalam beberapa indikator yakni:

- Merasa penuh energy
- Merasa kuat
- Berangkat kerja secepatnya
- Mampu bekerja dengan jangka waktu yang lama
- Kuat menahan emosi yang timbul akibat permasalahan di tempat kerja
- Gigih dalam mencari solusi terhadap permasalahan yang timbul

Pada saat seseorang memiliki nilai yang tinggi pada kekuatan berarti memiliki energy yang tinggi dalam bekerja (Purwandari, 2016).

2. Penghayatan (*Absorbtion*)

Penghayatan mengacu pada keadaan dimana yang sangat terkonsentrasi dan bahagia menikmati dalam karya sehingga ia merasa waktu yang berlalu tidak

berasa lama dan sulit melepaskan diri dari pekerjaannya karena menikmati (Basikin, 2007) hal serupa di sebutkan oleh (Shimazu dan Schaufeli, 2009) Penghayatan ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan mengasyikan dalam satu pekerjaan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan satu kesulitan dengan memisahkan diri dari pekerjaan.

Penghayatan dapat diukur dengan:

- Waktu terasa singkat ketika bekerja
- Ketika bekerja lupa dengan hal lain
- Bahagia ketika bekerja secara intensif
- Fokus terhadap pekerjaan
- Terbawa dengan alur pekerjaan

3. Pengabdian (*Dedication*)

Pengabdian merupakan perasaan penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan (Basikin, 2007). Pengabdian mengacu pada yang sangat terlibat dalam pekerjaan seseorang, dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan (Shimazu and Schaufeli, 2009:496) pengabdian pada diri seseorang merupakan keterlibatan seseorang pada pekerjaannya

Terdapat beberapa indicator didalamnya yakni:

- Merasa pekerjaan yang dikuni berarti besar
- Bersemangat terhadap pekerjaan
- Merasa Pekerjaan yang dijalani menginspirasi

2.1.2. Karakteristik Pekerjaan

2.1.2.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) dari Hackman dan Oldham (1980) adalah suatu pendekatan terhadap pemerikayaan jabatan (*job enrichment*).

Karakteristik pekerjaan seorang karyawan jelas terlihat desain pekerjaan seorang karyawan. Desain pekerjaan menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan oleh karena itu sangat mempengaruhi perasaan karyawan terhadap sebuah pekerjaan, seberapa pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan.

Rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, pindah kerja dan kerusakan yang disengaja. Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan rendah tingkat kemangkirannya dan demikian sebaliknya, organisasi-organisasi dengan karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada organisasi-organisasi dengan karyawan yang tak terpuaskan sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan salah satu penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah kepuasan pada tempat kerja sekarang (Robbins, 2001).

2.1.2.2 Pengukuran Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan dikodifikasikan ke dalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu keragaman ketrampilan (*skill variety*), jati diri dari tugas (*task identity*),

signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feedback*). Wood, et al dalam Munandar (2001) menjelaskan dimensi karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

1. Variasi Keterampilan (*Skill Variety*), adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan. Banyaknya ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
2. Identitas tugas (*Task Identity*), 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. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri menimbulkan rasa tidak puas.
3. Signifikansi Tugas (*Task Significance*), merupakan suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
4. Otonomi (*Autonomy*), adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat *schedule* pekerjaan dan menentukan prosedur yang

digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan yang memberi kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

5. Umpan balik Pekerjaan (*Job Feedback*), adalah suatu tingkatan dimana hasil aktivitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan.

Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Dengan memberi kebebasan pada karyawan dalam menangani tugas-tugasnya akan membuat seorang karyawan mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi. Kelima karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran karyawan (Hackman dan Oldham, 1980).

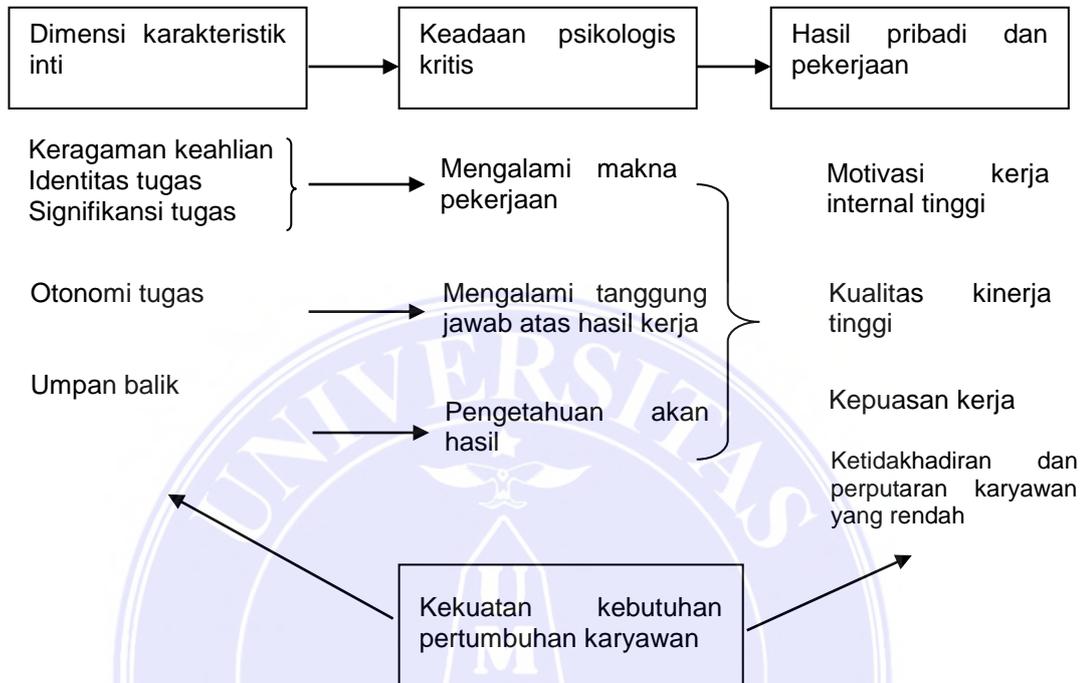
Model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*) (Simamora, 2004). Program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan.

Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali. Penambahan elemen tersebut kepada pekerjaan kadangkala disebut pemuatan kerja secara vertikal (*vertical job loading*). Pemerdayaan pekerjaan itu sendiri merupakan salah satu dari teknik desain pekerjaan.

Pendekatan klasik tentang desain pekerjaan yang diajukan Hackman dan Oldham (1980) dikenal dengan istilah teori karakteristik pekerjaan (*job characteristics theory*). Menurut teori karakteristik pekerjaan ini, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, yakni mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Keadaan psikologis kritis ini dipengaruhi oleh dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang terdiri dari keragaman keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik.

Berikut gambar model karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham

(1980):



Sumber: Hackman dan Oldham (1980)

Gambar 2. Model Karakteristik Pekerjaan

2.1.3 Karakteristik Individu

2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Individu

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Latar belakang individu dapat menjadikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu, apalagi yang berkaitan dengan karir seseorang. Menurut Mangkuprawira (2004) karir seseorang merupakan unsur yang sangat penting dan bersifat pribadi. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja.

Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan, Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/prilaku karyawan yang baik dan buruk akan memengaruhi penilaian.

Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Hal ini semua merupakan karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi (Thoha, 1983).

Sementara itu Bashaw & Grant dalam Agus (2001) mengemukakan beberapa ciri-ciri pribadi, meliputi: jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, pendapatan keluarga, dan masa jabatan. Sejalan dengan hal tersebut, Robbins (2006) mengungkapkan beberapa karakteristik pribadi yang meliputi umur, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggung jawab dan status masa kerja.

2.1.3.2 Pengukuran Karakteristik Individu

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Karakteristik individu dalam penelitian ini meliputi : **Kemampuan, Nilai, Sikap, Minat.**

1. Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan Robbins (2003).
Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari

pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah $A = f(K.S)$. Menurut Suprihanto (2003), kemampuan seorang individu secara keseluruhan terdiri dari dua kemampuan, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan seorang individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas mental tertentu yang berkaitan dengan penalaran (induktif/deduktif), kefasihan berekspresi, pemahaman lisan dan sebagainya. Untuk mencocokkan kemampuan seseorang atau keahlian seseorang dengan persyaratan pekerjaan, sering kali dipergunakan metode analisis pekerjaan (*job analysis*), karena setiap pekerjaan memerlukan kemampuan yang berbeda. Seiring dengan itu setiap orang memiliki kemampuan fisik dan kemampuan mental yang berbeda-beda. Seseorang yang mempunyai kemampuan fisik yang tidak cukup akan gagal dalam melaksanakan tugasnya walaupun termotivasi dan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Begitu juga sebaliknya, sikap karyawan melebihi apa yang disyaratkan berkemampuan untuk suatu pekerjaan, maka kinerja dapat dipeuhi tetapi akan terdapat inefisiensi organisasi dan kinerja karyawan tersebut kurang (Susana, 2009).

2. Nilai/Perilaku. Menurut Robbins (2003), nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.
3. Sikap (*attitude*). Menurut Robbins (2003) sikap adalah pernyataan evaluative baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai

objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.

Sikap seseorang sangat dipengaruhi oleh kriteria penilaiannya, sementara kriteria tersebut terbentuk melalui proses interaksi social (Suprihanto, 2003). Sikap seseorang juga dapat diartikan sebagai suatu kecenderungan untuk merespons terhadap seseorang atau yang ada di dalam lingkungannya dengan cara yang positif maupun negative. Dengan kata lain sikap seseorang akan tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi lingkungan yang berhubungan, seperti orang lain, bawahan, atasan atau lingkungan (Sudarmo dan Sudita, 1997).

4. Minat (*interest*), adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda (As'ad, 2004).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi :

Robbins (2003) menyatakan yang termasuk dalam karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

1) Umur

Kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu (Robbins, 2001).

Kebanyakan studi juga menunjukkan suatu hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan umur, sekurangnya sampai umur 60 tahun. Kepuasan kerja akan cenderung terus menerus meningkat pada para karyawan yang profesional dengan bertambahnya umur mereka, sedangkan pada karyawan yang nonprofesional kepuasan itu merosot selama umur setengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun berikutnya (Robbins, 2001).

Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa, pegawai yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usianya tersebut, makin sedikit kesempatan pegawai untuk menemukan organisasi.

Robbins (2003) menyatakan bahwa, semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Nitisemito (2000) menyatakan bahwa, pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua.

2) Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria (Robbins, 2001).

