

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MERAMALKAN
KECEKAPAN KERJA TERHADAP PRESTASI PENGURUS
KELAPA SAWIT DI INDONESIA**

MOHAMMAD NAWI PURBA



**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2025**

**PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MERAMALKAN
KECEKAPAN KERJA TERHADAP PRESTASI PENGURUS
KELAPA SAWIT DI INDONESIA**

MOHAMMAD NAWI PURBA (902298)



**Thesis ini Diserahkan Kepada Ghazali Shafie Graduate School of Government
bagi memenuhi syarat Ijazah Doktor Falsafah
Universiti Utara Malaysia**



Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
(College of Law, Government and International Studies)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

PERAKUAN KERJA TESIS
(Certification of thesis)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

MOHAMMAD NAWI PURBA (902298)

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree
of)

DOCTOR OF PHILOSOPHY (INTERNATIONAL BUSINESS)

telah mengemukakan tesis yang bertajuk:
(has presented his/her thesis of the following title):

**PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MERAMALKAN KECEKAPAN KERJA TERHADAP
PRESTASI PENGURUS KELAPA SAWIT DI INDONESIA**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis).

Bahawa tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada **20 MEI 2025**

*That the said thesis is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: **MAY 20, 2025***

Pengerusi Viva : **ASSOC. PROF. DR.** Tandatangan
(Chairman for Viva) **FAKHRORAZI AHMAD** (Signature)

Pemeriksa Luar : **DR. AIN ZURAINI BINTI ZIN** Tandatangan
(External Examiner) **ARIS (UNIMAP)** (Signature)

Pemeriksa Dalam : **DR. NOOR AZURA AZMAN** Tandatangan
(Internal Examiner) (Signature)

Tarikh : **20 MEI 2025**
Date

Nama Pelajar
(Name of Student) : **MOHAMMAD NAWI PURBA (902298)**

Tajuk Tesis
(Title of the Thesis) : **PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MERAMALKAN KECEKAPAN
KERJA TERHADAP PRESTASI PENGURUS KELAPA SAWIT DI
INDONESIA**

Program Pengajian
(Programme of Study) : **DOCTOR OF PHILOSOPHY (INTERNATIONAL BUSINESS)**

Penyelia Pertama
(First Supervisor) : **DR. MOHD AZWARDI MD
ISA**

Tandatangan
(Signature)



UUM
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MENGGUNA

Penyerahan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah Doktor Falsafah Universiti Utara Malaysia, Saya bersetuju bahawa Perpustakaan Sultanah Bahiyah UUM boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya seterusnya bersetuju bahawa kebenaran untuk penyalinan tesis ini dalam apa jua cara, secara keseluruhan atau sebahagian, untuk tujuan ilmiah boleh diberikan oleh penyelia saya atau, semasa ketiadaan mereka, oleh Ghazali Shafie Graduate School of Government (GSGSG). Adalah difahamkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan tesis ini atau bahagian-bahagiannya untuk keuntungan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis saya. Adalah juga difahamkan bahawa pengiktirafan yang sewajarnya akan diberikan kepada saya dan kepada Universiti Utara Malaysia untuk sebarang kegunaan ilmiah yang mungkin dibuat daripada mana-mana bahan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan (Ghazali Shafie Graduate School of Government)

UUM Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa (COLGIS)

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

ABSTRACT

The Indonesian government places strong emphasis on the development of the palm oil industry. However, the productivity of palm oil plantations in Indonesia remains relatively low compared to their production potential. One of the main factors contributing to this low productivity is the limited quality of the workforce in the palm oil sector. The main objective of this research is to examine the performance of oil palm plantation managers in Indonesia, focusing on the influence of organizational culture and work efficiency, and to assess the moderating role of self-esteem. Specifically, the study investigates how work efficiency mediates the relationship between organizational culture and managerial performance, with self-esteem acting as a moderating variable. The study involved 126 plantation managers selected from oil palm companies located in North Sumatra and Riau provinces. The data were analyzed using Smart PLS. The results indicated that six out of eleven hypotheses were supported, while the remaining five were not statistically significant. One notable finding revealed that, within Indonesian oil palm plantations, the underlying cultural dimension of 'basic assumptions' identified in organizational culture theory was largely absent. This reflects a perception that managerial tasks are undervalued, with managers often regarded as equivalent to regular workers. Furthermore, self-esteem and internal integration were found to have a direct effect on managerial performance, a finding that diverges from the initial research framework proposed. The findings of this study contribute to a better understanding of managerial strategies and organizational practices that can enhance productivity and the quality of palm oil production in Indonesia. While this study focuses on Indonesia's oil palm plantation sector, future research could extend this analysis to other major palm oil-producing countries such as Malaysia and Thailand to enable comparative insights across different national contexts.

Keywords: Estate Managers, Oil Palm Industry, Self-Esteem, Basic Assumptions, Quality and Performance of Managers.

ABSTRAK

Kerajaan Indonesia memberi penekanan yang tinggi terhadap pembangunan industri kelapa sawit. Walau bagaimanapun, produktiviti ladang kelapa sawit di Indonesia masih rendah berbanding dengan potensi pengeluarannya. Salah satu faktor utama yang menyumbang kepada tahap produktiviti yang rendah ini ialah keterbatasan kualiti tenaga kerja dalam sektor kelapa sawit. Objektif utama kajian ini adalah untuk menilai prestasi pengurus ladang kelapa sawit di Indonesia dengan memberi tumpuan kepada pengaruh budaya organisasi dan kecekapan kerja, serta menilai peranan harga diri sebagai pemboleh ubah penyederhana (moderator). Secara khususnya, kajian ini meneliti bagaimana kecekapan kerja menjadi pengantara dalam hubungan antara budaya organisasi dan prestasi pengurusan, dengan harga diri bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana. Kajian ini melibatkan 126 orang pengurus ladang yang dipilih daripada syarikat kelapa sawit di wilayah Sumatera Utara dan Riau. Data telah dianalisis menggunakan perisian SmartPLS. Hasil analisis menunjukkan bahawa enam daripada sebelas hipotesis yang diuji disokong, manakala lima lagi tidak menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik. Salah satu penemuan penting mendapati bahawa dalam konteks ladang kelapa sawit di Indonesia, dimensi budaya organisasi “andaian asas” (basic assumptions) yang dikenal pasti dalam teori budaya organisasi didapati hampir tidak wujud. Hal ini mencerminkan persepsi bahawa tugas pengurus kurang dihargai dan sering dianggap setara dengan pekerja biasa. Selain itu, harga diri dan integrasi dalaman didapati memberi kesan langsung terhadap prestasi pengurus, satu penemuan yang berbeza daripada rangka kerja penyelidikan asal yang dicadangkan. Penemuan kajian ini menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi pengurusan dan amalan organisasi yang dapat meningkatkan produktiviti serta kualiti pengeluaran minyak sawit di Indonesia. Walaupun kajian ini memfokuskan kepada sektor perladangan kelapa sawit di Indonesia, penyelidikan lanjutan disarankan dijalankan di negara pengeluar kelapa sawit utama lain seperti Malaysia dan Thailand bagi memperoleh gambaran perbandingan merentas konteks negara yang berbeza.

Kata Kunci : Pengurus Ladang, Industri Kelapa Sawit, Harga Diri, Andaian Asas, Kualiti dan Prestasi Pengurus.

KANDUNGAN

KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH.....	x
SENARAI LAMPIRAN.....	xii
BAB SATU (PENDAHULUAN)	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Penyelidikan	1
1.3 Pernyataan Masalah	4
1.4 Persoalan Kajian.....	15
1.5 Objektif Kajian.....	16
1.6 Kepentingan Kajian.....	17
1.7 Batasan Kajian	18
1.7.1 Batasan Kajian Sumber Manusia.....	18
1.7.2 Batasan kajian Pembolehubah	18
1.8 Definisi Istilah	19
1.9 Ringkasan.....	19
BAB DUA (ULASAN KARYA)	20
2.1 Pengenalan	20
2.2 Teori	21
2.2.1 Teori Budaya Organisasi	21
2.2.2 Teori Kognitif Sosial.....	23
2.3 Prestasi Pengurus	24
2.3.1 Memahami Prestasi Pengurus	24
2.4 Budaya Organisasi	27
2.4.1 Memahami Budaya Organisasi.....	27
2.4.2 Ciri-Ciri Budaya Organisasi	28

2.4.3 Adaptasi Luaran	29
2.4.3.1 Memahami Adaptasi Luaran.....	29
2.4.4 Integrasi dalaman	32
2.4.4.1 Memahami Integrasi Dalaman.....	32
2.4.5 Andaian Asas.....	36
2.4.5.1 Memahami Andaian Asas.....	36
2.5 Kecekapan Kerja Sebagai Pengantara.....	38
2.5.1 Memahami kecekapan kerja.....	39
2.6 Harga Diri Sebagai Penyederhana	43
2.6.1 Memahami Harga Diri.....	44
2.7 Pembangunan Hipotesis	47
2.7.1 Hubungan Antara Adaptasi Luaran Dengan Kecekapan Kerja Ladang Kelapa Sawit	47
2.7.2 Hubungan Antara Integrasi Dalaman dengan Kecekapan Kerja Pengurus Ladang Kelapa Sawit.....	49
2.7.3 Hubungan Antara Andaian Asas dengan Kecekapan Kerja Pengurus Ladang Kelapa Sawit	51
2.7.4 Hubungan antara Kecekapan Kerja dengan Prestasi Pengurus Ladang Kelapa Sawit.....	52
2.7.5 Hubungan Antara Adaptasi Luaran dengan Prestasi Pengurus Ladang Kelapa Sawit.....	54
2.7.6 Hubungan Antara Integrasi Dalaman Dengan Prestasi Pengurus Ladang Kelapa Sawit.....	55
2.7.7 Hubungan Antara Andaian Asas dengan Prestasi Pengurus Ladang Kelapa Sawit.....	57
2.7.8 Hubungan Adaptasi Luaran Mempengaruhi Prestasi Pengurus dengan Kecekapan Kerja sebagai Pembolehubah Pengantaraan	58
2.7.9 Hubungan Antara Integrasi Dalaman Mempengaruhi Prestasi Pengurus dengan Kecekapan Kerja Sebagai Pembolehubah Pengantaraan	59
2.7.10 Hubungan Antara Andaian Asas Mempengaruhi Prestasi Pengurus dengan Kecekapan Kerja Sebagai Pembolehubah Pengantaraan	60
2.7.11 Hubungan Antara Kecekapan Kerja Mempengaruhi Prestasi Pengurus dengan Harga Diri Sebagai Pembolehubah Penyederhana	61

2.7.12 Kerangka Konseptual	63
2.8 Ringkasan.....	64
BAB TIGA (KAEDAH KAJIAN).....	66
3.1 Pengenalan	66
3.2 Reka Bentuk Kajian	66
3.3 Elemen Persampelan.....	66
3.4 Populasi	67
3.5 Sampel.....	67
3.6 Teknik Persampelan	68
3.7 Proses Kutipan Data.....	69
3.8 Masa Penyelidikan	70
3.9 Membangunkan Instrumen Kajian.....	71
3.10 Pengukuran.....	71
3.11 Analisis Data	72
3.12 Identifikasi dan Definisi Operasi Pembolehubah.....	72
3.13 Uji Kesahan dan Kebolehpercayaan	83
3.13.1 Uji Kesahan.....	83
3.13.2 Uji Kebolehpercayaan	84
3.14 Teknik Analisis Data dan Ujian Hipotesis	84
3.14.1 Analisis deskriptif	84
3.14.2 Analisis Statistik Inferensi.....	85
3.14.3 Evaluasi Model Struktural (Model Dalam).....	85
3.15 Ringkasan.....	85
BAB EMPAT (DAPATAN KAJIAN)	86
4.1 Pengenalan	86
4.2 Kadar Tindakbalas	86
4.3. Demografi Pengurus.....	87
4.4 Kaedah Partial Least Square (PLS).....	89
4.4.1 Skema Model Partial Least Square (PLS).....	89
4.4.2 Penilaian Model.....	91
4.4.2.1 Kesahan Konvergen (convergent validity).....	91
4.4.2.2 Kesahan Diskriminasi (discriminant validity).....	93

4.4.2.3 Kebolehpercayaan Komposit (Composite Reliability).....	95
4.4.2.4 Cronbach Alpha.....	96
4.4.2.5 Ujian Multikolinieriti.....	97
4.4.2.6 Penilaian Model Dalam.....	98
4.4.2.7 (Path Coefficient).....	98
4.4.2.8 Ujian Kebaikan Kesesuaian (Goodness Of Fit).....	99
4.5 Ujian Hipotesis.....	100
4.5.1 Menguji Hipotesis Kesan Langsung.....	101
4.5.2 Menguji Hipotesis Kesan Tidak Langsung.....	101
4.5.3 Ujian Hipotesis Pengaruh Keseluruhan.....	102
4.5.3.1 Harga Diri sebagai Pembolehubah Penyederhana.....	102
4.5.4 Ringkasan Hasil Penelitian.....	103
4.6 Ringkasan.....	104
BAB LIMA (RUMUSAN DAN PERBINCANGAN)	105
5.1 Pengenalan	105
5.2. Imbas Kembali Kajian.....	105
5.3 Perbincangan	107
5.3.1 Pengaruh Adaptasi Luaran Terhadap Kecekapan Kerja	108
5.3.2 Pengaruh Integrasi Dalam Terhadap Kecekapan Kerja	110
5.3.3 Pengaruh Andaian Asas Terhadap Kecekapan Kerja	111
5.3.4 Pengaruh Kecekapan Kerja terhadap Prestasi Pengurus	112
5.3.5 Pengaruh Adaptasi Luaran Terhadap Prestasi Pengurus.....	113
5.3.6 Pengaruh Integrasi Dalam Terhadap Prestasi Pengurus.....	114
5.3.7 Pengaruh Andaian Asas terhadap Prestasi Pengurus.....	115
5.3.8 Pengaruh adaptasi luaran terhadap prestasi pengurus dengan peranan kecekapan kerja sebagai Pengantaraan	116
5.3.9 Pengaruh Integrasi dalam Terhadap Prestasi Pengurus dengan Peranan Kecekapan Kerja sebagai Pengantaraan.....	118
5.3.10 Pengaruh Andaian Asas Terhadap Prestasi Pengurus dengan Peranan Kecekapan Kerja sebagai Pengantaraan	119
5.3.11 Pengaruh Kecekapan kerja Terhadap Prestasi Pengurus dengan Harga Diri Sebagai Penyederhana.....	120

