

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI
DAN FLEKSIBILITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT
PERKEBUNAN NUSANTARA 1 REGIONAL 4 SURABAYA**

Isna Berliany

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
isnaberliany370@gmail.com

Tan Evan Tandyono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
tanevan@untag-sby.ac.id

ABSTRACT

This research aims to explore how organizational culture, flexibility, and individual traits collectively influence employee performance at PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya. This research involved 44 respondents, representing the entire staff of PTPN I Regional IV Surabaya. A quantitative method was applied, and the data were processed using SPSS version 26. The primary techniques used in the analysis included multiple linear regression, along with hypothesis testing through both t-tests and F-tests. Additional assessments such as validity and reliability checks, normality testing, as well as evaluations for multicollinearity, heteroscedasticity, and the coefficient of determination (R^2), were also conducted. The findings show that organizational culture alone has a meaningful and positive effect on employee performance. On the other hand, flexibility and individual characteristics when looked at independently don't seem to significantly influence performance. Interestingly, when these three elements (organizational culture, flexibility, and personal traits) are examined together, they strongly impact how well employees perform at PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya. The R^2 value indicates that 73.1% of the variation in performance can be accounted for by these factors, while the remaining 26.9% may be influenced by other elements that weren't part of this study.

Keywords: *Employee Performance, Flexibility, Individual Characteristics and Organizational Culture.*

A. PENDAHULUAN

Latar Belakang

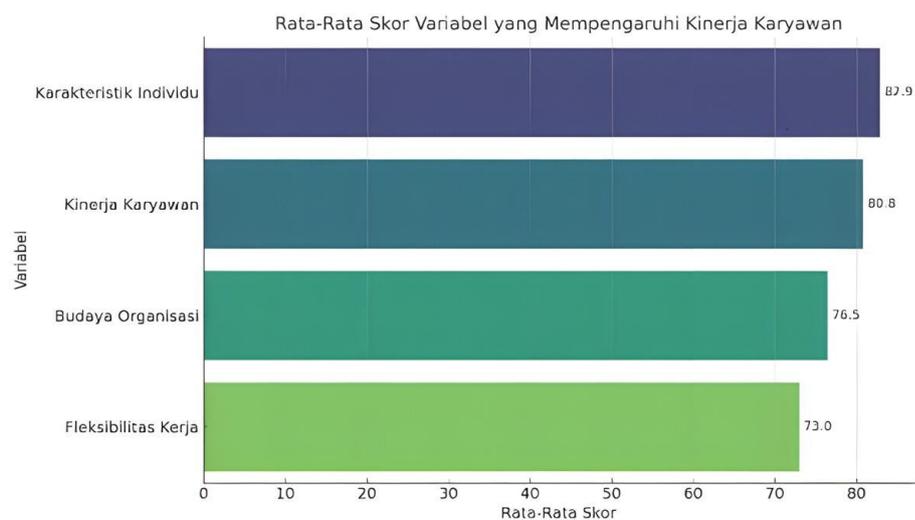
Peran manusia sebagai sumber daya utama sangat krusial dalam membantu organisasi mencapai tujuan yang telah direncanakan. Tanpa kontribusi tenaga kerja, proses pencapaian target organisasi akan sulit berjalan secara optimal. Kualitas, kemampuan, dan tingkat partisipasi para karyawan memiliki peranan besar dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Menurut Rivai (2011), Sumber daya manusia adalah kapasitas intelektual dan fisik yang dimiliki individu, yang kemudian digunakan dalam berbagai aktivitas untuk menciptakan barang atau

memberikan layanan, Karena itu, pengelolaan SDM secara maksimal dengan cara meningkatkan motivasi, mengembangkan keterampilan, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung menjadi faktor penting dalam menunjang kinerja sebuah organisasi.

PT Perkebunan Nusantara I (PTPN I) Regional 4 Surabaya adalah salah satu entitas strategis dalam industri agro nasional, khususnya dalam sektor kelapa sawit, tebu, dan tembakau. Dengan jumlah karyawan yang sangat besar dan cakupan unit kerja yang tersebar, tantangan utama perusahaan terletak pada bagaimana mengelola kinerja karyawan secara efektif. Berdasarkan laporan kinerja tahun 2023, ditemukan adanya ketidaksesuaian antara target dan capaian kinerja di beberapa unit, yang dipengaruhi oleh tingginya ketidakhadiran, keterlibatan kerja yang rendah, dan ketidakselarasan peran individu dengan tujuan organisasi.

Ada tiga variabel penting yang dianggap layak untuk ditelusuri lebih dalam ketika membahas kinerja, yaitu karakter individu, budaya yang terbentuk dalam organisasi, serta tingkat fleksibilitas dalam sistem kerja. Karakteristik individu meliputi usia, pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan motivasi menjadi faktor internal yang secara signifikan memengaruhi performa. Budaya organisasi yang kuat menciptakan keterlibatan dan loyalitas, namun bila tidak adaptif justru bisa menjadi hambatan. Sementara fleksibilitas kerja, meskipun dianggap mendukung keseimbangan hidup dan produktivitas, belum optimal diterapkan dalam konteks industri perkebunan yang menuntut kerja fisik dan struktur kerja konvensional.

Dalam laporan kinerja karyawan pada tahun 2023, ditemukan bahwa capaian produktivitas tenaga kerja di banyak unit tidak mencapai target yang ditetapkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja antara lain tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan, rendahnya keterlibatan kerja, dan ketidakselarasan antara peran individu dengan tujuan organisasi. Hal ini memerlukan analisis lebih lanjut mengenai variabel-variabel yang diduga. Capaian produktivitas tenaga kerja digambarkan dibawah ini..