Tetapi terdapat teori lain yang berpendapat bahwa perbedaan jenis kelamin berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja, teori ini

diungkapkan oleh Glen, Taylor, dan Wlover (1977) dalam Kuntari dan Kusuma (2001), yang menyatakan bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara pria dengan wanita, dimana kebutuhan wanita untuk merasa puas dalam bekerja ternyata lebih rendah dibandingkan pria (As'ad, 2004).

Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa pada umumnya wanita menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi. Hal ini disebabkan pegawai wanita merasa bahwa tanggung jawab rumah tangganya ada di tangan suami mereka, sehingga gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi bukanlah sesuatu yang sangat penting bagi dirinya.

Mowday (1992) menyatakan bahwa, wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Wanita pada umumnya harus mengatasi lebih banyak rintangan dalam mencapai posisi mereka dalam organisasi sehingga keanggotaan dalam organisasi menjadi lebih penting bagi mereka.

Soekanto (2000), menyatakan bahwa, perkawinan (*marriage*) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun turunannya. Robbins (2003) menyatakan bahwa, pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

3) Masa Kerja

Masa kerja (lama bekerja) merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Masa kerja ternyata konsisten berhubungan secara negatif dengan keluar masuknya karyawan dan kemangkiran, namun memiliki hubungan yang positif terhadap produktivitas kerja (Robbins, 2001). Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan atau pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup dihari tua (Kreitner dan Kinicki, 2004).

4) Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2004). Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka tuntutan-tuntutan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja di tempat kerjanya akan semakin meningkat (Wexley dan Yukl, 2003).

Hasil penelitian dari Farchan (1984) menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang positif antara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Gilmer (1966) yang

menyimpulkan bahwa karyawan yang berpendidikan lanjutan atas merasa sangat puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan (As'ad, 2004).

5) Status Perkawinan

Status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan YME (Lembaga Demografi FE UI, 2000). Berdasarkan pendapat Soerjono Soekanto dalam bukunya Kamus Sosiologi menyatakan bahwa kata perkawinan (*marriage*) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun keturunannya.

Salah satu riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting (Robbins, 2001).

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Schein (2009:46) budaya adalah pola *tacit assumptions* bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam memecahkan masalah yang adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah, dan karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2007) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar bersama, yang sudah diterima begitu saja yang dipegang suatu kelompok yang menentukan bagaimana kelompok tersebut mempersiapkan, berpikir dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan. Menurut Robbins (2006:289) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain dan merupakan karakteristik utama organisasi tersebut.

2.1.4.2 Pengukuran Budaya Organisasi

Menurut riset yang dilakukan Robbins (2003:525) dalam Wibowo (2013:37-38) mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi budaya sebuah organisasi, dimensi ini digambarkan sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan mengambil resiko). Tingkat di mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dalam mengambil resiko. *Attention to detail* (Perhatian kepada detail). Tingkat di mana para karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan analisis, dan perhatian terhadap detail.
2. *Outcome Orientation* (Orientasi hasil). Tingkat di mana para manajer memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
3. *People Orientation* (Orientasi manusia). Tingkat di mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia dalam organisasi.

4. *Team Orientation* (Orientasi tim). Tingkat di mana kegiatan-kegiatan kerja disusun sekitar tim bukan individu-individu.
5. *Stability* (Stabilitas). Tingkat dimana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan status quo bukan pertumbuhan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode yang Digunakan

Penelitian ini bersifat verifikatif dan deskriptif. Dimana penelitian verifikatif pada dasarnya digunakan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesa yang digunakan melalui pengumpulan data di lapangan. Sugiyono (2013 : 29) penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengamati fenomena yang selanjutnya dianalisis sehingga pada akhirnya dihasilkan suatu kesimpulan.

3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.2.1. Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017 : 66). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu:

a) Variabel dependen

Variabel dependen adalah variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2017 : 68). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah : Budaya Organisasi (Y)

b) Variabel Independen

Variabel independen yang dilambangkan dengan (X) adalah variabel bebas, merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab

perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2017 : 68). Variabel independen dalam penelitian ini adalah : Keterikatan kerja (X_1), Karakteristik Pekerjaan (X_2) dan Karakteristik Individu (X_3)

Tabel 2.1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Keterikatan Kerja(X_1)	1. Vigor	Berkeinginan berangkat kerja secepatnya	Ordinal
	2. Dedikasi	Bangga dengan hasil kerja	Ordinal
	3. Penghayatan	Waktu terasa singkat ketika bekerja	Ordinal
Karakteristik Pekerjaan (X_2)	1. Variasi Keterampilan	1. Variasi aktivitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan	Ordinal
	2. Identifikasi Tugas	1. Pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh	Ordinal
	3. Signifikansi Tugas	1. Pekerjaan adalah penting 2. Melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi	Ordinal
	4. Otonomi	1. Pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial 2. Keleluasaan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan	Ordinal
	5. Umpan balik	1. Hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan	Ordinal
Karakteristik Individu (X_3)	1. Kemampuan	1. Fungsi dari pengetahuan	Ordinal
	2. Perilaku	1. Kesesuaian jumlah target dalam bekerja	Ordinal
	3. Ketepatan Waktu	1. Pekerjaan yang memuaskan 2. Hubungan dengan orang-orang	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	4. Sikap	1. Merasakan atas pekerjaan	Ordinal
	5. Minat	1. Sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu	Ordinal
Budaya Organisasi (Y)	Inovasi dan keberanian pengambilan risiko	1. Pola-pola gagasan 2. Pengambilan risiko	Ordinal
	Perhatian kerincian	1. Pelaksanaan deskripsi pekerjaan 2. Ketelitian dalam pekerjaan	Ordinal
	Orientasi hasil	1. Orientasi kualitas 2. Orientasi kuantitas	Ordinal
	Orientasi Tim	1. Penilaian kinerja tim 2. Kejelasan tugas tim	Ordinal
	Stabilitas	1. Tujuan yang jelas 2. Konsistensi peraturan	Ordinal