5.4 Sumbangan Kajian	122
5.4.1 Sumbangan Teori.....	122
5.4.2 Sumbangan Praktikal	124
5.5 Keterbatasan Kajian	125
5.6 Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	126
RUJUKAN	127
LAMPIRAN.....	154



SENARAI JADUAL

Jadual 1.1: Kawasan Ladang Kelapa Sawit di Indonesia.....	2
Jadual 1.2: Jumlah Pengeluaran Minyak Sawit di Indonesia.....	3
Jadual 1.3: Produktiviti Minyak Sawit di Indonesia	3
Jadual 1.4: Definisi Istilah.....	19
Jadual 3.1: Bilangan Sampel.....	69
Jadual 3.2: Jadual Kajian.....	70
Jadual 3.3: Instrumen yang dibina ditunjukkan dalam jadual.....	73
Jadual 4.1: Soal Selidik yang dikembalikan	87
Jadual 4.2: Karakter Ciri-ciri Pengurus.....	87
Jadual 4.3: Faktor Pemuatan (loading factor)	92
Jadual 4.4: Kesahan Diskriminasi	93
Jadual 4.5: Pemuatan Silang	94
Jadual 4.6 : Purata Varian Diekstrak (AVE).....	95
Jadual 4.7: Kebolehpercayaan Komposit (Composite Reliability)	95
Jadual 4.8: Cronbach Alpha	96
Jadual 4.9: Uji Multikolinieriti.....	97
Jadual 4.10: Nilai R-Square diselaraskan.....	99
Jadual 4.11: Hasil Ujian Model Fit	100
Jadual 4.12: Statistik T dan Nilai P Secara Langsung	101
Jadual 4.13: Statistik T dan Nilai P Secara Tidak Langsung	101
Jadual 4.14: Statistik T dan Nilai P Pengaruh Keseluruhan.....	102
Jadual 4.15: Ringkasan Hasil Penyelidikan	103

SENARAI RAJAH

Rajah 1.1: Industri Perladangan Kelapa Sawit Memacu Ekonomi Serantau	4
Rajah 1.2: Industri Minyak Sawit Indonesia: Mengekalkan Keseimbangan dalam Aspek Sosial, Ekonomi dan Alam Sekitar	6
Rajah 1.3: Sektor Kelapa Sawit Menyerap Bilangan Pekerja yang Ketara	7
Rajah 1.4: Perkhidmatan dan Latihan PPKS (2023)	8
Rajah 1.5: Pembangunan Sumber Manusia untuk Ladang Kelapa Sawit	9
Rajah 2.1: Model pemboleh ubah Pengantaraan	39
Rajah 2.2: Model pemboleh ubah mederasi	44
Rajah 2.3: Kerangka Konsep	63
Rajah 4.1: Model Luar PLS	89
Rajah 4.2: Model Dalam PLS	90
Rajah 4.3: Peranan harga diri sebagai pemboleh ubah Penyederhana dalam hubungan antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus	102
Rajah 5.1: Pengaruh adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas terhadap prestasi pengurus dengan kecekapan kerja sebagai pengantara serta harga diri sebagai penyederhana	108
Rajah 5.2: Pengaruh adaptasi luaran terhadap kecekapan kerja dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia	108
Rajah 5.3: Hubungan di antara Integrasi dalaman dan kecekapan kerja pada Perusahaan kelapa sawit di Indonesia	110
Rajah 5.4: Hubungan di antara Andaian asas dan kecekapan kerja pengurus ladang kelapa sawit di Indonesia	111
Rajah 5.5: Hubungan antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia	112
Rajah 5.6: Hubungan di antara Adaptasi luaran dan Prestasi pengurus Perusahaan kelapa sawit di Indonesia	113
Rajah 5.7: Hubungan di antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit di Indonesia	114
Rajah 5.8: Hubungan antara andaian asas dengan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia	115

Rajah 5.9: Peranan kecekapan kerja sebagai pengantaraan antara adaptasi luaran dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia.....	116
Rajah 5.10: Peranan kecekapan kerja sebagai pengantaraan antara integrasi dalaman dan prestasi pengurusan dalam syarikat minyak sawit di Indonesia.....	118
Rajah 5.11: Peranan kecekapan kerja sebagai pengantaraan antara andaian asas dan prestasi pengurusan dalam syarikat minyak sawit di Indonesia.....	119
Rajah 5.12: Peranan Harga Diri Sebagai Penyederhana di Antara Kecekapan Kerja Dan Prestasi Pengurus Pada Perusahaan Kelapa Sawit Di Indonesia.....	120
Rajah 6.1: Rangka Kajian Selepas Analisis Data.....	124



SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A Soal Selidik.....	154
------------------------------	-----



BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan latar belakang, perumusan masalah, objektif kajian, soalan, dan skop. Ia juga terdiri daripada definisi sub-topik frasa utama yang digunakan untuk mempelajari tentang tajuk dan rangka kerja. Pada masa yang sama, ia akan berakhir dengan kesimpulan siasatan.

1.2 Latar Belakang Penyelidikan

Sumber manusia dalam syarikat perladangan kelapa sawit adalah aset untuk organisasi. Pengurus adalah penggerak utama aktiviti syarikat kelapa sawit (Ahmad et al., 2022). Mereka bekerja sebagai pengendali, penyelenggara, pengilang dan pereka setiap sistem dalam organisasi (Aulia et al., 2020). Peningkatan kualiti sumber manusia perlu dilakukan agar mampu bersaing, menghadapi cabaran dan untuk kelestarian syarikat (Indermun, 2014). Kualiti dan keupayaan sumber manusia memainkan peranan penting dalam kemajuan syarikat (Kazlauskaite & Buciuniene, 2008). Kebolehan individu dalam sesebuah syarikat boleh menentukan pencapaian matlamat (Werdhiastutie et al., 2020).

Ladang kelapa sawit mempunyai peranan penting dalam memperoleh pertukaran asing daripada eksport dan menyediakan peluang pekerjaan untuk keluarga (Rist et al., 2010). Ladang kelapa sawit juga berperanan memacu ekonomi negara, memacu ekonomi rakyat dan menambah tenaga kerja (Susanti & Maryudi, 2016). Pulau Sumatera di Indonesia merupakan pusat penanaman kelapa sawit (Kubitza et al., 2018).

Pembangunan ladang kelapa sawit di Indonesia menyokong pembangunan ekonomi negara. Kawasan ladang kelapa sawit di Indonesia berada di 26 wilayah, masing-masing menjelang 2023 akan menjadi 16,833 juta hektar terdiri daripada Ladang Komuniti (PR), Ladang Negara Besar (PBN) dan Ladang Swasta Besar (PBS). Ini boleh dilihat dalam Jadual 1.1 di bawah:

Jadual 1.1:

Kawasan Ladang Kelapa Sawit di Indonesia

Kawasan Ladang Kelapa Sawit	Tahun (dalam ribuan)						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PR	5,698	5,819	5,897	6,044	6,030	6,159	6,300
PBN	638	615	618	565	550	559	574
PBS	7,713	7,893	7,942	7,977	8,042	8,267	8,429

Sumber: bps.go.id

Berdasarkan Jadual 1.1, ladang kelapa sawit di Indonesia pada tahun 2023 kebanyakannya akan diuruskan oleh ladang swasta yang besar iaitu 8,429 ha, ladang masyarakat seluas 6,300 ha, dan ladang besar negeri seluas 574 ha. Ini adalah gambaran yang ditunjukkan oleh ladang swasta yang besar bahawa syarikat ini boleh menguruskan ladang kelapa sawit dengan baik di Indonesia. Nombor pengeluaran dari 2017-2023 boleh dilihat dalam Jadual 1.2 di bawah:

Jadual 1.2:

Jumlah Pengeluaran Minyak Sawit di Indonesia

Pengeluaran Perladangan Kelapa Sawit	Tahun						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PR	13,191	15,297	14,926	15,495	15,504	15,519	16,273
PBN	1,861	2,147	2,134	2,311	2,256	2,217	2,454
PBS	22,913	25,440	30,060	27,936	27,362	27,845	29,508

Sumber: bps.go.id

Berdasarkan Jadual 1.2, jumlah pengeluaran minyak sawit di Indonesia pada tahun 2019 mencapai 30,060 ha. Bagaimanapun, pada tahun 2020 ia mengalami penurunan tetapi masih mencapai purata pengeluaran. Daripada jadual tersebut dapat dilihat bahawa perbandingan pengeluaran minyak sawit pada tahun 2021, 2022 dan 2023 masih berada pada had purata pengeluaran. Indonesia adalah pengeluar minyak sawit terbesar di dunia (Khatiwada et al., 2021). Namun, ia tidak memberikan harapan yang baik terhadap produktiviti minyak sawit kerana ia tidak menunjukkan peningkatan yang baik. Ini boleh dilihat dalam Jadual 1.3 di bawah:

Jadual 1.3:

Produktiviti Minyak Sawit di Indonesia

Pengeluaran Perladangan Kelapa Sawit	Tahun						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PR	3,165	3,369	3,238	3,270	3,339	3,353	3,438
PBN	3,349	4,024	4,417	4,743	4,661	4,613	4,980
PBS	4,003	3,840	4,445	4,129	3,661	3,613	4,980

Sumber: bps.go.id

Berdasarkan Jadual 1.3, produktiviti minyak sawit di Indonesia dari tahun 2019 hingga 2023 tidak menunjukkan perubahan yang ketara walaupun dengan penggunaan teknologi baru saban tahun. Dapat dilihat daripada data bahawa peluang untuk produktiviti minyak sawit masih dalam kategori produktiviti purata yang

menjadikan ia bermasalah kerana dari segi keluasan tanah, ladang kelapa sawit gagal menunjukkan peningkatan besar terutama bagi ladang kelapa sawit milik ladang swasta yang besar di Indonesia.

1.3 Pernyataan Masalah

Ladang kelapa sawit masih mengalami banyak masalah yang tidak dapat diselesaikan. Keadaan ladang kelapa sawit di pelbagai wilayah mempunyai masalah tersendiri seperti tanah, pengeluaran, harga dan pengurus. Ini adalah bukti bahawa penambahbaikan perlu dilakukan termasuk prestasi pengurus ladang yang perlu dipertingkatkan. Pelbagai masalah berkenaan ladang kelapa sawit dari laporan media adalah seperti berikut:



Industri Perkebunan Sawit Gerakkan Ekonomi Daerah

Khamis, 19 Jun 2014 - 10:46 WIB

MALANG - Ketua Bidang Advokasi dan Hukum Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (Gapki) Tungkot Sipayung menegaskan industri perkebunan kelapa sawit terbukti menggerakkan ekonomi daerah. Indikasinya, makin tinggi produksi minyak sawit mentah (crude palm oil/CPO), berkorelasi dengan peningkatan produk domestik regional bruto (PDRB) suatu daerah.

Paling tidak ada empat provinsi penghasil CPO di Indonesia, yakni di Sumatera Utara, Riau, Kalimantan Tengah, dan Sumatera Selatan perekonomiannya sangat dipengaruhi jumlah produksi CPO.

"Perekonomian kabupaten sentra sawit pertumbuhannya juga lebih tinggi dibandingkan non sawit," kata Tungkot pada acara workshop wartawan dan mahasiswa Meluruskan Persepsi Negatif Industri Kelapa Sawit Indonesia di Malang, Kamis (19/7/2014).

Kondisi ini, kata dia, disebabkan industri perkebunan kelapa sawit yang banyak melibatkan masyarakat. Statistik perkebunan kelapa sawit Indonesia memperlihatkan jumlah unit usaha keluarga petani kelapa sawit rakyat meningkat cepat.

Pada 1990 hanya terdapat 142.000 unit usaha yang mengusahakan 291.330 hektare (ha). Namun pada 2013 meningkat drastis menjadi 3.703.000 unit usaha yang mengusahakan 3.790.140 ha. "Ini membuktikan bahwa perkebunan sawit sangat menggiatkan jika dibandingkan menanam komoditas non sawit," katanya.

Sawit juga banyak menyerap tenaga kerja. Penyerapan tenaga kerja ini sejalan dengan perluasan lahan yang tertanami sawit. Jika pada 2000 sektor ini menyerap 3.453.464 orang, di 2013 telah mencapai 9.342.970 orang.