Gambar 1. Grafik Diagram Data Kinerja Karyawan tahun 2023

Grafik pada gambar 1 tersebut menggambarkan rata-rata tahun 2023, Kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas pelaksanaan tugas

sesuai standar organisasi. Berdasarkan data tahun 2023, nilai rata-rata kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya mencapai 80,8, mencerminkan performa yang tinggi dan mendekati ideal. Hal ini menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menerapkan manajemen yang efektif, pembagian tugas yang jelas, serta lingkungan kerja yang mendukung. Namun, perbandingan skor antar variabel menunjukkan adanya ruang perbaikan, khususnya dalam aspek fleksibilitas kerja dan budaya organisasi.

Variabel karakteristik individu mencakup usia, pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan, dan kepribadian, dengan nilai tertinggi sebesar 82,9. Hal ini menandakan bahwa faktor internal seperti motivasi, etos kerja, serta soft skills sangat dominan dalam meningkatkan kinerja. Karakteristik ini menjadi fondasi penting dalam menyerap budaya organisasi dan adaptasi terhadap dinamika pekerjaan.

Budaya organisasi mencatat skor 76,5, menunjukkan bahwa meskipun berada dalam tahap perkembangan positif menuju lingkungan kerja yang terstruktur dan kolaboratif, pengaruhnya belum optimal. Tantangan masih muncul dalam menyelaraskan nilai kerja antar departemen maupun generasi serta memperkuat rasa kepemilikan dan loyalitas. Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi yang solid dan menyatu bisa membentuk suasana kerja yang kondusif serta mendukung produktivitas. Tapi di sisi lain, kalau budaya tersebut tidak sejalan dengan nilai-nilai yang diyakini oleh para karyawan, atau sulit beradaptasi dengan perubahan, hal itu bisa menurunkan semangat kerja dan mempengaruhi performa secara keseluruhan.

Adapun fleksibilitas kerja mendapatkan nilai terendah sebesar 73,0, mencerminkan bahwa aspek ini belum terimplementasi secara maksimal. produktivitas dan kepuasan kerja (2008). Hal ini dipengaruhi oleh karakteristik industri perkebunan yang masih mengandalkan aktivitas fisik di lapangan, sehingga ruang untuk pengaturan waktu dan metode kerja fleksibel masih terbatas. Meski demikian, fleksibilitas kerja tetap menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas apabila dikembangkan dengan kebijakan yang tepat. Hill dan rekan-rekannya (2008) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara fleksibilitas dalam bekerja dengan tingkat produktivitas serta kepuasan kerja seseorang.

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor seperti karakter individu, budaya yang berkembang dalam organisasi, serta tingkat fleksibilitas dalam bekerja. Vetriani (2020) menyatakan bahwa karakteristik individu yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Prasetyo dan Listari (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan suportif mampu mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi di kalangan karyawan. Sementara itu, Astuti (2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, khususnya dalam organisasi yang menerapkan sistem kerja hybrid, secara signifikan meningkatkan produktivitas. Hasil temuan ini semakin menegaskan pentingnya penerapan manajemen sumber daya manusia yang menyeluruh dalam menjawab berbagai persoalan kinerja yang dihadapi oleh PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya.

Novelty pada penelitian ini yaitu pada pendekatan keseluruhan, dengan menggabungkan tiga aspek penting sekaligus yaitu karakteristik individu, budaya organisasi, dan fleksibilitas kerja. Untuk melihat bagaimana ketiganya memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini secara khusus diarahkan pada sektor industri perkebunan, tepatnya di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya, yang dikenal dengan dominasi pekerjaan lapangan dan tingkat fleksibilitas kerja yang relatif rendah. Hal ini menjadi pembeda dari penelitian sebelumnya yang umumnya hanya membahas variabel-variabel tersebut secara terpisah dan di sektor yang berbeda. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh empiris dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih relevan dan mendukung keberlanjutan kinerja organisasi di bidang agribisnis.

Melihat situasi tersebut, dibutuhkan penelitian lebih mendalam untuk memahami seberapa besar dampak yang ditimbulkan terhadap karakter individu, budaya organisasi, dan fleksibilitas kerja, baik secara keseluruhan maupun masing-masing secara parsial, terhadap kinerja karyawan di PTPN I Regional 4 Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran nyata yang bisa dijadikan acuan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

Kajian Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara lebih mendalam mengenai hal yang menjadi fokus kajian pemahaman dan wawasan terkait pengaruh karakter individu, budaya organisasi, serta tingkat fleksibilitas terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 4 Surabaya.

Karakteristik Individu

Karakteristik individu, menurut Robbins dan Judge, mencakup gabungan faktor biologis, psikologis, dan sosial yang memengaruhi cara seseorang berpikir, merasa, dan bertindak di lingkungan kerja. (Robbins dan Judge, 2013). Beberapa hal yang dapat memengaruhi perilaku seseorang dalam sebuah organisasi antara lain adalah ciri-ciri biometrik seperti umur dan lamanya pengalaman kerja, kemampuan individu baik dari segi intelektual maupun fisik, serta aspek kepribadian yang biasanya dijelaskan melalui pendekatan Big Five Personality Traits. Di samping itu, bagaimana seseorang memandang lingkungan sekitarnya, serta nilai dan sikap yang ia yakini, juga turut membentuk cara orang tersebut bertindak dan menjalani pekerjaannya. Semua unsur ini saling berhubungan dan memiliki pengaruh terhadap bagaimana seseorang bekerja, berinteraksi, serta kontribusinya terhadap produktivitas dan hasil kerja dalam organisasi. Selain itu, nilai dan sikap menjadi elemen penting karena berperan dalam membentuk perilaku kerja dan pengambilan keputusan. Individu dengan nilai kuat seperti integritas cenderung menunjukkan etika kerja yang tinggi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan sekumpulan nilai, kepercayaan, juga nilai-nilai serta aturan tidak tertulis yang dipercaya dan dijalankan bersama oleh setiap orang yang tergabung dalam organisasi. Hal ini kemudian menjadi acuan dalam cara mereka bersikap dan bertindak sehari-hari. Dalam pandangan Robbins dan Judge (2017), Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, kepercayaan, serta norma yang diyakini bersama oleh para anggotanya dan berperan sebagai pedoman

dalam bertindak dan berperilaku di lingkungan organisasi. Dari pemahaman yang sama inilah muncul ciri khas yang membentuk identitas suatu organisasi, yang pada akhirnya membedakannya dari organisasi lainnya. Budaya ini terbentuk melalui proses jangka panjang dan diwariskan lewat simbol, cerita, ritual, dan bahasa. Budaya berfungsi memberikan identitas organisasi, memperkuat komitmen bersama, menjaga stabilitas sosial, serta membentuk perilaku kerja. Budaya yang kuat membantu mempercepat pengambilan keputusan dan mengarahkan tindakan karyawan secara konsisten. Dalam era perubahan dan globalisasi, budaya juga menjadi kunci untuk adaptasi dan inovasi.