3.3 Penentuan Sampel

3.3.1. Populasi dan Sampel

Pada Penelitian ini tidak dilakukan teknik sampling karena penelitian ini berupa survey. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pelaksana kantor direksi PTPN III sebanyak 510 Karyawan.

3.3.2. Sampel

Penentuan sample adalah *propotional random sampling*. Menurut Sugiono (2005: 78) teknik pengambilan sampel ini menunjukkan bahwa setiap anggota dalam populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk dijadikan sample, dengan proporsi yang telah di tentukan. Adapun penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin yang menghasilkan total sampel penelitian adalah 242 orang.

$$n = \frac{N}{1+N e^2} \dots\dots\dots \text{RUMUS SLOVIN}$$

Keterangan :

N = besar populasi / jumlah populasi

n = jumlah sampel

e = batas toleransi kesalahan (error tolerance)

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian kuesioner oleh responden, yaitu karyawan pelaksana Kantor Direksi PTPN III.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian.

3.4.1. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan :

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup artinya jawaban subjek telah dibatasi dengan beberapa alternative jawaban. Kuesioner diberikan

kepada karyawan pelaksana. Pilihan jawabann untuk kuesioner menggunakan skala Likert. menurut sugiyono (2017; 158) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial.

Tabel 2.2. Skala Likert

Skala Likert	Pilihan Jawaban
5	Sangat Setuju / Sangat tinggi
4	Setuju /Tinggi
3	Netral / Sedang
2	Tidak Setuju/ Rendah
1	Sangat Tidak Setuju/ Sangat Rendah

Sumber : Sugiyono (2017 ; 159)

b. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pegumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.





3.5.2 Hasil Uji Validitas

Untuk mengukur validitas dan reabilitas item-item pertanyaan dalam kuesioner, dibagikan kepada seluruh karyawan pelaksana yaitu 242 karyawan pelaksana kantor direksi PTPN III. Dari data tersebut, dilakukan pengujian untuk mengukur tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner. Berikut ini hasil pengujian validitas pada penelitian ini ($r_{\text{tabel}} 0.367$)

Tabel 3.1. Hasil Uji Validitas

No	<i>Corrected Item-Total Correlation (r hitung)</i>				Keterangan
	Keterikatan Kerja (X1)	Karakteristik Pekerjaan (X2)	Karakteristik Individu (X3)	Budaya Organisasi (Y)	
1	0.618	0.851	0.829	0.555	Valid
2	0.567	0.807	0.920	0.801	Valid
3	0.813	0.479	0.404	0.596	Valid
4	0.817	0.889	0.529	0.699	Valid
5	0.812	0.500	0.440	0.477	Valid
6	0.710	0.604	0.407	0.533	Valid
7	0.760	0.743	0.898	0.728	Valid
8	0.839	0.702	0.716	0.388	Valid
9	0.799	0.711	0.687	0.394	Valid
10	0.545	0.560	0.472	0.669	Valid
11		0.649	0.964	0.754	Valid
12		0.872	0.722	0.575	Valid
13		0.807	0.835	0.801	Valid
14		0.399	0.897	0.556	Valid
15			0.928		Valid
16			0.695		Valid

Sumber: Hasil Olahan Data Statistik (2020)

Berdasarkan hasil pengujian validitas diperoleh kesimpulan bahwa seluruh instrument pernyataan pada penelitian ini telah memenuhi standar validitas ($r_{hitung} > 0.367$).

3.5.3 Hasil Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, setiap butir pertanyaan pun harus mengalami uji reliabilitas. Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berikut ini adalah hasil pengujian reliabilitas.

Tabel 3.2. Hasil Uji Reliabilitas

No	<i>Crobach Alpha</i>				Keterangan
	Keterikatan Kerja (X1)	Karakteristik Pekerjaan (X2)	Karakteristik Individu (X3)	Budaya Organisasi (Y)	
1	0.929	0.930	0.949	0.900	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data Statistik (2020)

Berdasarkan hasil pengujian validitas diperoleh kesimpulan bahwa seluruh instrument pernyataan pada penelitian ini telah memenuhi standar reliabilitas ($Cronbach\ Alpha > 0.60$)

3.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

3.6.1 Rancangan Analisis

Setelah hasil uji kuesioner valid dan reliabel maka dilanjutkan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan pelaksana Kandır PTPN III

Data yang sudah diperoleh dari hasil kuesioner, selanjutnya dimasukkan ke dalam program Ms Excel. Setelah itu, data tersebut dimasukkan ke dalam program SPSS untuk ditabulasikan.

Rancangan analisis adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil observasi lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang lebih penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Peneliti melakukan analisa terhadap data yang telah diuraikan dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif.