Rajah 1.1: Industri Perladangan Kelapa Sawit Memacu Ekonomi Serantau

Sumber: Sindonew.com, Khamis 19 Jun 2014

Berikut ialah kandungan akhbar tersebut:

“Perladangan kelapa sawit mampu memacu ekonomi serantau, ini dapat dilihat daripada pengeluaran minyak mentah yang tinggi kerana

pertambahan jumlah ladang kelapa sawit mampu menyerap tenaga kerja di setiap wilayah. Meningkatkan penyerapan tenaga kerja menjadi masalah kerana ia mesti menyesuaikan diri dengan kebolehan pekerja, tabiat kerja dan proses dalam menyiapkan kerja (Sipayung 2022; Sindonew 19 Jun 2014)”.

Ketidakselarasan Budaya Organisasi dengan Tuntutan Persekitaran Luaran. Budaya organisasi di ladang kelapa sawit di Riau dan Sumatera Utara masih kaku dan berhierarki, mewarisi budaya kolonial yang cenderung birokrasi dan sentralistik (Curry, 2016). Organisasi lambat bertindak balas terhadap perubahan peraturan. Sementara itu, pengurus di lapangan tidak diberi kuasa untuk membuat keputusan yang cepat. Ketinggalan dalam melaksanakan inovasi kerana budaya organisasi terutamanya penyesuaian luaran tidak menyokong pembelajaran.





Sumber ekon.go.id

Industri Kelapa Sawit Indonesia: Menjaga Keseimbangan Aspek Sosial, Ekonomi, dan Lingkungan

22 Apr 2021 19:26

KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN
REPUBLIK INDONESIA

SIARAN PERS

HM.4.6/82/SET.M.EKON.3/04/2021

Industri Kelapa Sawit Indonesia: Menjaga Keseimbangan Aspek Sosial, Ekonomi, dan Lingkungan

Jakarta, 22 April 2021

Kelapa sawit merupakan salah satu komoditas perkebunan yang memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi Indonesia. Sebagai penghasil kelapa sawit terbesar di dunia, industri kelapa sawit telah menyediakan lapangan pekerjaan sebesar 16 juta tenaga kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

Produksi minyak sawit dan inti sawit pada tahun 2018 tercatat sebesar 48,68 juta ton, yang terdiri dari 40,57 juta ton crude palm oil (CPO) dan 8,11 juta ton palm kernel oil (PKO). Jumlah produksi tersebut berasal dari Perkebunan Rakyat sebesar 16,8 juta ton (35%), Perkebunan Besar Negara sebesar 2,49 juta ton (5%), dan Perkebunan Besar Swasta sebesar 29,39 juta ton (60%).

"Kekayaan dan kejayaan perkebunan nusantara telah terkenal semenjak dahulu dan mempunyai sejarah panjang dalam perjalanan bangsa Indonesia. Kemewahan rempah-rempah dan hasil kebun kita menjadi primadona pada abad ke-18 dan menjadi incaran bangsa-bangsa lain," ujar Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Airlangga Hartarto membuka acara kegiatan webinar "Menuju Perkebunan Indonesia Berkelanjutan" yang diselenggarakan oleh PT Riset Perkebunan Nusantara dengan mengambil tema "Pekebun Sawit Rakyat Berkelanjutan : Terhenti atau Regenerasi", Kamis (22/4) di Jakarta.

Komoditas perkebunan merupakan andalan bagi pendapatan nasional dan devisa negara, dimana total ekspor perkebunan pada tahun 2018 mencapai 28,1 miliar dolar atau setara dengan 393,4 Triliun rupiah. Kontribusi sub sektor perkebunan terhadap perekonomian nasional diharapkan semakin meningkat memperkuat pembangunan perkebunan secara menyeluruh.

Rajah 1.2: Industri Minyak Sawit Indonesia: Mengekalkan Keseimbangan dalam Aspek Sosial, Ekonomi dan Alam Sekitar

Sumber: ekon.go.id, Khamis 22 April 2021

Berikut ialah kandungan akhbar tersebut:

"Industri kelapa sawit di Indonesia dibina dengan pendekatan yang mengutamakan keseimbangan antara aspek sosial, ekonomi dan alam sekitar. Ini selaras dengan komitmen Kerajaan Indonesia untuk melaksanakan pembangunan lestari. Melalui pendekatan ini, Kerajaan Indonesia percaya pembangunan minyak sawit lestari menyumbang kepada matlamat pembangunan mampan (Hartarto, 2021; ekon.go.id 22 April 2021)".

Sektor Sawit Serap Tenaga Kerja dalam Jumlah Signifikan



JAKARTA, KOMPAS.com - Menteri Ketenagakerjaan, Ida Fauziyah mengungkapkan, industri sawit banyak menyerap **tenaga kerja**.

Berdasarkan data Kementerian Pertanian tahun 2019, jumlah petani yang terlibat di perkebunan **kelapa sawit** sebanyak 2,67 juta orang dan jumlah tenaga kerja sebanyak 4,42 juta pekerja.

Jumlah tersebut terdiri atas 4,0 juta atau 90,68 persen pekerja di perkebunan sawit besar swasta nasional, 321.000 atau 7,26 persen pekerja perkebunan sawit besar negara, dan 91.000 atau 2,07 persen pekerja perkebunan sawit besar swasta asing.

"Industri kelapa sawit ini merupakan industri padat karya yang banyak menyerap tenaga kerja. Banyaknya pekerja yang ada dalam industri ini perlu mendapat perhatian dari GAPKI agar hubungan industrial terjaga dengan baik, serta harmonis," kata Ida melalui siaran pers, Rabu (16/6/2021).

Dalam upaya mewujudkan hubungan industrial yang kondusif pada sektor perkebunan kelapa sawit, Ida mengungkapkan upaya yang perlu dilakukan GAPKI.

Rajah 1.3: Sektor Kelapa Sawit Menyerap Bilangan Pekerja yang Ketara

Sumber: *kompas.com*, Selasa 17 November 2020

Berikut ialah kandungan akhbar tersebut:

*"Industri kelapa sawit merupakan industri intensif buruh yang menyerap ramai pekerja. Jumlah pekerja yang ramai dalam industri ini memerlukan perhatian. Bagi memastikan hubungan industri dapat dikekalkan dengan baik dan harmoni, usaha perlu dilakukan; Pertama, meningkatkan pemahaman tentang hak dan kewajipan pekerja dan majikan dalam hubungan pekerjaan. Kedua, meningkatkan komunikasi antara pekerja dan usahawan. Ketiga, meningkatkan peranan institusi kerjasama kesatuan sekerja dengan majikan. Hak dan kewajipan antara pekerja dan usahawan dilindungi (Fauziyah 2020; *kompas.com* 17 November 2020)".*



Pelatihan merupakan produk Pelayanan Jasa dan Pelatihan PPKS yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas SDM khususnya pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan industri kelapa sawit mulai dari panen (on farm) hingga pasca panen (off farm). Materi pelatihan terdiri dari Pelatihan. Tekno Ekonomi Budidaya & Pengolahan Kelapa Sawit, Pelatihan Tekno Ekonomi Industri Hilir, dan Pelatihan Teknik Budidaya & Pengolahan Kelapa Sawit. Selain itu, PPKS juga melayani pelatihan tematik sesuai kebutuhan perkebunan kelapa sawit (dalam bentuk In-House Training).

Tujuan

Memperluas wawasan dan pengetahuan perihal aspek teknis (budidaya dan pengolahan) industri perkebunan kelapa sawit
Mampu menjelaskan prospek usaha (perkebunan, atau industri pengolahan) kelapa sawit pada skala ekonomi makro dan mikro.

Mampu menjelaskan resiko danantisipasi resiko serta faktor-faktor kunci sukses usaha (budidaya ataupun pengolahan).

Mampu melakukan penilaian atas kelayakan teknis dan ekonomi suatu rencana bisnis perkebunan atau industri pengolahan kelapa sawit.

Peserta

Program pelatihan ditujukan untuk staf pembiayaan di perkebunan, pejabat perbankan (analisa kredit dan analisa resiko kredit), pengawas lapangan, staf pengajar, pegawai dinas pertanian/perkebunan, manajer, asisten kepala, dan pekebun sawit.

Instruktur

Kegiatan pelatihan didukung oleh para instruktur (narasumber) yang berpengalaman di industri kelapa sawit dengan latar belakang pendidikan S3 dan S2 (lulusan dari luar dan dalam negeri).

Rajah 1.4:Perkhidmatan dan Latihan PPKS (2023)

Sumber: <https://iopri.co.id/productGroup/detail/pelatihan>

Berikut ialah kandungan akhbar tersebut:

”PPKS menganjurkan latihan bertujuan untuk meluaskan wawasan dan pengetahuan berkaitan aspek teknikal (penanaman dan pemprosesan) industri perladangan kelapa sawit serta dapat menjelaskan prospek perniagaan (industri perladangan atau pemprosesan) kelapa sawit pada skala makro dan mikro ekonomi. (Madiyuant, 2023; iopri.co. en)”

Pengembangan SDM Perkebunan Kelapa Sawit



JAKARTA, SAWIT INDONESIA – Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit (BPDPKS) menyelenggarakan Penandatanganan Perjanjian Kerja Sama Program Pengembangan SDM Perkebunan Kelapa Sawit untuk periode penetapan Tahun 2023. Penandatanganan perjanjian Kerja sama Program Pengembangan SDM Perkebunan Kelapa Sawit dilakukan bersama 13 Lembaga Penyelenggara Pendidikan dan 11 Lembaga Penyelenggara Pelatihan. Lembaga Penyelenggara Pendidikan yang bekerjasama yaitu: Akademi Komunitas Perkebunan Yogyakarta, Politeknik LPP Yogyakarta, Institut Teknologi Sawit Indonesia, Politeknik Kelapa Sawit Citra Widya Edukasi, Politeknik Kampar, Universitas Prima Indonesia, Sekolah Vokasi Institut Pertanian Bogor, Politeknik ATI Padang, Politeknik Teknologi Kimia Industri Medan, Politeknik Aceh, Institut Pertanian Stiper, Politeknik Pembangunan Pertanian Medan, Institut Teknologi Perkebunan Pelalawan.

Sedangkan Lembaga Penyelenggara Pelatihan yaitu: PT. LPP Agro Nusantara, PT. Global Scholarship Service (IPBTraining), Akademi Komunitas Perkebunan Yogyakarta (AKPY), PT. Best Planter Indonesia, PT. Sumberdaya Indonesia Berjaya, Balai Besar Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (BBPMKP) Ciawi, Balai Pelatihan Pertanian Jambi, PT. Citra Widya Education, PT. Forestcitra Sejahtera (Mutu Institute), PT. Iskol Agridaya Internasional, PT. Daya Guna Lestari.

Direktur Utama BPDPKS Eddy Abdurrachman telah menyetujui dukungan pendanaan Kerja sama dengan 13 Lembaga Pendidikan dilakukan multiyear mulai dari Program D1, D2, D3, D4 dan S1 dengan nilai kerja sama mencapai **Rp 313,9 Milyar** untuk jumlah penerima beasiswa sebanyak **2000 orang**. Sedangkan dukungan pendanaan Kerja sama dengan 11 Lembaga Pelatihan dilakukan dengan nilai Kerja sama mencapai **Rp 46,5 Milyar**, untuk jumlah peserta pelatihan sebanyak 3.241 orang.

Rajah 1.5: Pembangunan Sumber Manusia untuk Ladang Kelapa Sawit

Sumber: *bpdp.or.id* 2023

Berikut ialah kandungan akhbar tersebut:

"Kerajaan melalui BPDPKS telah menyumbang kepada pembangunan sumber manusia bagi Ladang Kelapa Sawit melalui dua program iaitu program Pendidikan dan Program Latihan. Program pendidikan (Biasiswa) dilaksanakan dari peringkat D1, D2, D3, D4 hingga S1. Sementara itu, program latihan telah bekerjasama dengan 11 institusi latihan dengan 3241 peserta (Abdurrahman, 2023; bdpd.or.id 2023)".

Saat ini, usaha perkebunan kelapa sawit di provinsi Sumatera Utara dan Riau menghadapi berbagai tantangan eksternal yang signifikan, seperti perubahan regulasi pemerintah, tekanan pasar global terkait prinsip keberlanjutan, konflik sosial dengan masyarakat lokal, hingga tuntutan digitalisasi dalam sistem manajemen (Dharmawan et al., 2019). Tantangan-tantangan ini menuntut organisasi perusahaan kelapa sawit untuk memiliki kemampuan adaptasi eksternal yang kuat.

Di Wilayah Riau, banyak syarikat menghadapi tekanan sosial dan kawal selia berkaitan kesahihan tanah dan pensijilan ISPO/RSPO, tetapi belum mempunyai sistem budaya kerja yang menggalakkan pengurus menyesuaikan diri secara strategik. Begitu juga di Sumatera Utara, budaya kerja tradisional dan pendekatan pengurusan konvensional masih mendominasi, sehingga penggunaan teknologi dan kerjasama dengan pihak berkepentingan luar sering terlambat. Ini menunjukkan proses pembelajaran organisasi yang lemah daripada persekitaran luaran.