Fleksibilitas

Fleksibilitas menurut Robbins dan Judge (2015) adalah kemampuan seseorang untuk tetap efektif dan stabil meskipun menghadapi perubahan situasi, peran, atau lingkungan kerja. Di era modern yang serba cepat dan dinamis, fleksibilitas menjadi keterampilan penting, baik secara individu maupun dalam sistem organisasi. Dalam buku *Organisational Behaviour*, dijelaskan bahwa fleksibilitas dalam organisasi tidak hanya soal individu, tetapi juga mencakup struktur dan budaya kerja. Organisasi yang fleksibel memberi ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan jam kerja, tempat bekerja (seperti bekerja dari rumah), dan cara kerja sesuai kebutuhan dan kondisi yang dihadapi. Kemampuan untuk bersikap fleksibel dalam mengambil keputusan manajerial memberi ruang bagi munculnya solusi-solusi yang kreatif. Hal ini juga memainkan peran penting dalam membentuk kepemimpinan yang efektif dan memperkuat kerja sama dalam tim.

Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan menunjukkan sejauh mana mampu menyelesaikan pekerjaannya serta menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Segala bentuk aktivitas atau tugas yang dikerjakan merupakan cerminan nyata dari upaya karyawan dalam mencapai sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan oleh pihak organisasi. Penilaian kinerja, yang diperhatikan bukan hanya hasil akhirnya saja, tapi juga bagaimana proses selama pekerjaan itu dilakukan, seperti kemampuan beradaptasi, kerja sama, inovasi, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, persepsi terhadap tugas, dan kondisi lingkungan kerja. (Robbins dan Judge, 2017).

Relasi Antar Variabel

Karakteristik individu, budaya organisasi dan fleksibilitas kerja merupakan tiga faktor penting yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Karakteristik individu seperti kepribadian, pengalaman, dan nilai pribadi berperan dalam membentuk cara seseorang merespons pekerjaan dan lingkungan kerja, terutama jika didukung oleh motivasi intrinsik. Sebuah budaya organisasi yang solid dan bernilai positif memiliki peran penting dalam mendorong terciptanya kerja sama yang baik antar anggota serta mempermudah terjalinnya komunikasi yang terbuka di lingkungan kerja, mampu meningkatkan keterlibatan serta produktivitas karyawan. Sementara itu, fleksibilitas memungkinkan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan kerja modern, serta membantu menjaga keseimbangan hidup dan keterlibatan kerja. Tiga variabel tersebut terbukti memberikan dampak positif berdampak pada kinerja, baik langsung maupun lewat

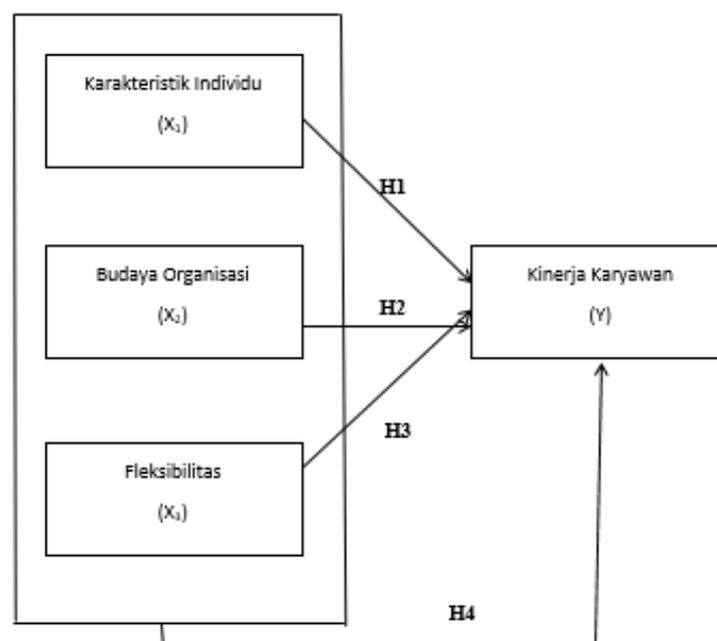
pengaruh yang tidak langsung yang melibatkan variabel perantara seperti motivasi serta kepuasan kerja.

Definisi Operasional

1. **Karakteristik Individu (X1)** : Faktor-faktor yang membentuk karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, serta durasi pengalaman kerja yang dimiliki. yang berkaitan dengan tingkat kepuasan dalam bekerja kemampuan intelektual dan fisik; kepribadian seperti Big Five; cara memandang lingkungan (persepsi); serta nilai dan sikap terhadap pekerjaan dan organisasi. (Robbins dan Judge, 2017)
2. **Budaya Organisasi (X2)** : Indikator budaya organisasi mencakup inovasi, ketelitian, hasil, orientasi pada orang, kerja tim, dan stabilitas. Semua elemen ini membentuk nilai dan perilaku kerja dalam organisasi.
3. **Fleksibilitas (X3)**: Indikator Fleksibilitas mencakup kemampuan beradaptasi, keterbukaan terhadap pengalaman baru, Otonomi dalam pengambilan keputusan, Kemampuan mengelola emosi, Kesiapan untuk menghadapi ketidakpastian.
4. **Kinerja Karyawan (Y)**: Indikator kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik karyawan menyelesaikan tugas berdasarkan kualitas hasil kerja, jumlah pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian, tingkat efektivitas, serta kemampuan untuk bekerja secara mandiri mengacu pada target serta tanggung jawab yang sudah ditetapkan sebelumnya (Robbins & Judge, 2015).