3.6.1.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data sampel guna memaparkan jawaban yang diberikan responden yang nantinya akan dimuat dalam tabel distribusi frekuensi sehingga dapat memperjelas masalah yang diteliti (Sugiyono,2010:133). Analisis ini dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Melakukan rekapitulasi jawaban pada setiap butir kuesioner untuk setiap bobot nilai jawaban
2. Menghitung skor total untuk setiap butir pertanyaan dengan mengalikan frekuensi penjawab pada bobot tertentu dengan bobot nilai pilihan jawaban, kemudian menjumlahkan kelima hasil perkalian tersebut
3. Menentukan skor ideal untuk setiap butir pertanyaan. Skor ideal diperoleh dari: jumlah responden x 5 (skala interval) x jumlah pertanyaan.

4. Mengitung persentase skor total terhadap skor tertinggi pada setiap butir pertanyaan dengan rumus:

$$\text{Persentase (\%)} \text{ skor} = (\text{skor total tiap butir} / \text{skor ideal tiap butir}) \times 100\%$$

5. Untuk setiap sub variabel dan variabel, dihitung persentase skor total sub variabel dan variabel dengan rumus:

$$\text{Persentase (\%)} \text{ skor total subvariabel} = (\text{skor total sub variabel} / (\text{jumlah pertanyaan} \times \text{skor ideal})) \times 100\%$$

6. Membuat interpretasi berdasarkan interval yang terbagi menjadi lima kelompok. Mengingat skala pada instrumen terdiri dari lima interval (skala 1 – 5), maka persentase skor terendah yang mungkin dicapai adalah 20% dan tertinggi adalah 100%. Rentang interval yang dapat dibagi adalah 16 % ($100\% - 20\% / 5 = 16\%$).

Tabel 3.3. Interpretasi Jawaban Responden Dengan Persentase Skor

Persentase Skor	Kategori Skor
20,00 – 36,00	Sangat Rendah/ Tidak Baik
36,01 – 52,00	Rendah/ Kurang Baik
52,01 – 68,00	Cukup Tinggi/ Cukup Baik
68,01 – 84,00	Tinggi/ Baik
84,01 – 100	Sangat Tinggi/ Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2010:133)

Selain itu, Sudjana (2005:47) menjelaskan bahwa di dalam melakukan analisa deskriptif dapat dilakukan melalui rentang interval dengan mencari rata-rata dari setiap jawaban responden. Untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut maka dibuat interval. Untuk menentukan panjang kelas interval digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Rentang Nilai}}{\text{Banyak Kelas}}$$

Dimana:

Rentang Nilai = Selisih antara nilai tertinggi dengan nilai terendah

Berdasarkan rumus diatas, maka panjang kelas interval adalah:

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Maka, interpretasi jawaban dengan interval dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan (2005:136)

3.7 Analisis Regresi

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Kinerja karyawan sebagai variabel terikat, sedangkan program pelatihan, etos kerja, kepuasan kerja sebagai variabel bebas.

Model regresi yang digunakan adalah:

$$\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana:

\hat{Y} = Kinerja karyawan

a = parameter intercept

b_1, b_2, b_3 = parameter koefisien regresi

X_1 = program pelatihan

X_2 = etos kerja

X_3 = kepuasan kerja

e = error

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara serempak terhadap Pendapatan petani, digunakan uji F dengan criteria uji sebagai berikut:

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$: maka terima H_1 atau tolak H_0

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$: maka terima H_0 atau tolak H_1

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, digunakan uji t dengan criteria uji sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$: maka terima H_1 atau tolak H_0

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$: maka terima H_0 atau tolak H_1

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis hasil penelitian maka dirumuskan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Keterikatan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Budaya Organisasi di Kantor Direksi PTPN III
2. Karakteristik Pekerjaan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Budaya Organisasi di Kantor Direksi PTPN III
3. Karakteristik Individu Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Budaya Organisasi di Kantor Direksi PTPN III
4. Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Secara Bersama-sama Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Budaya Organisasi di Kantor Direksi PTPN III

5.2. Saran Penelitian

Berdasarkan analisa peneliti atas permasalahan yang berkaitan dengan variabel penelitian ini maka peneliti merumuskan saran penelitian sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel afektif lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti *workplace spirituality*, kepemimpinan, komitmen organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja dan keterikatan kerja.
2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melaksanakan pengumpulan data kualitatif berupa *in-depth interview* dan *focus group discussion*

untuk memvalidasi hasil yang didapatkan dari kuesioner yang diolah, serta untuk menggali lebih lanjut permasalahan yang diteliti.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan dan melaksanakan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang ditemui oleh peneliti seperti:

1. Penelitian ini belum didukung dengan data kualitatif berupa hasil *in-depth interview* dan juga *focus group discussion* dikarenakan keterbatasan waktu penelitian yang dimiliki oleh peneliti. Namun, untuk memperkaya data peneliti memasukkan pertanyaan terbuka pada kuesioner yang disebarkan, dimana respon atas pertanyaan tersebut akan menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan analisis.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan di industri perkebunan, sehingga untuk penerapannya dapat berbeda di perusahaan atau industri lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report. 2016. *Membangun Demi Pertumbuhan Berkesinambungan*. Medan. PT Perkebunan Nusantara IV.
- Annual Report. 2015. *Meningkatkan Kinerja Melalui Transformasi Bisnis*. Medan. PT Perkebunan Nusantara III.
- Bacal, Robert. 2004. *How to Manage Performance: 24 Lessons for Improving Performance*. McGraw-Hill Companies 1221 Avenue of the Americas. New York, NY 10020.
- Basith, A. 2017. *Sawit Jadi Penyumbang Devisa Terbesar Perkebunan*. Kontan.co.id. <http://industri.kontan.co.id/news/sawit-jadi-penyumbang-devisa-terbesar-perkebunan>.
- Bagia, I. Wayan. 2016. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Bali.
- Bernardin, H. John & Joyce, E.A. Russel, 2013. *Human Resource Management an Experiential Approach 6th Edition*. New York: McGraw- Hill.
- Christhofer & Kesumawatie M. I. 2015. *Pengaruh Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan Ritel Infinite Apple Premium Reseller Surabaya*. Media Mahardhika Vol. 13 No. 3 Mei 2015.
- Colquitt, Jason A et al. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York. Mc Graw-Hill/Irwin.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management*. England, Pearson Educated Limited. P. 30.
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2015. *Peranan Perkebunan dalam Perekonomian Nasional*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2017. *Statistik Kelapa Sawit Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2017. *Statistik Kelapa Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2017. *Statistik Kakao Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2017. *Statistik Kopi Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pertanian.

- Direktorat Jendral Perkebunan. 2017. *Statistik Karet Indonesia*. Jakarta: Kementrian Pertanian.
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2016. *Luas Areal Tanaman Perkebunan di Indonesia*. Jakarta.
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2016. *Produksi Kelapa Sawit Berdasarkan Provinsi di Indonesia*. Jakarta.
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2016. *Produksi Tanaman Perkebunan di Indonesia*. Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Dannelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, S.P. Melayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Newstrom, Davis, et al 2002. *Organizational Behavior at Work*. 11 Edition. New York. Mc Graw – Hill.
- Noe, Raymond A., et al. 2010. *Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage* 3rd Edition. McGraw-Hill.
- Pahan, Iyun. 2011. *Panduan Lengkap Kelapa Sawit Manajemen Agribisnis dari Hulu hingga Hilir*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S. P and Judge, T.A. 2015. *Organizational Behavior 16th Edition*. Pearson International.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 3, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 1, Alfabeta, Bandung.
- Suliyanto, 2010. *Teknik Proyeksi Bisnis*: Andi Yogyakarta.
- Sumatera Utara Dalam Angka. 2017. Badan Pusat Statistik Sumatera Utara. ISSN: 0215.2053 Katalog: 1102001.12.

Widodo, 2004. *Cerdik Menyusun Proposal Penelitian Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Yayasan Kelopak.

Wood et al. 2001. *Organizational Behavior an Asia Pacific Perspective*. First Edition. Jhon Willey & Sons. USA.



LAMPIRAN HASIL PENELITIAN

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Karakteristik Individu, Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.761 ^a	.579	.574	3.22794

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Individu, Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan

b. Dependent Variable: Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3415.263	3	1138.421	109.258	.000 ^a
	Residual	2479.861	238	10.420		
	Total	5895.124	241			

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Individu, Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan

b. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	15.371	2.475		6.209	.000					
Keterikatan Kerja	.214	.046	.205	4.689	.000	.233	.291	.197	.925	1.081
Karakteristik Pekerjaan	.244	.030	.364	8.242	.000	.514	.471	.347	.904	1.106
Karakteristik Individu	.285	.022	.564	13.055	.000	.610	.646	.549	.946	1.057

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Collinearity Diagnostics^a

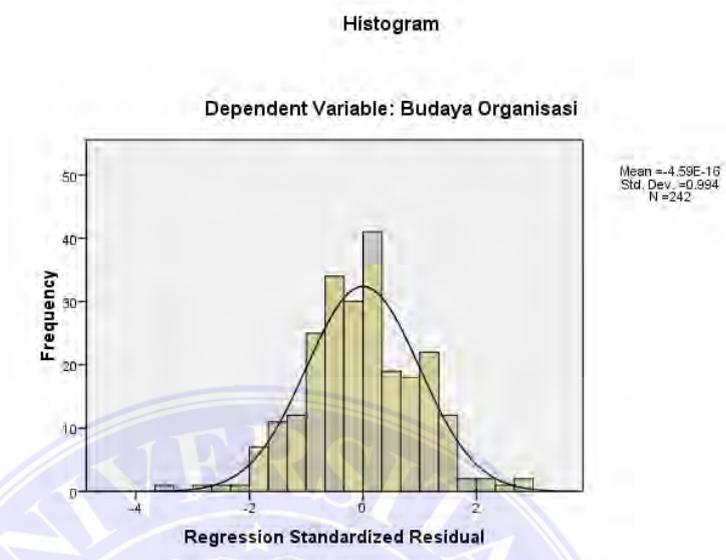
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Keterikatan Kerja	Karakteristik Pekerjaan	Karakteristik Individu
1	1	3.961	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.022	13.565	.00	.18	.03	.68
	3	.012	18.120	.02	.27	.92	.04
	4	.005	27.933	.98	.56	.05	.27