Kesan penyesuaian luaran yang lemah amat dirasai pada tahap prestasi pengurus. Pengurus sebagai peneraju organisasi bukan sahaja dikehendaki menjalankan operasi harian, tetapi juga bertanggungjawab untuk mentafsir dan menyesuaikan strategi organisasi dengan tekanan luaran. Realitinya, kompetensi kerja pengurus belum

berkembang secara optimum kerana organisasi tidak menyediakan ruang atau budaya yang menyokong proses peningkatan kapasiti ini. Kecekapan kerja yang terhad memberi kesan langsung kepada prestasi rendah pengurus, terutamanya dalam menangani isu strategik seperti transformasi digital, konflik sosial dan pematuhan piawaian kemampanan.

Harga diri pengurus juga merupakan faktor yang berpotensi mempengaruhi hubungan antara kompetensi kerja dan prestasi pengurus. Dalam budaya organisasi yang tidak adaptif, harga diri pengurus boleh berkurangan kerana kekurangan pengiktirafan, kepercayaan atau sokongan daripada organisasi. Malah, harga diri yang tinggi dapat mengukuhkan keyakinan pengurus untuk bertindak secara strategik dan berinovasi di tengah-tengah tekanan luar.

Realiti di lapangan menunjukkan bahawa banyak organisasi perladangan kelapa sawit di Provinsi Riau dan Sumatera Utara masih mengalami jurang dalam aspek ini. Integrasi dalaman yang lemah menyebabkan penyelarasan antara fungsi yang lemah, konflik peranan, komunikasi yang tidak berkesan, dan rasa pemilikan yang lemah terhadap visi bersama organisasi.

Ketidakharmonian dalam struktur dan sistem penyesuaian dalaman organisasi, komunikasi silang fungsi yang lemah, dan ketiadaan nilai dan identiti bersama dalam organisasi perladangan kelapa sawit di Provinsi Riau dan Sumatera Utara memberi kesan kepada penurunan prestasi pengurus dan penurunan keberkesanan pelaksanaan budaya organisasi. Masalah integrasi dalaman di ladang kelapa sawit di Riau dan Sumatera Utara dicirikan oleh konflik antara jabatan dan kekurangan kesinambungan

komunikasi (SRI, R. U. (2020) menunjukkan konflik antara jabatan, contohnya jabatan pengeluaran dan jabatan penyelenggaraan, sering berlaku kerana ketiadaan forum penyelarasan rutin, serta ego sektoral yang tinggi.

Organisasi masih melaksanakan budaya pengurusan atas ke bawah. Pekerja tidak terlibat dalam membuat keputusan strategik, yang menyebabkan pengasingan psikologi. Dalam banyak unit perladangan, pengurus lapangan mempunyai persepsi dan pemahaman yang berbeza terhadap budaya organisasi, sekaligus menghalang usaha untuk mengharmonikan nilai kerja (Monica, 2019). Sejumlah syarikat perladangan multinasional di Sumatera Utara menunjukkan bahawa salah satu punca perolehan pengurus ladang yang tinggi adalah konflik dalaman yang tidak dapat diselesaikan antara jabatan (Dhiaulhaq et al., 2018)).

Prestasi pengurus adalah berkaitan dengan budaya organisasi yang wujud dalam syarikat. Budaya organisasi membantu prestasi pengurus dan memberi peluang untuk meningkatkan motivasi dan inovasi (Chatman & Bersade, 199). Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap prestasi pengurus dalam syarikat (Wambugu, 2014). Ladang kelapa sawit semakin meluas dan orientasinya lebih mementingkan keuntungan berbanding kepentingan sosial dan alam sekitar (Dauvergne, 2018). Budaya organisasi dalam syarikat sawit menimbulkan pengaruh masalah sosial (Hidayat et al., 2018). Pertumbuhan pesat ladang kelapa sawit boleh mengurangkan kepelbagaian pendapatan serantau dan melemahkan daya tahan ekonomi isi rumah (Irham et al., 2021).

Kualiti sumber manusia dalam syarikat kelapa sawit masih rendah (Pramudya et al., 2022). Ini mengakibatkan prestasi pengurus dan kualiti produk yang dihasilkan menjadi rendah. Sumber manusia merupakan faktor penting dalam mencapai sasaran pengeluaran (Mahapatro, 2021). Untuk meningkatkan kuantiti dan kualiti pengeluaran, sumber manusia yang baik diperlukan. Oleh itu, prestasi pengurus adalah sangat penting, di mana prestasi pengurus merupakan tahap kejayaan pekerja dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya (Maryani et al., 2021). Salah satu faktor yang mempengaruhi produktiviti kerja pengurus di ladang kelapa sawit ialah kualiti sumber manusia. Kualiti sumber manusia yang rendah boleh menyebabkan pekerja tidak dapat bekerja secara optimum (Manullang & Gustomo, 2024). Kualiti sumber manusia di ladang kelapa sawit masih belum optimum. Ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kekurangan latihan dan pendidikan, serta kekurangan motivasi kerja (Munisamy, 2013).

Pengurusan organisasi yang berasal dari negara maju tidak semestinya dapat dilaksanakan di negara membangun seperti Indonesia (Fahmi et al., 2016). Budaya organisasi mempengaruhi cara pengurus bekerja (Bamidele, 2022). Budaya organisasi akan mempengaruhi prestasi keseluruhan amalan pengurusan syarikat (Ehtesham et al., 2011). Sumbangan budaya organisasi yang lemah menjejaskan prestasi pengurus (Wambugu, 2014). Budaya organisasi selalunya ditentukan oleh pihak pusat yang sangat jauh dari lokasi syarikat kelapa sawit (Syahza, 2009). Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi budaya organisasi iaitu perwatakan sosial masyarakat di mana syarikat beroperasi, perbezaan kumpulan masyarakat dan keupayaan kawalan syarikat (Rachmat dan Darma, 2020).

Budaya organisasi belum dihayati sepenuhnya oleh setiap pengurus dalam syarikat kelapa sawit (Pacheco et al., 2017). Sosialisasi yang dilakukan oleh syarikat sawit tidak menjamin bahawa pengetahuan yang mereka perolehi tentang budaya organisasi benar-benar dihayati oleh setiap individu (Rachmat & Darma, 2020).

Prestasi pengurus berkait rapat dengan keadaan fizikal. Pengurus yang semakin meningkat usianya akan memberi kesan kepada keadaan fizikal mereka sehingga boleh menjejaskan prestasi pengurus itu sendiri. Prestasi pengurus akan menurun dengan peningkatan umur (Robbins, 2013). Prestasi pengurus boleh dipengaruhi oleh tanggungjawab keluarga, di mana jika pengurus mempunyai tanggungjawab keluarga yang besar, mereka lebih cenderung bersemangat bekerja sehingga menghasilkan prestasi yang baik (Apriyanto et al., 2023). Pengurus di syarikat kelapa sawit mempunyai banyak tanggungjawab, seperti saiz keluarga dan keperluan pekerja (Ahmad et al., 2022). Prestasi pengurus akan meningkat kerana pekerja bermotivasi untuk memenuhi keperluan tanggungan mereka. Peningkatan prestasi pengurus akan dapat menampung keperluan hidup mereka dengan gaji dan bonus yang disediakan oleh syarikat (Yasin & Priyono, 2016).

Keadaan tanah ladang juga mempengaruhi prestasi pengurus. Keadaan tanah ladang kelapa sawit di Indonesia umumnya berbukit dan rata, di mana keadaan ini boleh menyukarkan pekerja untuk bekerja (Santika et al., 2019). Ini boleh menjejaskan prestasi pengurus dalam syarikat minyak sawit (Sari et al., 2020). Keadaan ladang kelapa sawit yang berbukit boleh menyebabkan pekerja menjadi lebih lambat dalam menjalankan kerja. (Apriyanto et al., 2023).

Dalam syarikat minyak sawit, didapati pekerja sering tidak jujur. Pengurusan perlu menilai kemungkinan masalah yang berlaku secara dalaman dalam Syarikat (Sudrajat, 2020). Pekerja mestilah mampu bersikap jujur dan mampu membina rasa amanah terhadap syarikat yang mencerminkan sikap integriti yang tinggi dan sikap ini akan menyokong pencapaian prestasi pengurus ke arah yang lebih baik (Hassan & Ahmed, 2011). Prestasi pengurus dalam sesebuah syarikat tidak diurus dengan baik dalam syarikat kelapa sawit (Tannady et al., 2020). Sekiranya prestasi pengurus dalam sesebuah syarikat tidak diurus dengan baik, ia boleh menjadi penghalang kepada aktiviti syarikat dalam mencapai matlamatnya. Penstrukturan prestasi ini memerlukan penyesuaian situasi semasa keadaan syarikat agar ia mampu bersaing dengan syarikat lain dalam era globalisasi sekarang (Wardani et al., 2017). Berdasarkan perbincangan ini, jurang penyelidikan kajian ini adalah untuk mengkaji peranan pengurus ladang kelapa sawit yang kurang mendapat perhatian dalam industri kelapa sawit Indonesia.

1.4 Persoalan Kajian

Soalan-soalan kajian berikut boleh digunakan sebagai panduan penyelidikan:

- RQ1 : Adakah terdapat hubungan antara adaptasi luaran dan kecekapan kerja pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?
- RQ2 : Adakah terdapat hubungan antara integrasi dalaman dan kecekapan kerja pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?
- RQ3 : Adakah terdapat hubungan antara andaian asas dan kecekapan kerja pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?
- RQ4 : Adakah terdapat hubungan antara kecekapan kerja pengurus dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?
- RQ5 : Adakah terdapat hubungan antara adaptasi luaran dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?
- RQ6 : Adakah terdapat hubungan antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus

dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?

- RQ7 : Adakah terdapat hubungan antara andaian asas dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?
- RQ8 : Adakah terdapat peranan kecekapan kerja sebagai pengantara di antara adaptasi luaran dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?
- RQ9 : Adakah terdapat peranan kecekapan kerja sebagai pengantara di antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?
- RQ10 : Adakah terdapat peranan kecekapan kerja sebagai pengantara di antara andaian asas dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?
- RQ11 : Adakah terdapat kesan penyederhana harga diri terhadap hubungan antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia?

1.5 Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini bertujuan untuk mencapai perkara-perkara berikut:

- RO1 : Mengkaji hubungan antara adaptasi luaran dan kecekapan kerja dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia
- RO2 : Mengkaji hubungan antara integrasi dalaman dan kecekapan kerja pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia
- RO3 : Mengkaji hubungan antara andaian asas dan kecekapan kerja pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia
- RO4 : Mengkaji hubungan antara kecekapan kerja pengurus dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia
- RO5 : Mengkaji hubungan antara adaptasi luaran dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia
- RO6 : Mengkaji hubungan antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia
- RO7 : Mengkaji hubungan antara andaian asas dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia
- RO8 : Mengkaji peranan kecekapan kerja sebagai pengantara antara adaptasi luaran

dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia

RO9 : Mengkaji peranan kecekapan kerja sebagai pengantara antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia

RO10 : Mengkaji peranan kecekapan kerja sebagai pengantara antara andaian asas dan Prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia

RO11 : Mengkaji peranan harga diri sebagai penyederhana antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia

1.6 Kepentingan Kajian

Penyelidikan kajian dalam thesis ini menggunakan teori budaya organisasi (Schein 2010). Ia digunakan untuk mengkaji peranan budaya organisasi (yang terdiri daripada adaptasi luaran, integrasi dalaman, dan andaian asas) terhadap prestasi pengurus di ladang kelapa sawit di Indonesia. Oleh itu, kajian ini dipercayai mempunyai makna teori dan praktikal. Pada masa yang sama, kajian ini juga dijangka menyumbang kepada pengamal dan pakar-pakar pengurusan sumber manusia di Indonesia. Secara teori, penyelidikan dilakukan dengan mengkaji sumber manusia dengan berasaskan kecekapan. Standard kecekapan kerja dibuat dan dilaksanakan dalam pelbagai bidang kerja oleh pihak berkepentingan, terutamanya dalam dunia perniagaan. Standard kecekapan, dengan cakupan nasional di Indonesia iaitu Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) perlu mendapat persetujuan bersama dengan pihak yang berkepentingan.

Secara praktikalnya, kajian ini diharap dapat menyumbang idea dalam meningkatkan prestasi pengurus melalui kecekapan kerja dan harga diri pengurus. Manakala dari segi budaya organisasi, kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan positif kepada prestasi pengurus. Sejauh mana nilai budaya organisasi dan kecekapan kerja dalam memberikan penilaian kepada prestasi pengurus.

1.7 Batasan Kajian

1.7.1 Batasan Kajian Sumber Manusia

Kajian terhad kepada beberapa kes seperti yang berkaitan dengan sumber manusia khususnya pengurus di syarikat kelapa sawit di Indonesia. Kajian ini hanya mengkaji prestasi pengurus di syarikat kelapa sawit di dua wilayah utama iaitu Provinsi Sumatera Utara dan Provinsi Riau. Prestasi pengurus adalah berkaitan dengan hasil kerja pengurus di syarikat kelapa sawit. Sampel dalam kajian adalah pengurus yang mempunyai hubungan langsung dengan kualiti dan kuantiti kerja di ladang kelapa sawit di Indonesia dan pernah mengikuti latihan berkaitan piawaian tadbir urus minyak sawit.