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual berfungsi sebagai alat bantu penting Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Kerangka ini menjadi landasan penting dalam merumuskan hipotesis yang akan dibuktikan melalui proses penelitian ini.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar dampak yang berpengaruh oleh variabel yang diteliti. Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, serta Fleksibilitas terhadap Kinerja Karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya.

H1 : Karakteristik individu (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap performa kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya (Y).

H2 : Budaya organisasi (X2) turut memberikan dampak positif dan berarti terhadap kinerja para karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya (Y).

H3 : Tingkat fleksibilitas (X3) juga berkontribusi secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya (Y).

H4: Karakteristik individu (X1), budaya organisasi (X2), dan fleksibilitas (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara Regional IV Surabaya

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam jenis studi asosiatif kausal yang memakai pendekatan kuantitatif, dengan tujuan untuk melihat sejauh mana hubungan antar variabel yang diteliti. Data diperoleh dari 50 orang karyawan yang bekerja di PTPN 1 Regional 4 Surabaya. Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang memanfaatkan skala Likert sebagai instrumen untuk menilai tanggapan responden. Setelah semua kuesioner selesai diisi, data yang tersedia kemudian dianalisis menggunakan teknik regresi berganda, dan proses analisis data dilakukan menggunakan SPSS versi 21.

Dalam proses penelitian ini, jumlah sampel ditentukan dengan menerapkan rumus Slovin sebagai acuannya. Rumus ini biasanya dipakai saat jumlah populasi sudah diketahui dan tidak terlalu besar. Selain itu, pengambilan sampelnya dilakukan secara acak tanpa melihat tingkatan atau stratifikasi dalam populasi (Umar, 2008). Rumus Slovin yang dipakai dalam penelitian ini dituliskan seperti berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$
$$n = \frac{50}{1 + 50(0.05)^2} + \frac{50}{1 + 50(0.0025)} + \frac{50}{1.125} = 44,44$$

Berdasarkan rumus yang telah digunakan, Oleh karena itu, jumlah responden ditetapkan sejumlah 44 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data dengan cara survei, observasi, wawancara, serta pembagian angket kepada semua karyawan PTPN 1 Regional 4 Surabaya. Skala Likert digunakan untuk menilai sikap, pandangan, dan persepsi para partisipan dengan responden berjumlah 44 orang yang berpartisipasi dalam survei.

Teknik Analisis Data
Deskripsi Data Penelitian

Peneliti melakukan survei terhadap 44 orang responden. Hasil dari survei tersebut diperoleh melalui skor yang diberikan oleh masing-masing responden pada kuesioner yang telah disebarakan.

Tabel 1. Skor Kuesioner

Kategori	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Analisis Deskriptif

Dari data yang telah dikumpulkan sebanyak 44 responden, Selanjutnya dilakukan analisis deskriptif untuk menyajikan gambaran dari data yang ada.. Data tersebut berkaitan dengan pengaruh karakteristik individu, budaya organisasi, serta fleksibilitas terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 4 Surabaya.

Tabel 2. Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Individu

No.	Pernyataan	Mean
1.	Saya percaya bahwa usia memengaruhi cara bekerja dengan rekan kerja adalah penting.	3.65
2.	Saya percaya bahwa masa kerja di perusahaan membantu bekerja lebih efektif.	4.06
3.	Saya percaya bahwa memiliki kemampuan berpikir logis yang baik adalah penting bagi saya.	4.18
4.	Saya percaya bahwa dapat melaksanakan tugas-tugas teknis dengan ketelitian adalah penting bagi saya.	4.36
5.	Saya percaya bahwa terbuka untuk menerima masukan dalam bekerja adalah penting.	4.25
6.	Saya percaya bahwa menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab adalah penting.	4.29
7.	Saya percaya bahwa terbuka untuk menerima masukan dalam bekerja adalah penting.	4.25
8.	Saya percaya bahwa menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab adalah penting.	4.31
9.	Saya percaya bahwa melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, bahkan di bawah tekanan adalah penting.	4.02
10.	Saya percaya bahwa bersedia untuk berkontribusi lebih banyak dalam kemajuan organisasi adalah penting bagi saya	3.95

Sumber: Data SPSS Analisis Deskriptif Variabel (2025)

Berdasarkan hasil analisis 44 responden, pernyataan tertinggi terkait ketelitian teknis mendapat skor 4.36, sedangkan skor terendah terkait pengaruh usia terhadap kerja sama adalah 3.65. Berdasarkan nilai tersebut mempertegas bahwa mayoritas karyawan menilai karakteristik individu berperan dalam kinerja karyawan.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Mean
1.	Saya percaya bahwa diberi kesempatan untuk mencoba metode baru dalam menyelesaikan pekerjaan adalah penting.	4.09
2.	Saya percaya bahwa merasa aman untuk mengutarakan ide-ide adalah penting bagi saya.	4.22
3.	Saya percaya bahwa memeriksa ulang pekerjaan sebelum diserahkan adalah penting.	4.36
4.	Saya percaya bahwa organisasi yang menekankan kualitas dalam setiap pekerjaan adalah penting bagi saya.	4.18
5.	Saya percaya bahwa hasil kerja menjadi penilaian utama dalam evaluasi kinerja adalah penting untuk saya.	4.09
6.	Saya percaya bahwa bekerja berdasarkan target yang ditetapkan oleh organisasi adalah penting.	4.02
7.	Saya percaya bahwa atasan saya memperhatikan kenyamanan kerja adalah penting bagi saya	4.25
8.	Saya percaya bahwa mendapat dukungan dari rekan kerja saat menghadapi kesulitan adalah penting.	4.25
9.	Saya percaya bahwa sering bekerja sama dengan tim dalam menyelesaikan pekerjaan adalah penting.	4.34
10.	Saya percaya bahwa bebas menyampaikan pendapat dalam diskusi kerja bersama tim adalah penting bagi saya.	4.29
11.	Saya percaya bahwa sistem kerja yang jarang mengalami perubahan drastis adalah penting.	4.00
12.	Saya percaya bahwa prosedur kerja di tempat kerja yang mudah diikuti adalah penting.	4.22

Sumber: Data SPSS Analisis Deskriptif Variabel (2025)

Hasil analisis dari 44 responden menunjukkan skor tertinggi pada pernyataan tentang pentingnya memeriksa ulang pekerjaan (4.36), dan skor terendah pada pentingnya sistem kerja yang stabil (4.00). Hal ini menandakan bahwa Budaya Organisasi di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 4 Surabaya dinilai berada pada kategori tinggi oleh mayoritas karyawan.