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

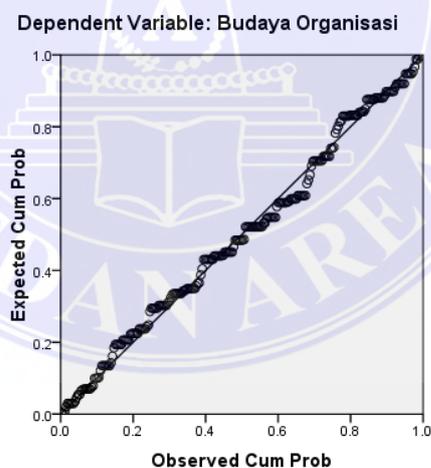
Residuals Statistics^a

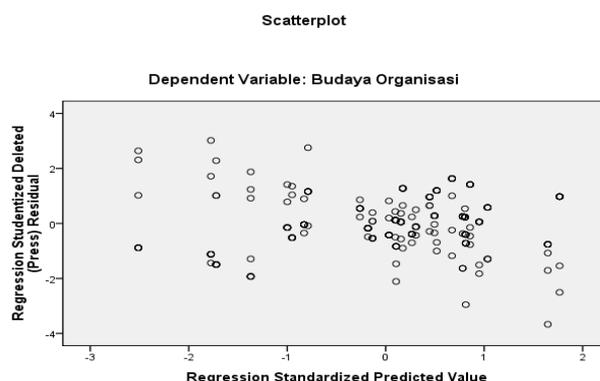
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	45.7902	61.8953	55.2479	3.76447	242
Std. Predicted Value	-2.512	1.766	.000	1.000	242
Standard Error of Predicted Value	.209	.705	.395	.128	242
Adjusted Predicted Value	45.3790	62.1115	55.2530	3.76322	242
Residual	-1.14448E1	9.43617	.00000	3.20778	242
Std. Residual	-3.546	2.923	.000	.994	242
Stud. Residual	-3.575	2.965	.000	1.005	242
Deleted Residual	-1.16375E1	9.71018	-.00508	3.27857	242
Stud. Deleted Residual	-3.668	3.015	.000	1.010	242
Mahal. Distance	.013	10.501	2.988	2.495	242
Cook's Distance	.000	.085	.006	.011	242
Centered Leverage Value	.000	.044	.012	.010	242

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		242
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.20778423
Most Extreme Differences	Absolute	.069
	Positive	.069
	Negative	-.054
Kolmogorov-Smirnov Z		1.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.205

a. Test distribution is Normal.

Hasil Uji Validitas XI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	34.6333	25.413	.618	.927
VAR00002	34.6667	26.023	.567	.930
VAR00003	34.5333	24.395	.813	.917
VAR00004	34.4333	24.392	.817	.917
VAR00005	34.3333	24.161	.812	.917
VAR00006	34.3333	25.609	.710	.922
VAR00007	34.4667	24.602	.760	.920
VAR00008	34.4333	24.254	.839	.915
VAR00009	34.6333	25.482	.799	.919
VAR00010	34.5333	25.844	.545	.931

Hasil Uji Validitas X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	49.2333	47.564	.851	.920
VAR00002	49.2667	48.340	.807	.922
VAR00003	49.0333	50.447	.479	.931
VAR00004	49.2667	47.651	.889	.919
VAR00005	49.5333	50.326	.500	.930
VAR00006	49.5667	48.461	.604	.928
VAR00007	49.3000	48.148	.743	.923
VAR00008	49.3667	47.344	.702	.924
VAR00009	49.1667	47.247	.711	.924
VAR00010	49.2000	49.890	.560	.929
VAR00011	49.3333	48.437	.649	.926
VAR00012	49.2667	47.168	.872	.919
VAR00013	49.4333	48.185	.807	.922
VAR00014	49.3333	50.713	.399	.935

Hasil Uji Validitas X3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	59.3667	76.033	.829	.943
VAR00002	59.2667	76.340	.920	.941
VAR00003	58.9000	84.852	.404	.951
VAR00004	59.3333	81.402	.529	.949
VAR00005	59.3333	82.575	.440	.951
VAR00006	59.1667	85.040	.407	.951
VAR00007	59.2333	75.564	.898	.942
VAR00008	59.3667	78.171	.716	.946
VAR00009	59.5000	78.466	.687	.946
VAR00010	58.9333	83.720	.472	.950
VAR00011	59.3000	76.217	.964	.941
VAR00012	59.4333	76.668	.722	.946
VAR00013	59.4333	75.564	.835	.943
VAR00014	59.2333	76.254	.897	.942
VAR00015	59.3333	75.609	.928	.941
VAR00016	59.3667	76.447	.695	.947

Hasil Uji Validitas Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	54.7667	24.461	.555	.895
VAR00002	54.5000	23.086	.801	.885
VAR00003	54.7667	23.151	.596	.894
VAR00004	54.6333	23.551	.699	.889
VAR00005	54.7000	25.321	.477	.898
VAR00006	54.5333	24.120	.533	.896
VAR00007	54.3000	23.734	.728	.888
VAR00008	54.7667	25.289	.388	.901
VAR00009	54.9333	23.857	.394	.907
VAR00010	54.6333	24.171	.669	.891
VAR00011	54.3333	23.609	.754	.887
VAR00012	54.7333	24.616	.575	.894
VAR00013	54.5000	23.086	.801	.885
VAR00014	54.7333	23.582	.556	.895

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Saudara/i

di-

Tempat.