1.7.2 Batasan kajian Pembolehubah

Kajian ini hanya merangkumi tiga dimensi budaya organisasi iaitu: adaptasi luaran, integrasi dalaman, dan andaian asas sebagai pembolehubah bebas; kecekapan kerja sebagai pembolehubah pengantara; harga diri sebagai pembolehubah penyederhana; dan prestasi pengurus sebagai pembolehubah bersandar. Had pembolehubah ini dilakukan untuk mengekalkan fokus kajian dan untuk menguji secara khusus pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi melalui laluan pengantaraan dan penyederhanaan, berdasarkan teori dan model yang berkaitan secara konsep. Responden dalam kajian ini terhad kepada pengurus ladang kelapa sawit. Tumpuan kepada pengurus adalah kerana mereka merupakan pihak yang mempunyai tanggungjawab langsung untuk mencapai prestasi dan merupakan aktor utama dalam melaksanakan budaya organisasi, membangunkan kecekapan kerja, dan mencerminkan tahap harga diri dalam konteks kerja.

1.8 Definisi Istilah

Untuk pemahaman lanjut kajian ini beberapa terma-terma yang digunakan dalam tesis ini, berikut diuraikan secara khusus:

Jadual 1.4:

Definisi Istilah

Istilah	Takrifan
Adaptasi luaran	Penyesuaian luaran ialah keupayaan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran luaran (Pulakos et al., 2002).
Integrasi dalaman	Integrasi dalaman ialah proses menghimpunkan elemen dalaman organisasi, termasuk nilai, budaya, struktur dan sistem, untuk mencapai perpaduan dan kecekapan. (Schein, 2010).
Andaian asas	Andaian asas ialah andaian atau kepercayaan tidak sedar yang mempengaruhi tingkah laku, pemikiran dan tindakan individu atau kumpulan (Kamaroellah, 2014)
Kecekapan kerja	kecekapan kerja ditakrifkan sebagai kebolehan individu untuk mencapai hasil yang optimum melalui penggunaan kebolehan kognitif, emosi dan sosial yang berkesan (Mangkoenegara, 2017).
Harga diri	Harga diri adalah hasil penilaian yang dibuat dan layanan orang lain terhadap mereka dan menunjukkan sejauh mana seseorang individu itu mempunyai keyakinan diri serta mampu untuk berjaya dan berguna (Ghufron & Risnawita, 2010).
Prestasi pengurus	Prestasi pengurus adalah tanggungjawab di mana pengurus memberikan hasil yang dicapai dengan memenuhi kualiti dan kuantiti (Mangkunegara, 2017)

1.9 Ringkasan

Bab ini membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah dan menjawab hipotesis kajian. Bab ini menghasilkan batasan, skop dan definisi item utama yang digunakan dalam kajian ini untuk membantu pakar akademik, pengamal dan penyelidik memahami budaya organisasi yang boleh berguna untuk ramai orang.

BAB DUA

ULASAN KARYA

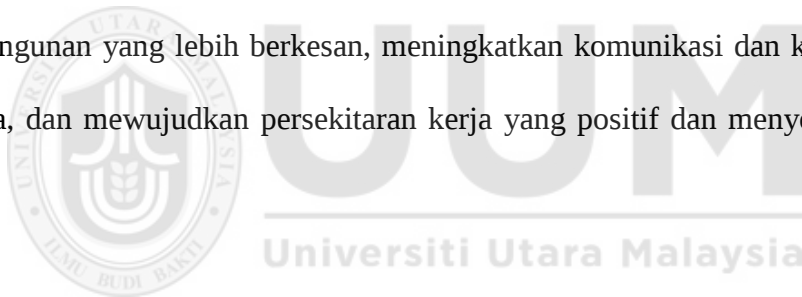
2.1 Pengenalan

Kajian literatur ini adalah mengenai topik penyelidikan dan penerangan teori budaya organisasi serta teori kognitif sosial yang di gunakan dalam kajian ini. Teori budaya organisasi dan teori kognitif sosial adalah dua teori penting dalam memahami tingkah laku individu dalam organisasi. Teori budaya organisasi dan teori kognitif sosial memberikan perspektif pelengkap untuk memahami tingkah laku individu dalam organisasi. Dengan memahami hubungan antara kedua-dua teori ini, penyelidik dapat memahami dengan lebih baik bagaimana individu dipengaruhi oleh persekitaran sosial mereka dan bagaimana mereka boleh mempengaruhi persekitaran tersebut. Seterusnya, penerangan ringkas tentang pembolehubah yang digunakan dalam penyelidikan ini diterangkan. Ini kemudiannya diteruskan dengan perbincangan pembangunan hipotesis. Akhir sekali, rangka kerja konseptual untuk penyelidikan di tunjukkan pada akhir bab.

2.2 Teori

Teori Budaya Organisasi dan Teori Kognitif Sosial menawarkan penyelesaian untuk mengatasi pelbagai masalah sumber manusia yang dihadapi oleh organisasi korporat (Mehmood et al., 2024). Budaya organisasi yang kukuh, dengan nilai dan norma yang jelas, membantu pengurus memahami apa yang diharapkan daripada mereka dan bagaimana mereka boleh menyumbang kepada kejayaan organisasi (Wambugu, 2014).

Teori Kognitif Sosial menerangkan bagaimana individu belajar dan berkelakuan melalui pemerhatian, interaksi sosial, dan pendirian (Bandura, 2014). Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi boleh mereka bentuk program latihan dan pembangunan yang lebih berkesan, meningkatkan komunikasi dan kerjasama antara pekerja, dan mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan menyokong (Cahyati, 2023).



2.2.1 Teori Budaya Organisasi

Menurut Schein (2010), asas budaya organisasi ialah satu set kepercayaan yang dikongsi oleh ahli organisasi tentang sifat manusia, realiti organisasi, dan hubungan antara keduanya. Pada kebiasaanya set kepercayaan ini tertanam dalam budaya organisasi tetapi malangnya ia tidak diiktiraf oleh ahli organisasi. Artifak ialah unsur budaya organisasi yang boleh dilihat, didengar dan dirasakan (Strati, 2013). Ini termasuk perkara seperti struktur organisasi, susun atur pejabat, teknologi yang digunakan dan cara pengurus berpakaian (Ilmiani et al., 2021).

Nilai dan kepercayaan yang disampaikan adalah tafsiran yang jelas tentang perkara yang dianggap penting oleh organisasi (Aust, 2004). Ini boleh didapati dalam pernyataan misi, kod etika dan moto organisasi (Hamunyela, 2018). Nilai dan kepercayaan yang disampaikan juga boleh disampaikan melalui cerita, simbol dan ritual organisasi (Panda dan Gupta, 2001). Dengan merumuskan kenyataan yang jelas, konsisten dan memberi inspirasi, organisasi boleh mengarahkan fokus, tingkah laku dan membuat keputusan ahli mereka, serta mengatasi pelbagai masalah yang mereka hadapi (Kouzes & Posner, 2023). Andaian asas ialah kepercayaan “paling teras” dan berada dalam “minda tidak sedar” sesebuah organisasi dan selalunya tidak dinyatakan secara fizikal dan tidak ditulis (Hunter, 2018). Andaian asas ialah tahap budaya organisasi yang paling penting kerana ia mempengaruhi cara ahli organisasi mentafsir maklumat dan membuat keputusan (White et al., 2003). Dengan memahami andaian asas budaya organisasi, pemimpin organisasi boleh membuat keputusan yang lebih sejajar dengan nilai dan kepercayaan organisasi, dan yang akan membantu organisasi mencapai matlamatnya (Warrick, 2017).

Memahami budaya organisasi adalah penting untuk pemimpin dan pengurus dalam organisasi (Alvesson, 2011). Budaya Organisasi ialah rangka kerja yang berguna untuk memahami dan menguruskan organisasi (Elsbach & Stiglioni, 2018). Budaya Organisasi ialah rangka kerja yang berguna untuk memahami dan mengurus organisasi (Panda & Gupta, 2001). Dengan memahami andaian asas, nilai dan kepercayaan yang dinyatakan, dan artifak budaya organisasi, pemimpin dan pengurus boleh bekerjasama untuk mewujudkan budaya organisasi yang kukuh dan positif yang menyokong pencapaian matlamat organisasi (Warrick, 2017).

2.2.2 Teori Kognitif Sosial

Teori Kognitif Sosial yang dicadangkan oleh Albert Bandura adalah teori psikologi yang menerangkan bagaimana individu belajar dan berkelakuan melalui interaksi sosial dengan orang lain (Bandura, 2014). Teori kognitif sosial ini menekankan peranan penting proses kognitif, seperti pemerhatian, peniruan, dan peneguhan, dalam mempengaruhi tingkah laku individu (Nabavi, 2012). Ia adalah teori psikologi yang komprehensif dan berguna untuk memahami bagaimana individu belajar dan berkelakuan melalui interaksi sosial dengan orang lain (Davis et al., 2015). Teori Kognitif Sosial mempunyai pelbagai aplikasi dalam pelbagai bidang, termasuk pendidikan, psikologi klinikal, dan pengurusan organisasi (Luszczynska dan Schwarzer, 2015).

Prinsip utama Teori Kognitif Sosial termasuk pembelajaran melalui pemerhatian di mana individu boleh mempelajari tingkah laku baru dengan memerhati orang lain (Harinie et al., 2017). Pemimpin boleh mempengaruhi tingkah laku individu melalui peniruan dan pembelajaran pemerhatian (Boumpouri & Galanakis 2022). Jangkaan individu tentang hasil tingkah laku boleh mempengaruhi kemungkinan mereka melakukan tingkah laku tersebut (Tamir dan Bigman 2018). Teori Kognitif Sosial boleh digunakan untuk meningkatkan motivasi pengurus, meningkatkan prestasi pasukan, dan mewujudkan budaya organisasi yang positif (Ozyilmaz et al., 2018).

Tingkah laku manusia ditentukan bukan sahaja oleh faktor luaran (seperti ganjaran dan hukuman), tetapi juga oleh faktor dalaman (seperti kepercayaan, jangkaan, dan nilai) (Bandhu et al., 2024). Dengan memahami faktor kognitif dan sosial ini, syarikat boleh meningkatkan motivasi pengurus dengan menggalakkan pengurus

mencari makna dan kepuasan dalam kerja mereka (Wright, B. E. (2004). Oleh itu sangatlah penting pihak syarikat bina keyakinan pengurus terhadap keupayaan mereka untuk mencapai matlamat dan menyelesaikan tugas, dengan itu meningkatkan prestasi mereka (Sutarto et al., 2022).

Dalam teori kognitif sosial, organisasi perlu menggalakkan pengurus untuk belajar daripada contoh dan pengalaman orang lain, termasuk pemimpin, mentor dan rakan sekerja (Seibert et al., 2017). Platform perlu di sediakan bagi memberi peluang untuk pembangunan peribadi, mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong, dan akhirnya memberi pengiktirafan untuk pencapaian individu (Rusin & Szandala, 2024). Teori Kognitif Sosial menawarkan asas yang kukuh untuk memahami tingkah laku pengurus dan merumuskan konsep pengurusan sumber manusia yang berkesan (Luthans et al., 2021). Dengan mengaplikasikan teori kognitif sosial dengan sewajarnya, syarikat boleh membina budaya kerja yang positif, meningkatkan motivasi dan penglibatan pekerja, dan mengatasi pelbagai masalah sumber manusia (Albrecht et al., 2015).

2.3 Prestasi Pengurus

2.3.1 Memahami Prestasi Pengurus

Menurut pemikiran Mangkunegara (2013), prestasi pengurus ialah hasil kerja dari segi kualiti dan kuantiti yang dicapai oleh seseorang pekerja dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Secara praktikalnya, antara bidang tugas seorang pengurus adalah; 1) menyediakan semua maklumat ladang dengan lengkap, tepat dan terkini, 2) mengerjakan pekerjaan dengan teliti mengikut arahan dari syarikat, 3) Menyiapkan kerja dalam masa yang

ditetapkan mengikut skop tugas 4) sentiasa bersedia bekerja dengan tugas yang diberikan dari masa ke semasa, 5) menghadiri serta mematuhi dan melaksanakan keputusan mesyuarat, 6) menilai dan melaporkan penghasilan kerja staf bawahan dan mengambil tindakan untuk bimbingan serta pembetulan, 7) membuat keputusan dalam bidang kuasa yang dibenarkan dan lain-lain lagi. Pengurus ladang melakukan apa yang mereka sepatutnya lakukan, dan melakukannya dengan berhati-hati adalah sebahagian daripada kerja yang berkualiti (Makinen, 2013). Pengurus ladang yang menyiapkan kerja dalam masa yang ditetapkan dan bekerja mengikut sasaran yang telah ditetapkan adalah sebahagian daripada kuantiti kerja. Pengurus sentiasa bersedia bekerja dengan tugas yang diberikan dan menjalankan kerja sentiasa mengikut arahan pimpinan adalah sebahagian daripada menjalankan tugas mereka. Pengurus ladang bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan dan kemudiannya bertanggungjawab jika keadaan di tempat kerja mengalami masalah, yang merupakan sebahagian daripada tanggungjawab kerja mereka.