Tabel 4. Hasil Analisis Deskriptif Fleksibilitas

No.	Pernyataan	Mean
1.	Saya percaya bahwa mampu memahami masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dari berbagai sudut pandang adalah penting.	4.13
2.	Saya percaya bahwa cara kerja yang dapat diubah jika keadaan mengharuskan untuk diganti adalah penting bagi saya.	4.13
3.	Saya merasa tetap tenang ketika pekerjaan menekan adalah penting.	3.93
4.	Saya percaya bahwa tidak mudah terpancing emosi pada saat bekerja adalah penting bagi saya.	4.13
5.	Saya percaya bahwa dapat beradaptasi dengan cepat ketika sistem kerja perusahaan mengalami perubahan adalah penting.	4.00
6.	Saya percaya bahwa bisa menjalankan peran baru yang belum pernah di jalankan sebelumnya adalah penting untuk saya.	4.04
7.	Saya percaya bahwa dapat menyesuaikan jam kerja secara mandiri adalah pentingbagi saya.	4.38
8.	Saya percaya bahwa mampu beradaptasi dengan jadwal kerja yang tiba-tiba berubah adalah penting.	4.04
9.	Saya percaya bahwa mampu melakukan tugas tambahan di luar deskripsi pekerjaan adalah penting bagi saya.	3.63
10	Saya percaya bahwa mampu mengambil alih tugas rekan kerja saat berhalangan adalah penting.	3.72

Sumber: Data SPSS Analisis Deskriptif Variabel (2025)

Hasil analisis dari 44 responden menunjukkan bahwa Fleksibilitas Individu di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 4 Surabaya dinilai tinggi, dengan skor tertinggi pada kemampuan menyesuaikan jam kerja (4.38) dan terendah pada kesediaan melakukan tugas tambahan (3.63).

Tabel 5. Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Mean
1.	Saya percaya bahwa selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas perusahaan adalah penting.	4.11
2.	Saya percaya bahwa hasil revisi pekerjaanyang minim kesalahan adalah peting bagi saya.	4.18
3.	Saya percaya pentingnya menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan yang telah dirancang sebelumnya sesuai tujuan.	4.95
4.	Saya percaya bahwa mampu melaksanakan berbagai tugas sesuai target adalah penting.	4.06
5.	Saya percaya bahwa mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu adalah penting bagi saya.	4.18
6.	Saya percaya bahwa mampu melaksanakan berbagai tugas secara tepat waktu adalah penting.	4.18
7.	Saya percaya bahwa mampu menggunakan sumber daya secara efektif dalam pekerjaan adalah penting.	4.09

8.	Saya percaya bahwa mampu menghasilkan sesuatu dengan sumber daya terbatas.	4.02
9.	Saya percaya bahwa dapat melaksanakan tugas-tugas tanpa perlu pengawasan dari atasan adalah penting.	4.02
10.	Saya percaya bahwa mengambil inisiatif untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab tanpa pengawasan adalah penting untuk saya.	4.06

Sumber: Data SPSS Analisis Deskriptif Variabel (2025)

Hasil analisis dari 44 responden menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 4 Surabaya berada dalam kategori tinggi, dengan skor tertinggi pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai tujuan (4.95) dan terendah pada efisiensi sumber daya (4.02).

Hasil Uji Instrumen dan Pembahasan

Uji Validitas

Tujuan dari uji validitas adalah untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan benar-benar sesuai dan mampu menangkap hal yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sampel sebanyak 44 responden sebagai bagian dari proses tersebut. Dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, nilai r tabel yang dijadikan patokan adalah 0,304. Jika nilai r hitung > r tabel, maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Namun, jika r hitung < r tabel, maka butir pertanyaan tersebut dianggap tidak valid. Rangkuman hasil uji validitas dalam penelitian ini ditampilkan pada bagian berikut.

Tabel 6. Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	r hitung	><	r tabel	Keterangan
Karakteristik Individu	X1.1	0,427	>	0,304	valid
	X1.2	0,345	>	0,304	valid
	X1.3	0,518	>	0,304	valid
	X1.4	0,633	>	0,304	valid
	X1.5	0,483	>	0,304	valid
	X1.6	0,484	>	0,304	valid
	X1.7	0,435	>	0,304	valid
	X1.8	0,633	>	0,304	valid
	X1.9	0,614	>	0,304	valid
	X1.10	0,497	>	0,304	valid
Budaya Organisasi	X2.1	0,493	>	0,304	valid
	X2.2	0,639	>	0,304	valid
	X2.3	0,371	>	0,304	valid
	X2.4	0,519	>	0,304	valid
	X2.5	0,528	>	0,304	valid
	X2.6	0,532	>	0,304	valid
	X2.7	0,469	>	0,304	valid