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Magister Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia Universitas Medan Area:

Nama : Fakhrul Rozi

NPM : 181802009

Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis mengenai ***“Pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III”***. Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini adalah salah satu sarana untuk memperoleh data yang diperlukan untuk penulisan tesis. Semua informasi yang anda berikan dijamin kerahasiaannya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

(Fakhrul Rozi)

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jabatan:.....
2. Golongan:.....
3. Usia : Tahun
4. Pendidikan terakhir (yang sedang berlangsung saat ini):
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMU
 - d. Akademia
 - e. Sarjana (S1)
 - f. Pasca Sarjana (S2)
 - g. Doktoral (S3)
5. Lama Bekerja : Tahun
6. Suku:.....

PETUNJUK PENGISIAN :

Di bawah ini terdapat sejumlah pernyataan. Baca dan pahami setiap pernyataan dengan seksama, kemudian berikan respon saudara dengan cara memberikan tanda silang (X) atau conteng (√) pada kolom yang telah tersedia dengan satu pihan jawaban.

Keterangan :

- SS** = Sangat Setuju
S = Setuju
KS = Kurang Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

1. Keterikatan Kerja (X1)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya memiliki energi yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaan					
2	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya					
3	Waktu berjalan cukup cepat saat saya bekerja					
4	saya memiliki antusia yang tinggi saat bekerja					
5	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
6	Saya dapat terus bekerja dengan waktu yang lama					
7	Pekerjaan yang saya memiliki sangat menantang					
8	Sulit bagi saya untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya					
9	Saya pantang menyerah dalam menyelesaikan setiap pekerjaan					
10	Saya berusaha untuk datang lebih awal untuk bekerja					

2. Karakteristik Pekerjaan (X2)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan sejumlah tugas yang berbeda, menggunakan berbagai ketrampilan dan bakat yang berbeda					
2	Saya memiliki tanggung jawab untuk memutuskan bagaimana dan kapan pekerjaan itu harus dilakukan.					
3	Saya melakukan tugas yang lengkap dari awal sampai akhir. Hasil usaha saya jelas terlihat dan dapat diidentifikasi.					
4	Pekerjaan yang saya lakukan memengaruhi kesejahteraan orang lain					

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
5	Saya memberikan kontribusi yang signifikan untuk kegiatan pekerjaan di perusahaan					
6	Bagi saya melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan merupakan sebuah keharusan					
7	Saya memiliki kebebasan dalam menentukan bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan.					
8	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk menentukan cara menyelesaikan pekerjaan.					
9	Atasan memberi tahu hasil kerja yang saya lakukan					
10	Atasan saya memberikan umpan balik yang konstan mengenai hasil kerja saya.					
11	Rekan kerja saya memberikan respon atau tanggapan terhadap hasil kerja saya					
12	Pekerjaan saya cukup bervariasi					
13	Pekerjaan saya penting untuk kelangsungan hidup perusahaan					
14	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk menggunakan kebijaksanaan atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan					

3. Karakteristik Individu (X3)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan.					
2	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahlian tanpa bantuan orang lain					
3	Saya memiliki kemampuan analisis sesuai divisi penempatan kerja					
4	Saya mampu memberikan solusi terhadap penyelesaian pekerjaan.					
5	Saya mampu mengoperasikan peralatan yang berhubungan dengan pekerjaan.					

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu					
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan					
8	Saya puas dengan hasil kerja yang saya capai					
9	Saya menjalin komunikasi dengan unit kerja lainnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan					
10	Saya melakukan kerjasama dengan rekan kerja agar hasil yang dikerjakan baik					
11	Pekerjaan saya lakukan dengan penuh tanggung jawab.					
12	Saya mampu bekerja dibawah tekanan.					
13	Saya tidak mudah gugup, apabila berhadapan dengan hal-hal baru terutama dalam metode baru.					
14	Saya dapat membuat ide yang kompleks menjadi mudah dimengerti dengan menyusun suatu penjelasan yang berarti.					
15	Saya tanggap terhadap setiap masalah yang terjadi dikantor.					
16	Saya membantu karyawan baru beradaptasi dengan perusahaan					

4. Budaya Organisasi (Y)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1	Perusahaan memberikan ruang kepada saya untuk berinovasi menentukan cara dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya berani dalam mengambil setiap resiko kerja dalam upaya untuk mencapai hasil kerja yang optimal					
3	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi.					

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
4	Perusahaan memberikan <i>guidance</i> pekerjaan secara jelas					
5	Perusahaan mengharuskan setiap pekerjaan minim kesalahan (<i>zero mistake</i>)					
6	Saya selalu berupaya memeriksa kembali hasil kerja yang telah saya selesaikan					
7	Saya selalu berupaya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan					
8	Saya selalu berupaya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan					
9	Perusahaan memiliki target kerja yang jelas terhadap setiap karyawannya					
10	Setiap divisi pada perusahaan selalu diberikan penilaian sebagai bahan evaluasi					
11	Setiap divisi memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas					
12	Seluruh aktivitas karyawan selalu disesuaikan dengan target kinerja yang telah ditetapkan oleh manajemen					
13	Peraturan kerja yang ditetapkan oleh manajemen bersifat mengikat					
14	Peraturan yang ditetapkan manajemen disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan					

Enumerator

Responden

(.....)

(.....)

TERIMA KASIH