Prestasi ialah kerja atau peristiwa yang dilakukan oleh individu dengan tujuan mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Irawati dan Farradia, 2021). Prestasi pengurus adalah kunci kejayaan sesebuah syarikat terutamanya dalam mencapai pelbagai matlamat perniagaan yang telah ditetapkan (Erialdy, 2024). Pengurus bertindak sebagai pemimpin dan pengarah pasukan, jadi kualiti kepimpinan mereka akan sangat mempengaruhi prestasi keseluruhan organisasi (Yukl, 2008). Prestasi pengurus dalam syarikat minyak sawit sangat penting kerana industri ini mempunyai ciri unik, seperti pergantungan kepada alam semula jadi, kitaran pengeluaran yang panjang, dan persaingan global yang sengit (Mukherjee & Sovacool, 2014). Pengurus dalam syarikat minyak sawit sering menghadapi beberapa cabaran unik yang

berkaitan dengan kualiti kerja (Nor Ahmad et al., 2022). Cabaran ini timbul daripada pelbagai faktor, daripada keadaan kerja yang sering mencabar kepada permintaan pasaran yang semakin tinggi untuk produk yang mampan (Murphy, 2007). Pengurus dalam syarikat minyak sawit sering berhadapan dengan cabaran untuk mengekalkan keseimbangan antara kuantiti dan kualiti kerja (Bairizki, 2020).

Pengurus di ladang kelapa sawit adalah aset penting bagi syarikat sawit untuk mencapai pelbagai matlamat, seperti meningkatkan kecekapan, keberkesanan, keuntungan dan mencapai matlamat strategik bukan sahaja dilihat daripada hasil akhir, tetapi juga merangkumi proses, kualiti dan sumbangan individu kepada matlamat organisasi (Mohammed et al., 2014). Dengan mempunyai pengurus yang cekap dan komited tinggi, syarikat minyak sawit boleh mencapai matlamat perniagaan mereka dan memberi sumbangan positif kepada masyarakat dan alam sekitar (Pasaribu et al., 2020). Hasil kerja seseorang yang melaksanakan pekerjaan dan kewajipan yang diberikan kepadanya serta melakukannya dengan baik serta dapat menyelesaikannya dengan sebaik mungkin dalam jangka masa tertentu disebut prestasi (Organ, 2014). Prestasi yang baik diperlukan untuk mencapai matlamat syarikat (Shinkle et al., 2019). Sasaran kerja maksimum boleh dicapai sebagai prestasi produktif seseorang atau pasukan (Lunenburg, 2011). Namun begitu, sebaliknya matlamat yang telah ditetapkan tidak akan tercapai sekiranya prestasi seseorang atau pasukan itu lemah (Fan & Gomez, 2020).

Usaha untuk meningkatkan prestasi pengurus merupakan isu yang paling serius bagi pengurusan organisasi, kerana kejayaan atau kegagalan sasaran dan kelangsungan organisasi sangat bergantung kepada kualiti prestasi pengurus (Al-Swidi &

Mahmood, 2012). Prestasi pengurus ialah hasil kerja dari segi kualiti dan kuantiti yang dicapai oleh seseorang pengurus dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya mengikut skop dan tugas yang di amanahkan (Widodo, 2021).

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Memahami Budaya Organisasi

Dalam bab ini, teori-teori yang dibangunkan oleh pakar akan diterangkan bagi menjawab hipotesis dalam menghasilkan penyelidikan yang baik termasuk berkenaan budaya organisasi. Budaya organisasi ialah satu ciri yang wujud dan dikekalkan dalam sesebuah organisasi (Schein, 1983; Lunenberg, 2011). Pengurus dalam menjalankan tugas yang diberi akan dipengaruhi oleh budaya organisasi (Alavi et al., 2005). Ikatan budaya antara organisasi dan pengurus sangat kuat dan mampu menentukan kejayaannya (Gentry & Sparks, 2012).

Budaya organisasi adalah satu konsep yang agak baru (Lewis, 1998). Konsep budaya organisasi telah digunakan secara eksplisit oleh banyak organisasi sejak kebelakangan ini (Schein, 2010; Smircich, 2017). Budaya organisasi merujuk kepada norma dan nilai tingkah laku yang difahami dan diterima oleh semua ahli organisasi serta menjadi asas peraturan organisasi (Wibowo et al., 2023). Budaya mengikat anggota sebuah organisasi kepada visi bersama yang mewujudkan konsistensi dalam tingkah laku atau tindakan (Ibidunni & Agboola, 2013).

Budaya organisasi ialah sistem kepercayaan dan nilai yang dibangun oleh sesebuah organisasi yang memandu tingkah laku anggotanya sendiri (Brinkley, 2013), sedangkan menurut Wahyudin et al., (2022) budaya organisasi ialah cara berfikir, merasa dan bertindak berdasarkan pada corak tertentu yang wujud dalam sesebuah organisasi.

2.4.2 Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Kholiqin (2019) menyatakan bahawa terdapat enam ciri-ciri penting budaya organisasi iaitu: 1) inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana pengurus digalakkan untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko, 2) perhatian, sejauh mana pengurus diharapkan untuk menunjukkan prestasi, analisis dan perhatian terhadap perincian, 3) orientasi keputusan, sejauh mana pengurusan memberi tumpuan kepada keputusan dan bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keputusan tersebut, 4) orientasi orang, sejauh mana pengurusan mengambil kira kesan keputusan terhadap orang dalam organisasi, 5) orientasi pasukan, sejauh mana aktiviti kerja dianjurkan di sekeliling pasukan, bukan individu, dan 6) agresif, sejauh mana orang itu agresif dan tidak santai. Menurut Lubis & Hanum (2020), terdapat tiga ciri penting budaya organisasi iaitu budaya organisasi ialah nilai bersama, budaya organisasi ialah tingkah laku yang diharapkan dan budaya organisasi ialah simbol budaya. Dengan memahami dan mengurus budaya organisasi dengan baik, syarikat boleh mewujudkan persekitaran kerja yang positif, produktif dan mampan (Assoratgoon & Kantabutra, 2023).

2.4.3 Adaptasi Luaran

2.4.3.1 Memahami Adaptasi Luaran

Mengambil kira pandangan Pulakos et al. (2002), mereka merumuskan adaptasi dalam meramalkan prestasi penyesuaian pekerjaan sebagai; 1) kreativiti dalam menyelesaikan masalah, 2) kemampuan mempelajari benda baharu, 3) mampu beradaptasi dengan orang lain, 4) mampu beradaptasi dengan budaya kerja di tempat kerja, 5) mampu beradaptasi dengan tuntutan fizikal pekerjaan, 6) mampu menangani tekanan kerja dan 7) mampu menangani krisis di tempat kerja. Dapat dilihat dalam sudut ini adaptasi boleh ditafsirkan sebagai satu usaha untuk kekal relevan dalam menghadapi perubahan dalam persekitaran perniagaan (Berkhout, 2006). Dalam konteks perladangan kelapa sawit, seorang pengurus bertanggungjawab memastikan proses pengeluaran/perlaksanaan kerja di buat dengan betul mengikut prosedur sehingga mencapai matlamat operasinya dengan menggunakan sumber-sumber sedia ada (Nair, 2017). Oleh itu, definisi adaptasi sentiasa berkait rapat dengan pengukuran, tahap kejayaan sesuatu organisma atau kumpulan sosial untuk terus hidup (Seeley, 2014; Peck & Waxman, 2018). Adaptasi luaran merupakan proses penyesuaian yang dilakukan oleh syarikat kelapa sawit untuk menghadapi perubahan persekitaran yang berlaku di luar syarikat (Orsato, 2013). Penyesuaian luaran adalah proses penting bagi pengurus di ladang kelapa sawit untuk memastikan kelangsungan hidup dan kemajuan dalam kerjaya mereka (Li & Semedi 2021). Sehubungan itu, seorang pengurus ladang perlukan ciri-ciri seperti kreatif, sanggup belajar benda baru, mampu kawal tekanan, berkomunikasi dengan baik dan cergas fizikal dan mental (Tims & Bakker, 2010). Dengan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam persekitaran luaran, pengurus boleh meningkatkan prestasi dan memperoleh peluang baharu (Aliev & Sigov, 2017).

Ramai pengurus di ladang kelapa sawit diupah untuk pengalaman kerja jangka panjang mereka tetapi kurang pengalaman pengurusan formal atau latihan berorientasikan global (Crowley, 2020). Ini mengakibatkan kekurangan keupayaan untuk memahami dan mentafsir dasar luaran dan ketidaksediaan untuk perubahan mendadak dalam sistem kerja, seperti pelaksanaan teknologi digital. Rantaian pengeluaran dalam industri perladangan kelapa sawit, daripada penuaian dan pengangkutan kepada pemprosesan dan pembungkusan, dan ekosistem penghantaran, juga memerlukan pengurusan yang berkesan (Khatun et al., 2017). Perkembangan teknologi digital dalam industri perladangan kelapa sawit telah membawa transformasi yang ketara dalam sistem kerja, khususnya dalam pemantauan, kawalan operasi dan pelaporan prestasi. Penggunaan teknologi telah menjadi satu keperluan yang tidak dapat dielakkan dalam usaha meningkatkan kecekapan. Bagaimanapun, realiti di lapangan menunjukkan kebanyakan pengurus ladang di wilayah Riau dan Sumatera Utara belum cekap atau bersedia dari segi mental untuk menghadapi perubahan dalam sistem kerja ini. Ketidaksediaan ini merangkumi pelbagai aspek, daripada literasi digital yang terhad dan rintangan kepada perubahan kepada kekurangan latihan formal yang melengkapkan pengurus dengan kemahiran teknikal dan strategik yang berkaitan.

Kebolehsuaian merujuk kepada ciri-ciri pembangunan persekitaran operasi organisasi (Endres & Berg, 2018; Pinder et al., 2017). Individu yang mampu menyesuaikan diri boleh menjangkakan masalah dan memberikan penyelesaian untuk pelbagai kemungkinan dalam menilai dan bertindak balas terhadap perubahan persekitaran (Boylan & Turner, 2017; Engle, 2011; Nelson et al., 2007). Seorang pengurus ladang kelapa sawit bertanggungjawab menyelia operasi keseluruhan

ladang kelapa sawit disamping bertanggungjawab sepenuhnya untuk memastikan estet mempunyai kakitangan yang mencukupi dengan pekerja (Kusmiarti, 2020). Semestinya pengurus ladang perlu bergaul baik dengan pelbagai golongan pekerja seperti buruh kasar ladang, kerani, pembantu stor, penyelia ladang dan banyak lagi. Kebolehan seorang pengurus untuk berkomunikasi dan membina hubungan baik dengan pelbagai pihak di dalam organisasi mampu memudahkan tugas seorang pengurus dan seterusnya mencapai prestasi yang baik (Yukl, 2008). Selain itu kebolehan tersebut membolehkan seorang pengurus memahami dan menyelami budaya kerja di organisasi ladang kelapa sawit dengan lebih efektif (Baka et al., 2024).

Adaptasi ialah proses mengubah dimensi fisiologi dan psikososial sebagai tindak balas kepada tekanan (Livneh, 2022). Adaptasi juga bermaksud usaha kognitif dan tingkah laku untuk mengendalikan tuntutan luaran dan dalaman yang dianggap melebihi sumber seseorang (Beaudry & Pinsonneault, 2005). Keupayaan penyesuaian adalah sumber pengawalan sendiri seperti kekuatan yang membolehkan kawalan sendiri dan membantu individu menyesuaikan diri dengan persekitaran baharu (Ozhiganova, 2018; McClelland, 2018).

Dalam konteks ladang kelapa sawit, tekanan kerja seorang pengurus lazimnya datang dari operasi rutin harian seperti kerosakan kenderaan angkut sawit, pekerja jatuh sakit atau kemalangan, kerosakan mesin proses kelapa sawit dan lain-lain. Masalah lain seperti kematian mengejut pokok sawit, banjir dan kemarau juga perlu di ambil perhatian kerana laporan dan tindakan segera perlu diambil oleh pengurus. Pengurus yang baik perlu ambil cakra jika ada isu-isu operasi seperti ini. Oleh itu kemampuan

psikologi dan fizikal seorang pengurus ladang perlu berada pada tahap yang terbaik bagi menjalankan tugas-tugas yang di amanahkan (Luthans & Youssef, 2004). Sudah pasti, kemampuan untuk mengawal tekanan kerja juga penting (Sahlin et al., 2014).

Konsep utama penyesuaian ialah peringkat individu, kemudiannya menjadi tingkah laku penyesuaian yang dipanggil strategi penyesuaian (Staddon, 2016). Tingkah laku penyesuaian adalah istilah umum dan merujuk kepada satu bentuk tingkah laku yang menyesuaikan diri dengan matlamat (Jundt et al., 2015). Tindakan strategik merujuk kepada kepentingan khusus aktor adaptasi (Dovers & Hezri, 2010). Dalam tindakan strategik itu sendiri terdapat konsep yang merangkumi; rasionaliti, maksimum dan orientasi pencapaian (Wamsler, 2017). Organisasi ladang atau seumpamanya perlu dari masa ke masa untuk mengemaskini cara pengurusan ladang sawit dengan teknologi terbaru (Lim et al., 2021). Inovasi teknologi dengan menggabungkan Internet of Things (IOT) dan Artificial Intelligence (AI) benar-benar boleh membantu pekerja di kilang kelapa sawit. Gabungan kedua-dua teknologi ini (IOT dan AI) akan menjimatkan pelbagai kos operasi dan meningkatkan hasil (Sharma et al., 2021). Pengurus ladang perlu mempelajari dan menggunakan teknologi-teknologi ini untuk menjadi lebih efisien dalam tugasannya (Fountas et al., 2015).