	X2.8	0,512	>	0,304	valid
	X2.9	0,623	>	0,304	valid
	X2.10	0,664	>	0,304	valid
	X2.11	0,445	>	0,304	valid
	X2.12	0,543	>	0,304	valid
Fleksibilitas	X3.1	0,391	>	0,304	valid
	X3.2	0,355	>	0,304	valid
	X3.3	0,567	>	0,304	valid
	X3.4	0,468	>	0,304	valid
	X3.5	0,620	>	0,304	valid
	X3.6	0,716	>	0,304	valid
	X3.7	0,433	>	0,304	valid
	X3.8	0,574	>	0,304	valid
	X3.9	0,602	>	0,304	valid
	X3.10	0,751	>	0,304	valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,535	>	0,304	valid
	Y2	0,474	>	0,304	valid
	Y3	0,648	>	0,304	valid
	Y4	0,560	>	0,304	valid
	Y5	0,627	>	0,304	valid
	Y6	0,429	>	0,304	valid
	Y7	0,701	>	0,304	valid
	Y8	0,704	>	0,304	valid
	Y9	0,407	>	0,304	valid
	Y10	0,509	>	0,304	valid

Sumber: Data SPSS Analisis Deskriptif Variabel (2025)

Dari hasil SPSS 21 Variabel kinerja karyawan dinyatakan telah memenuhi syarat validitas., karena nilai Rhitung > Rtabel diatas 0,304. Berdasarkan hasil yang ada pada tabel diatas, output SPSS 21 Berdasarkan hasil yang ada, tiap-tiap butir pertanyaan memiliki nilai Rhitung > Rtabel sebesar dan nilainya juga positif. Karena itu, seluruh pertanyaan dapat dianggap memenuhi syarat validitas.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas ditunjukkan melalui angka dalam bentuk koefisien. Semakin tinggi angka koefisien yang diperoleh, maka semakin kuat pula tingkat konsistensi jawaban yang diberikan oleh para responden. Pada penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan aplikasi SPSS versi 21 dengan metode uji statistik Cronbach Alpha. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,60.

Tabel 6. Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Variabel	Crombach Alpha	Keterangan
Karakteristik Individu (X1)	0,715	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,733	Reliabel
Fleksibilitas (X3)	0,735	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,737	Reliabel

Sumber: Data SPSS Analisis Deskriptif Variabel (2025)

Dari hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan, seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu Karakteristik Individu (X1), Budaya Organisasi (X2), Fleksibilitas (X3), dan Kinerja Karyawan (Y), menunjukkan nilai Cronbach Alpha di atas 0,60. Nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel yang digunakan bisa dikategorikan sebagai variabel yang reliabel atau dapat dipercaya.

Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual dari hasil regresi memiliki pola sebaran yang normal atau tidak. Pada penelitian ini, analisis tersebut menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov sebagai teknik pengujianya. Apabila nilai signifikansi (sig.) >0,05, disimpulkan data terdistribusi normal.

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.46295408
Most Extreme Differences	Absolute	.145
	Positive	.145
	Negative	-.134
Test Statistic		.145
Asymp. Sig. (2-tailed)		.021 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber : Data SPSS 21 Uji Normalitas Kolmogorov-Smimov (2025)

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menilai apakah data pada variabel bebas dalam model regresi terdistribusi secara normal, sekaligus mengetahui apakah variabel tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap model yang sedang diteliti. Sebuah model regresi dianggap sesuai jika data yang dianalisis mengikuti pola distribusi normal atau setidaknya mendekatinya. Pada penelitian ini, nilai Asymp. Sig. yang diperoleh adalah 0,021, yang lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, data dinilai memiliki distribusi yang normal.

Uji Multikolinearitas

Salah satu acuan dalam model regresi agar terbebas dari masalah multikolinearitas adalah ketika nilai VIF-nya berada di bawah angka 10 ($VIF \leq 10$)

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Penelitian

Model		Coefficients ^a	
		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	KARAKTERISTIK INDIVIDU	0.555	1.803
	BUDAYA ORGANISASI	0.514	1.947
	FLEKSIBILITAS KERJA	0.823	1.215

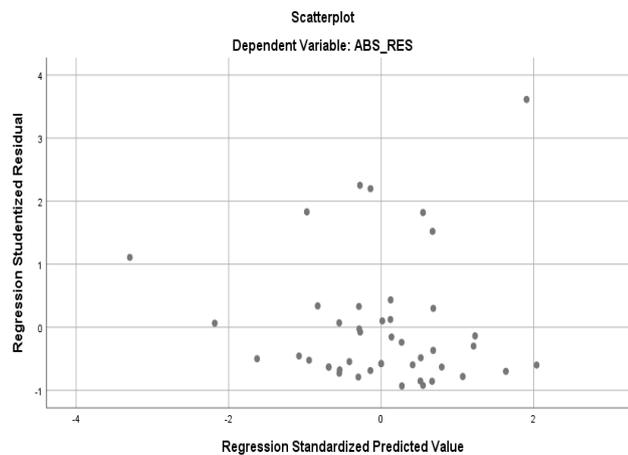
a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Data SPSS 21 Uji Multikolinearitas (2025)

Tabel 8 melaporkan nilai Tolerance untuk variabel X1 tercatat sebesar 0,555, sedangkan nilai VIF-nya mencapai 1,803. Lalu untuk variabel X2, Tolerance-nya sebesar 0,514 dengan VIF sebesar 1,947. Di sisi lain, variabel X3 menunjukkan angka Tolerance 0,823 dan VIF 1,215. Ketiga variabel ini sama-sama memiliki nilai Tolerance yang lebih dari 0,10 dan VIF yang masih di bawah angka 10. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heterokedastisitas bertujuan untuk melihat Adakah perbedaan variasi pada nilai residual antara satu observasi dengan observasi lainnya dalam sebuah model regresi. Suatu model bisa dikatakan layak jika tidak ditemukan gejala heterokedastisitas, karena hal tersebut menunjukkan bahwa model tersebut bebas dari masalah multikolinearitas.



Gambar 3. Scatterplot

Sumber: Data SPSS 21 Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan grafik scatterplot yang dihasilkan, titik-titik datanya tersebar secara acak dan tidak menunjukkan pola yang jelas. Penyebarannya juga tidak terpusat di satu area tertentu pada grafik. Dari tampilan tersebut, bisa disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 9. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.493	4.460		.335	.740
	KARAKTERISTIK INDIVIDU	.090	.118	.081	.762	.451
	BUDAYA ORGANISASI	.643	.094	.753	6.825	.000
	FLEKSIBILITAS	.109	.079	.120	1.377	.176

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: Data SPSS Uji Regredi Linier Berganda

Hasil dari model regresi linear berganda yang diperoleh dapat dituliskan sebagai berikut.:

$$Y = 1,493 + 0,090(X1) + 0,643(X2) + 0,109(X3)$$

Angka konstanta pada variabel Y sebesar 1,493 menunjukkan bahwa meskipun variabel independen tidak diperhitungkan ($X1, X2, X3 = 0$), nilai dari Firm Value tetap ada dan berada pada angka 1,493. Dengan kata lain, tanpa pengaruh dari karakteristik individu, budaya organisasi, maupun fleksibilitas, nilai perusahaan tetap akan berada di level tersebut. Adapun pengaruh dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja menunjukkan hubungan yang positif, dengan masing-masing koefisien yaitu: karakteristik individu ($X1$) sebesar 0,090, budaya organisasi ($X2$) sebesar 0,643, dan fleksibilitas ($X3$) sebesar 0,109.

Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan

Karakter individu berpengaruh besar terhadap perilaku dan kinerja di tempat kerja. Aspek seperti kepribadian, sikap, motivasi, nilai, kemampuan, dan pengalaman kerja turut menentukan. Individu dengan karakter positif cenderung bekerja lebih baik, sedangkan karakter negatif bisa menurunkan motivasi dan produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Individu ($X1$) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya. Hal ini terlihat dari hasil uji t, di mana nilai signifikansi sebesar $0,451 > 0,05$. Selain itu, t hitung yang diperoleh adalah 0,762, lebih rendah dibandingkan t tabel sebesar 1,983. sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak. Meskipun demikian, analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel ini dinilai valid oleh responden, dengan skor

validitas tertinggi pada indikator kemampuan teknis (X1.4 dan X1.8, $r = 0,633$). Ini mengindikasikan bahwa aspek-aspek seperti pengalaman kerja, kepribadian, nilai kerja, dan kemampuan karyawan tetap dianggap penting oleh responden, walaupun secara statistik belum cukup kuat mempengaruhi peningkatan kinerja secara langsung dalam model regresi. Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan temuan yang dipaparkan oleh Wahyuni (2023), yang menyatakan bahwa karakter seseorang berperan penting dan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai, khususnya di lingkungan instansi pemerintah, khususnya dalam hal motivasi dan kesesuaian kepribadian terhadap tugas. Penelitian Suyono, Abbas, dan Saputra (2024) juga mendukung bahwa karakteristik individu bersama dengan manajemen konflik dan komitmen kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja, dengan koefisien determinasi sebesar 96,8%. Namun, perbedaan konteks organisasi dan jumlah sampel dapat memengaruhi kekuatan pengaruh tersebut dalam penelitian ini. Dengan demikian, meskipun secara statistik tidak signifikan dalam model ini, Karakteristik individu masih memiliki peran penting sebagai dasar dalam menunjang kinerja, serta jika didampingi oleh suasana kerja yang mendukung serta budaya organisasi yang baik.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi menggambarkan seperangkat nilai, norma, serta pola perilaku yang membentuk cara karyawan bekerja dan berinteraksi di dalam perusahaan. Jika budaya yang terbentuk bersifat positif misalnya terbuka, saling menghargai, dan mendukung kerja sama Dengan begitu, situasi kerja yang nyaman bisa terbentuk dan turut meningkatkan motivasi para karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dari hasil penelitian yang dilakukan, bisa disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya. Kesimpulan ini diperoleh berdasarkan hasil uji yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. yang berarti jauh di bawah ambang batas 0,05. Selain itu, nilai t hitung sebesar 6,825 terbukti lebih besar dibandingkan nilai t tabel, yaitu 1,983. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis nol (H_0) dinyatakan gugur, sementara hipotesis alternatif (H_1) diterima. Ditambah lagi, nilai koefisien regresi sebesar 0,643 mengindikasikan adanya pengaruh positif yang cukup kuat. Dengan kata lain, semakin baik pelaksanaan budaya organisasi dalam perusahaan, maka kinerja para karyawan juga cenderung mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan cenderung mengalami peningkatan yang signifikan. Semua indikator pada variabel ini juga valid (r hitung $> 0,304$), dengan nilai tertinggi pada indikator X2.10 ($r = 0,664$). Hal ini memperlihatkan bahwa nilai, norma, serta kebiasaan yang ada di dalam suatu organisasi sangat berpengaruh dalam membentuk sikap kerja yang positif, produktif, dan penuh tanggung jawab. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya, salah satunya dari Ikhsan (2016) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berperan besar dalam memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan perguruan tinggi. Sementara itu, Karyono (2020) juga menemukan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Stars Internasional, dengan persentase pengaruh sebesar 29,9%. Ardiansyah (2021) turut menegaskan bahwa budaya organisasi punya peranan penting dalam membangun suasana kerja yang nyaman dan mendorong

adanya dukungan satu sama lain antar sesama rekan kerja. Ketika budaya organisasi diterapkan dengan kuat, hal ini bisa mendorong munculnya loyalitas, komunikasi yang terbuka antar karyawan, serta sikap kerja yang positif. Semua hal tersebut pada akhirnya berperan langsung dalam membantu tercapainya kinerja kerja yang maksimal di dalam organisasi seperti PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya.

Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kinerja Karyawan

Fleksibilitas dalam bekerja dapat membantu karyawan menyeimbangkan tugas pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, sehingga karyawan bisa lebih fokus dan produktif. Berdasarkan temuan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel Fleksibilitas (X3) tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya. Kesimpulan ini diperoleh dari hasil uji t, di mana nilai signifikansinya tercatat sebesar $0,176 > 0,05$. Selain itu, nilai t hitung sebesar $1,377 < 1,983$. Oleh karena itu, hipotesis nol (H_0) diterima, sementara hipotesis alternatif (H_1) ditolak. Meskipun demikian, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa semua indikator fleksibilitas memiliki nilai validitas tinggi (r hitung $> 0,304$), dengan indikator tertinggi pada X3.10 (r = $0,751$), yang mencerminkan bahwa fleksibilitas tetap dianggap penting oleh karyawan, terutama dalam hal pengaturan waktu, keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan kerja. Ini menandakan bahwa fleksibilitas memiliki nilai strategis dalam kenyamanan kerja meski pengaruhnya terhadap kinerja tidak langsung terdeteksi secara signifikan dalam model regresi ini

Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Fleksibilitas secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

Performa seorang karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling berkaitan. Pengaruh tersebut bisa datang dari dalam diri sendiri, seperti semangat kerja dan perilaku pribadi, atau bisa juga dipicu oleh hal-hal dari lingkungan. Karakteristik pribadi, budaya organisasi, dan fleksibilitas kerja menjadi tiga elemen penting yang berperan secara simultan dalam membentuk hasil kerja seseorang. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa para karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya menunjukkan kinerja yang tergolong cukup baik. Hal ini terlihat dari seluruh indikator yang valid (r hitung $> 0,304$), dengan skor tertinggi pada indikator Y7 dan Y8 (masing-masing r = $0,701$ dan r = $0,704$), yang menggambarkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, disiplin, dan memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, nilai Adjusted R Square yang mencapai $0,731$ mengindikasikan bahwa sebesar $73,1\%$ perubahan atau variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh tiga faktor utama, yaitu Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, serta tingkat Fleksibilitas yang dimiliki. Artinya, model penelitian ini cukup kuat dalam memprediksi dan menjelaskan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hasil penelitian relevan dengan penelitian dahulu yang mengungkapkan bahwa performa karyawan dipengaruhi oleh kondisi dalam diri mereka sendiri serta situasi di lingkungan tempat karyawan bekerja. Misalnya, dalam penelitian Karyono (2020), kinerja karyawan terbukti dipengaruhi secara signifikan oleh karakteristik individu dan budaya organisasi. Demikian pula, Wahyuni (2023) menunjukkan bahwa

karakteristik personal dan kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja secara langsung. Dalam konteks PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya, Kinerja pegawai bisa terus berkembang jika budaya organisasi yang positif diperkuat, serta lingkungan kerja dibuat lebih fleksibel dan mendukung. Ketika lingkungan kerja terasa nyaman dan penuh dukungan antar rekan, para karyawan biasanya akan merasa lebih terdorong untuk berkontribusi secara maksimal demi membantu perusahaan mencapai tujuannya.

C. KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan temuan dalam penelitian yang mengkaji pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, serta Fleksibilitas terhadap Kinerja Karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional IV Surabaya, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki peran penting dan berpengaruh nyata dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu, Karakteristik Individu dan Fleksibilitas, jika dilihat secara parsial, tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap kinerja tersebut.

Namun, ketika ketiga variabel tersebut dianalisis secara simultan, hasilnya menunjukkan bahwa semuanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ada kemungkinan bahwa variabel Karakteristik Individu tidak tampak berpengaruh secara signifikan karena jenis pekerjaan yang dijalankan sudah memiliki struktur yang jelas dan biasanya dikerjakan secara bersama-sama. Hal ini didukung dengan latar belakang responden yang relatif seragam. Di sisi lain, kurangnya pengaruh dari Fleksibilitas bisa jadi karena karakteristik pekerjaan di sektor perkebunan yang cenderung padat karya dan memiliki pola kerja yang tetap, sehingga ruang untuk menerapkan sistem kerja fleksibel masih sangat terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, D. T. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang.
- Adolph, R. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. 1–23.
- Ayuni rahmawati, M. (2025). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN PADA BIDANG ELEKTRONIK DI KAWASAN EJIP. 1192, 84–91.
- Djuari, Kristiawati, I., Prastyorini, J., & Mudayat. (2024). Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Aperindo Prima Mandiri Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis (JUTRANIS)*, 1(1), 1–19.
- Eka, L. (2025). Pengaruh motivasi kerja, fleksibilitas kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja mitra pengemudi gojek di cikarang barat kabupaten bekasi. 3(1), 111–122.

- Ikhsan, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Menejemen Dan Bisnis*, 2(1), 17–35.
- Imam Teguh, S. (2025). PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HEVEA ANUGRAH NATURA PALEMBANG. 1–23.
- KARYONO, F. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Stars Internasional. 2. <http://repository.stiemahardhika.ac.id/1432/>
- Madjid, S. (2025). KEPUASAN KERJA YANG IMPLIKASI TERHADAP KINERJA dan kepuasan kerja . Selain karakteristik invidu dan karakteristik pekerjaan , karakteritik organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan . Karakteristik organisasi atau kebijakan , sistem pembe. 1(1), 7–24.
- Peyon, E. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada P4TK BMTI Bandung. <https://consensus.app/papers/pengaruh-disiplin-kerja-dan-budaya-organisasi-terhadap-peyon/3e058ad9752056b0bb20b428141c530d>
- Ridwansyah, Y. S., & Anggraeni^{3, 2}; Erike. (2023). JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 5(3), 494–512.
- Tarjo (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. <https://consensus.app/papers/pengaruh-budaya-organisasi-motivasi-kerja-kepuasan-kerja-tarjo/b4eb86c43b8b5954bd659b65612da80b>
- Tiomantara, V. K., & Adiputra, I. G. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 853. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13217>
- Traviani, A. (2024). PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT TUNAS ARTHA GARDATAMA BALI. *Society. Environment. Development*, 5(2(71)), 83–92. https://doi.org/10.53115/19975996_2024_02_083_092
- Wahyuni, N.K.. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu, Kepemimpinan, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelayanan Teknis Daerah.