2.4.4 Integrasi dalaman

2.4.4.1 Memahami Integrasi Dalaman

Satu aspek penting yang mempengaruhi prestasi pengurus ladang ialah integrasi dalaman organisasi, iaitu sejauh mana sistem kerja, komunikasi dan penyelarasan antara bahagian dalam ladang berjalan secara harmoni dan menyokong matlamat bersama (Sahputra et al., 2021). Bagaimanapun, integrasi dalaman di beberapa

ladang kelapa sawit di wilayah Riau dan Sumatera Utara masih kurang (Baudoin et al., 2017). Ini terbukti dengan penyelarasan yang lemah antara jabatan lapangan dan pentadbiran, kerjasama yang rendah antara pengurus (contohnya, antara pembantu jabatan dan ketua pentadbiran), dan kekurangan maklumat operasi masa nyata, yang membawa kepada kelewatan dalam membuat keputusan. Integrasi dalaman dalam organisasi merujuk kepada sejauh mana komponen dalam sistem kerja beroperasi secara harmoni, saling berkaitan dan berorientasikan ke arah matlamat yang sama (Xinyu, 2023).

Menurut Schein (2010), integrasi dalaman dicerminkan dalam nilai, norma, dan tingkah laku yang menggalakkan kerjasama merentas unit, komunikasi yang berkesan, dan kesedaran tentang peranan dan tanggungjawab setiap individu dalam organisasi. Dalam konteks perladangan kelapa sawit, integrasi dalaman adalah penting kerana pengurus dan kakitangan bekerja dalam sistem operasi bersepadu, menjadikan kerjasama dan komunikasi merentas jabatan penting.

Dalam organisasi perladangan, terutamanya yang tersebar di Riau dan Sumatera Utara, integrasi dalaman berkait rapat dengan keupayaan pengurus untuk membina budaya kerja yang inklusif, di mana setiap individu berasa seperti bahagian penting dalam pasukan (Siregar, 2025). Ini termasuk keupayaan pengurus untuk mengekalkan hubungan yang sihat dengan pihak atasan, rakan sekerja dan orang bawahan, tanpa mengutamakan ego kedudukan mereka. Apabila integrasi dalaman adalah optimum, ia memupuk kepercayaan antara individu, aliran maklumat yang lancar, dan komitmen kolektif untuk mencapai matlamat organisasi.

Seperti yang dinyatakan oleh Schein (2010) bahawa dalam sesebuah organisasi, integrasi dalaman boleh dirumuskan sebagai; 1) bahasa yang sama dalam membentuk dan mengukuhkan jati diri 2) norma atau sempadan dalam kumpulan 3) hubungan baik antara kumpulan 4) menghormati ahli 5) mengurangkan konflik 6) identiti kumpulan 7) kewujudan struktur/status sosial. Penyepaduan dalaman ini merujuk kepada cara ahli organisasi berinteraksi, bekerjasama, dan membina hubungan antara satu sama lain untuk mencapai matlamat bersama (Zhao et al., 2011). Dalam konteks perladangan kelapa sawit, seorang pengurus mampu berkomunikasi dengan maksud bahasa yang sama untuk memupuk integrasi dalaman (Watkins, 2015). Pemahaman bersama tentang cara melakukan sesuatu kerja, prosedur yang perlu dipatuhi, dan nilai-nilai yang dipegang dalam organisasi (Schein, 1996).

Antara prosedur operasi standard yang ada dalam industri perladangan kelapa sawit adalah seperti berikut; 1) operasi penanaman kelapa sawit, 2) penjagaan dan penyelenggaraan ladang, 3) pembajaan kelapa sawit, 4) penyeliaan aplikasi mekanisasi kelapa sawit, 5) penyeliaan operasi semaian kelapa sawit, 6) operasi penuaian kelapa sawit dan pengumpulan, 7) pentadbiran operasi ladang kelapa sawit dan 8) kawalan kualiti operasi pengeluaran kelapa sawit. Integrasi dalaman merujuk kepada proses penyatuan dan penyelarasan pelbagai aktiviti (Xinyu, 2023), khususnya dalam konteks kajian ini pengoperasian ladang kelapa sawit adalah bagi mencapai matlamat yang sama iaitu output yang maksimum dan berkualiti tinggi. Seorang pengurus perlu mahir dengan pengoperasian ini kerana setiap organisasi mempunyai ketetapan dan operasi berbeza mengikut lokasi dan bentuk muka bumi (Cascio, 2000). Selain itu ia penting bagi syarikat untuk meningkatkan keberkesanan

dan keuntungan (Amoako et al., 2022). Pengurus ladang juga perlu bijak berkomunikasi, mengurangkan konflik pengurusan dengan setiap jabatan dalam organisasi dan juga saling hormat menghormati antara satu sama lain (Termeer et al., 2015).

Dengan melaksanakan strategi integrasi dalaman yang berkesan, syarikat dapat mencapai matlamat mereka dengan lebih optimum (Tarigan et al., 2021). Tuntasnya, pengurus ladang mesti memahami dan membangunkan budaya organisasi yang kukuh dan positif untuk mewujudkan persekitaran kerja yang harmoni (Zacharias et al., 2021). Antara kaedah yang boleh dilakukan adalah mewujudkan komunikasi terbuka dan berkesan antara pengurus, pekerja dan pihak berkepentingan untuk memastikan penjajaran matlamat dan visi (Volk & Zerfass, 2020). Integrasi dalaman adalah salah satu kunci kejayaan syarikat minyak sawit (Hadiguna & Tjahjono, 2017). Pengurus mempunyai peranan yang sangat penting dalam membina dan mengekalkan integrasi dalaman (Zhao et al., 2011). Dengan melaksanakan integrasi yang berkesan, syarikat minyak sawit boleh mencapai matlamat perniagaan mereka dengan cara yang mampan dan memberi sumbangan positif kepada masyarakat dan alam sekitar (Hidayat et al., 2018).

Pelaksanaan integrasi dalaman yang berkesan memerlukan komitmen dan sokongan daripada semua pihak dalam organisasi, daripada pengurusan atasan kepada kakitangan barisan hadapan khasnya pekerja di lapangan seperti pekebun, penuai dan pengurusan ladang amnya (Yu et al., 2019). Integrasi dalaman merupakan strategi penting bagi syarikat untuk mencapai pelbagai matlamat, seperti meningkatkan kecekapan, keberkesanan, keuntungan, kepuasan pekerja, dalam mencapai matlamat

strategik jangka pendek dan panjang syarikat (Journeault, 2016). Dengan melaksanakan strategi integrasi dalaman yang betul, syarikat boleh meningkatkan prestasi dan daya saing mereka dalam pasaran (Hendijani & Saeidi, 2024).

Integrasi bermaksud membina saling kebergantungan yang selaras antara nilai dalam beberapa aspek (Huda et al., 2020) seperti hubungan kemanusiaan, kefahaman bersama dari aspek operasi dan pentadbiran organisasi. Integrasi ini ialah proses menyatukan nilai dan mengharmonikannya berdasarkan susunan objek tertentu (Buchanan, 2019). Integrasi dalaman dalam konteks organisasi atau syarikat ladang kelapa sawit merujuk kepada usaha untuk menyatukan pelbagai elemen dalam organisasi untuk bekerja secara sinergi ke arah matlamat yang sama melibatkan pelbagai jabatan, pasukan dan individu. (Bugdol & Jedynak, 2015).

2.4.5 Andaian Asas

2.4.5.1 Memahami Andaian Asas

Melihat kepada pandangan Miller (1984) dalam Kamaroellah (2014) bahawa terdapat lapan andaian asas yang dimiliki oleh syarikat untuk berjaya, iaitu: 1) asas tujuan 2) asas kecemerlangan 3) asas muafakat 4) asas perpaduan 5) asas pencapaian 6) asas empirikal 7) asas keakraban 8) asas integrasi. Pengurus dalam sesebuah organisasi mestilah mempunyai pemahaman yang jelas tentang matlamat syarikat (Jelenic, 2011). Pengurus boleh membuat keputusan yang berkaitan dengan operasi perladangan, selagi keputusan ini selari dengan matlamat syarikat (Li & Toppinen, 2011). Sebagai contoh, pengurus ladang mempunyai kuasa untuk memilih jenis baja yang akan digunakan, asalkan ia memenuhi piawaian kualiti syarikat (McGuire et al., 2013).

Budaya organisasi juga mewujudkan persekitaran yang menggalakkan pengurus mencadangkan idea dan inisiatif baharu untuk meningkatkan prestasi (Alavi et al., 2005). Contoh sebenar ialah menyokong pengurus ladang sawit yang ingin mencuba kaedah penanaman baharu yang lebih cekap (Murphy et al., 2021). Budaya organisasi syarikat minyak sawit menyediakan latihan yang memberi tumpuan kepada pembangunan kepimpinan, pengurusan dan kemahiran menyelesaikan masalah (Funkeye et al., 2023). Membuka akses kepada maklumat untuk pengurus kepada maklumat dan data yang relevan untuk membuat keputusan (Hadiguna & Tjahjono, 2017). Mengukur prestasi pengurus berdasarkan peningkatan produktiviti, kualiti tuaian, dan kepuasan pekerja juga merupakan sebahagian daripada prinsip objektif (Saad et al., 2024).

Andaian asas syarikat adalah kepercayaan asas yang mendasari penubuhan, operasi dan membuat keputusan dalam organisasi (Paradowska, 2016). Memahami dan mengurus andaian asas ini adalah sangat penting bagi syarikat untuk meningkatkan konsistensi, kepercayaan, daya saing, dan mencapai matlamat mereka dengan cara yang mampan (Evans et al., 2017). Andaian asas membentuk budaya organisasi, mempengaruhi tingkah laku ahli, dan menyokong pencapaian matlamat organisasi (Chatman et al., 2014). Andaian asas akan membantu syarikat membuat keputusan yang konsisten dengan visi dan misi syarikat (Madu, 2013).

Bentuk dan cara berinteraksi dalam syarikat antara pekerja di pelbagai jabatan dan peringkat adalah satu penunjuk asas tersembunyi yang mempengaruhi pemikiran, tingkah laku dan cara organisasi berfungsi (Cerne et al., 2017). Asas ini dikenali sebagai andaian asas dalam budaya organisasi (Schein, 2010). Andaian asas ini

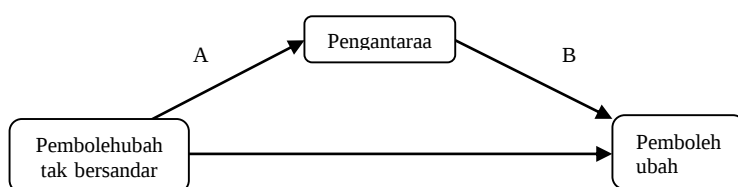
adalah seperti motif yang menghubungkan pelbagai elemen budaya organisasi, memberikan makna dan hala tuju untuk syarikat (Alvesson, 2011). Andaian asas adalah kepercayaan asas dan tersirat yang dipegang bersama oleh ahli organisasi tentang pelbagai aspek penting pengoperasian syarikat (Cannon dan Edmondson, 2001).

Budaya organisasi ialah nilai-nilai yang diterima pakai secara sedar oleh sesebuah organisasi sebagai alat untuk mencapai matlamat organisasi dengan ciri-ciri dan ciri-ciri tertentu (Ertosun & Adiguzel, 2018). Oleh itu, budaya syarikat ladang sawit secara umumnya mestilah sesuai dengan keadaan industri sawit itu sendiri. Andaian asas sebahagian daripada budaya organisasi adalah kepercayaan asas dan tersirat yang dipegang bersama oleh ahli organisasi termasuklah kepimpinan tertinggi syarikat hinggalah kepada pekerja pekerja bawahan syarikat ladang sawit (Armenakis et al., 2011). Andaian asas budaya organisasi adalah kepercayaan asas yang tertanam dalam corak pemikiran, tingkah laku dan cara kerja ahli organisasi (Driskill, 2018) yang mesti di fahami dan di laksanakan oleh semua pekerja terutamanya pengurus ladang.

2.5 Kecekapan Kerja Sebagai Pengantara

Pembolehubah pengantara ialah pembolehubah yang menjadi pengantara hubungan antara pembolehubah bebas dan bersandar (Wu & Zumbo, 2008). Pembolehubah bebas yang mempengaruhi kesan, pembolehubah yang menjadi pengantara hubungan antara sebab dan akibat, pembolehubah bersandar yang dipengaruhi oleh sebab (Rose et al., 2004; Wegener & Fabrigar, 2000). Pengantaraan ialah proses yang menerangkan bagaimana pembolehubah bebas (sebab) mempengaruhi pembolehubah

bersandar (kesan) melalui pembolehubah pengantara (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix & Baron, 2004). Pembolehubah yang menjadi pengantara hubungan antara pembolehubah bebas (sebab) dan pembolehubah bersandar (kesan) seperti yang dinyatakan oleh Baron & Kenny (1986). Baron dan Kenny (1986) menggambarkan kesan pengantaraan dalam model di bawah:



Rajah 2. 1:Model pemboleh ubah Pengantaraan

Kecekapan kerja ialah kebolehan seseorang untuk mencapai matlamat dan objektif kerja dengan berkesan dan cekap (Baron & Kenny, 1986). Kecekapan kerja adalah kemampuan individu untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan baik, mencapai sasaran dan meningkatkan produktiviti (Frazier, et al., 2004). Kecekapan kerja sebagai pembolehubah pengantara merujuk kepada keupayaan seseorang untuk mencapai matlamat dan objektif kerja dengan berkesan dan cekap, yang menjadi pengantara hubungan antara pembolehubah bebas dan bersandar (Kraemer et al., 2002).

2.5.1 Memahami kecekapan kerja

Prestasi kerja pengurus adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan, berdasarkan kemahiran, pengalaman, dedikasi, dan masa yang ada. Menurut Mangkoenegara (2017), prestasi kerja boleh diukur melalui indikator kualiti kerja, kuantiti kerja, tanggungjawab, kerjasama, dan inisiatif. Dalam konteks syarikat

minyak sawit, peranan pengurus adalah penting kerana ia melibatkan pengurusan sumber manusia, tanah, dan pengeluaran, yang semuanya berkaitan secara langsung dengan kemampuan syarikat.

Menurut Howard Gardner (2011) dalam Budihardjo (2015) menyatakan kecerdasan manusia bukan sahaja terhad kepada kebolehan kognitif tradisional, seperti logik dan bahasa, tetapi juga merangkumi pelbagai kebolehan lain seperti kebolehan muzik, ruang, interpersonal dan intrapersonal. Kebolehan interpersonal dan intrapersonal adalah dua jenis kecerdasan yang sangat penting bagi seorang pengurus dalam syarikat minyak sawit (Handayani et al., 2020). Ketangkasan semasa bekerja, kepantasan ketika bekerja (Jerusalem & Hudtohan, 2021) dan kecerdasan ketika bekerja adalah sebahagian daripada kebolehan intrapersonal. Ini kerana industri ladang kelapa sawit adalah berjadual dan semuanya perlu mengikut jadual penanaman, penuaian, pembajaan yang telah ditetapkan. Sementara itu, mengekalkan hubungan baik semasa bekerja, dapat bekerjasama, adalah sebahagian daripada kemahiran interpersonal di tempat kerja (Segers, 2023).

Hubungan baik antara pengurus ladang dengan pihak atasan serta bawahan adalah perlu. Kebolehan intrapersonal ialah kemampuan untuk memahami diri sendiri, termasuk pemikiran, perasaan, dan motivasi (Kasrah et al., 2024). Bagi seorang pengurus ladang kelapa sawit, kebolehan ini amat penting untuk dapat memimpin pasukan dengan berkesan dan menghadapi pelbagai cabaran di lapangan. Di ladang kelapa sawit, pengurus mesti percaya pada kemampuan pekerja bawahan mereka untuk membuat keputusan berkaitan teknikal kerja dan memimpin pasukan dalam unit kecil seperti penyelia unit (Baka et al., 2024). Pengurus dapat memotivasikan

diri dan pasukan mereka dalam menghadapi cabaran. Pengurus juga mesti mempunyai dorongan untuk terus belajar dan membangun.

Kemahiran interpersonal merujuk kepada keupayaan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain secara berkesan (Aji et al., 2023). Bagi seorang pengurus ladang kelapa sawit, kebolehan ini amat penting kerana mereka perlu berinteraksi dengan pelbagai jenis manusia, daripada pekerja lapangan hinggalah juruteknik (Li & Semedi, 2021). Kemahiran intrapersonal dan interpersonal adalah dua sisi mata wang yang sama penting dalam dunia pekerjaan, terutamanya bagi pengurus ladang kelapa sawit (Age et al., 2012). Kemahiran intrapersonal dan interpersonal saling melengkapi dan bekerjasama untuk mewujudkan persekitaran kerja yang produktif dan cekap (Valaitis et al., 2018).

Pengurus yang mempunyai kemahiran intrapersonal yang baik lebih cenderung untuk fokus pada matlamat, mempunyai motivasi yang tinggi, dan mampu mengurus masa dengan cekap (Petkovski 2012). Komunikasi yang jelas dan terbuka antara pengurus dan pekerja adalah penting untuk memastikan semua orang memahami tugas dan tanggungjawab mereka (Manocha, 2023). Pengurus yang mempunyai kemahiran interpersonal yang baik boleh membina pasukan yang kukuh dan bekerjasama dengan berkesan (Hargie et al., 2005). Pasukan yang kukuh akan lebih mudah mencapai matlamat bersama dan menyelesaikan tugas dengan cekap (Katzenbach & Smith, 2008) terutamanya apabila ada masalah operasi yang berlaku secara tiba-tiba. Contohnya, anak pokok sawit mati atau terkena serangan serangga.

Pengurus yang mempunyai kemahiran interpersonal yang baik boleh membina budaya syarikat yang positif dalam ladang kelapa sawit dan akan memberi kesan kepada prestasi dan produktiviti syarikat secara keseluruhan (Baka et al., 2024). Pengurus yang mempunyai keupayaan untuk membina hubungan baik dengan komuniti di sekitar ladang seterusnya mampu mengurangkan risiko konflik sosial yang boleh mengganggu operasi syarikat (Gerber, 2011). Dalam industri ladang kelapa sawit, kemungkinan berlaku konflik antara pekerja bawahan dan pengurus agak tinggi (Rahim et al., 2023). Kedua-dua keupayaan ini saling melengkapi dan menyumbang dengan ketara kepada kecekapan kerja (Chiu & Chen, 2016). Dengan menggabungkan kedua-dua keupayaan ini, pengurus boleh mewujudkan persekitaran kerja yang produktif, mencapai sasaran syarikat dan memastikan kesinambungan perniagaan (El Kaddissi, 2023).

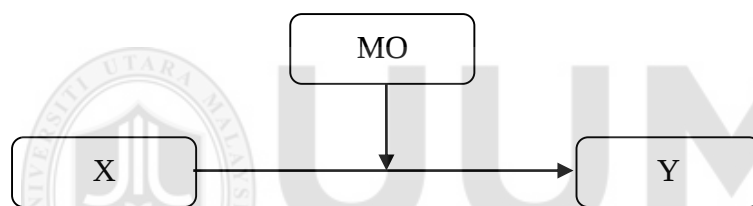
Kebolehan intrapersonal dan interpersonal adalah kemahiran yang boleh dipelajari dan dikembangkan (Gasong, 2016). Dengan latihan dan pengalaman yang betul, mana-mana pengurus boleh meningkatkan kebolehannya dan menjadi pemimpin yang lebih berkesan (Yip, & Wilson, (2010). Kecekapan kerja berasal daripada perkataan pintar yang bermaksud bijak dan cerdik, cepat bertindak balas terhadap masalah dan cepat memahami apabila mendengar maklumat (Goleman, 2021). Kecekapan adalah kesempurnaan perkembangan minda (Bierschenk & Bierschenk, 2003). Kecerdasan adalah kesempurnaan perkembangan akal dan fikiran (Utama, 2024). Kecerdasan adalah kebolehan seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya, dalam hal ini ia merupakan masalah yang memerlukan kebolehan mental (Sternberg, 2003).

Kecerdasan berasal daripada perkataan Latin “intelligence” yang bermaksud menghubungkan atau menyatukan antara satu sama lain (Yahya, 2023). Kecekapan kerja merupakan satu set kemahiran, pemahaman dan sifat peribadi yang menjadikan graduan cenderung untuk mendapat pekerjaan dan berjaya di tempat kerja (Rateau, 2011). Jelaslah, seorang pengurus ladang kelapa sawit perlu memiliki kecerdasan dan kecekapan yang bagus untuk mampu bekerja dengan lebih produktif. Dalam kajian ini, kecekapan kerja di ketengahkan sebagai pengantara antara pembolehubah berikut; 1) adaptasi luaran, 2) integrasi dalaman dan 3) andaian asas dengan prestasi pengurus.

2.6 Harga Diri Sebagai Penyederhana

Kesan penyederhanaan ialah model kausal yang menerangkan bagaimana pembolehubah penyederhana (M) mempengaruhi hubungan antara pembolehubah bebas (X) dan pembolehubah bersandar (Y). (Baron & Kenny, 1986; Frazier, et al., 2004; Kraemer, Wilson, Fairburn & Agras, 2002). Kesan penyederhanaan ialah satu proses di mana pembolehubah penyederhana (M) mempengaruhi hubungan antara pembolehubah bebas (X) dan pembolehubah bersandar (Y) (Frazier, et al., 2004), kesan kesederhanaan menjawab soalan "bila" atau "untuk siapa" pembolehubah bebas mempengaruhi pembolehubah bersandar. Faedah pembolehubah penyederhana ialah mengenal pasti faktor yang mempengaruhi perhubungan, meningkatkan pemahaman tentang keadaan yang mempengaruhi kesan, membantu membangunkan strategi intervensi yang sesuai, menambah baik ramalan dan membuat keputusan (Kraemer et al., 2002).

Menurut Wu dan Zumbo (2008), pembolehubah Penyederhana mengubahsuai kekuatan atau arah hubungan sebab akibat antara pembolehubah bebas dan bersandar. Baron dan Kenny (1986) menggambarkan Penyederhana sebagai "pembolehubah ketiga yang mempengaruhi korelasi orde nol antara dua pembolehubah lainnya". Pembolehubah ketiga yang mempengaruhi korelasi tertib sifar antara dua pembolehubah lain dipanggil pembolehubah penyederhana atau pembolehubah pengaruh. Pembolehubah ini mengubah suai hubungan antara dua pembolehubah lain, dengan itu mengubah kekuatan atau arah korelasi (Baron & Kenny, 1986).



Rajah 2. 2: Model pemboleh ubah mederasi.

Harga diri ialah keupayaan individu untuk menghargai dan menghormati diri sendiri, mempengaruhi keyakinan diri, motivasi dan tingkah laku (Noronha et al., 2018). Harga diri sebagai pembolehubah penyederhana merujuk kepada keupayaan individu untuk mempengaruhi hubungan antara pembolehubah bebas dan bersandar (Baron & Kenny, 1986).

2.6.1 Memahami Harga Diri

Menurut Ghuftron & Risnawita (2010), harga diri yang baik merangkumi beberapa aspek, iaitu; 1) menerima diri anda seperti anda 2) selesa dengan diri sendiri 3) dihormati oleh ramai 4) berguna 5) menganggap diri anda mempunyai banyak

kelebihan 6) boleh melakukan kerja yang baik 7) diri anda berjaya. Harga diri seseorang boleh diukur dengan sejauh mana dia menghargai dan menerima kehadiran dan agensinya sendiri. Pengurus ladang yang mempunyai harga diri yang tinggi adalah orang yang tabah dalam menghadapi kesukaran, mempunyai pandangan positif tentang kehidupan, dan tidak mudah berkecil hati atau berkecil hati oleh halangan.

Terdapat beberapa kelemahan pengurus ladang kelapa sawit, termasuk tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri, membuat keputusan berdasarkan tekanan luaran, teragak-agak dalam membuat keputusan, dan tidak dapat menerima kritikan (Wulandari, 2024). Ini kerana tugasnya memerlukan untuk tegas dengan orang bawahan dan pada masa yang sama untuk mengekalkan hubungan baik (Shanock & Eisenberger, 2006). Harga diri yang lemah dalam pengurus ladang kelapa sawit merujuk kepada kekurangan kesedaran, pengiktirafan dan harga diri, yang memberi kesan kepada kepimpinan dan kebolehan membuat keputusan (Li & Semedi, 2021). Ini boleh berlaku jika kebanyakan keputusan yang dibuat oleh pengurus tidak dipersetujui oleh pengurusan syarikat (Boonstra, 2013). Sebagai contoh, memberikan cuti khas kepada pekerja ladang yang berada dalam kecemasan dibuat kerana pertimbangan oleh pengurus.

Seorang pengurus yang mempunyai harga diri yang tinggi boleh menganggap dirinya sama dengan rakan yang berbeza (Orth dan Robins, 2014). Walau bagaimanapun, pengurus yang mempunyai harga diri yang rendah akan berasa kecewa dengan diri mereka sendiri (Orth dan Robins, 2014). Harga diri ialah pertimbangan yang dibuat oleh seseorang individu terhadap dirinya sendiri (Trzesniewski et al., 2013). Harga

diri ialah penilaian individu terhadap sikap penerimaan atau penolakan, dan penunjuk tahap keyakinan individu terhadap kebolehan, kejayaan, dan nilai (Sommer dan Baumeister, 2002). Penganugerahan seperti Anugerah Pengurus Terbaik boleh memberi keyakinan dan rasa penghargaan kepada pengurus (Gallus & Frey, 2016). Memandangkan pengurus ladang adalah pekerjaan yang bersifat pengurusan teknikal, kekurangan pengalaman dan latihan, pengetahuan dan kemahiran yang terhad tentang selok-belok operasi ladang kelapa sawit boleh menjadi punca kelemahan harga diri (Castro et al., 2020). Harga diri terbahagi kepada dua peringkat, iaitu harga diri yang tinggi dan rendah (Pratisca dan Hariko, 2023). Harga diri yang baik cenderung berpuas hati dengan kebolehan dan watak seseorang, serta dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran baharu (Orth dan Robins, 2014).

Sementara itu, individu yang mempunyai harga diri yang rendah, kurang yakin diri dan merasakan bahawa mereka tidak sempurna, sering berasa putus asa dan tertekan, berasa terasing dan diabaikan (Boham, 2020). Harga diri tersembunyi dalam setiap individu (Chan & Lo, 2016). Memahami dan membangunkannya adalah kunci untuk membuka pintu kejayaan, dan hubungan positif (McKay & Fanning, 2016). Perjalanan untuk membina harga diri memerlukan masa, usaha, dan komitmen, tetapi hasilnya akan sepadan dengan kebahagiaan dan kepuasan yang dicapai (Zeigler, 2013). Harga diri adalah penilaian diri sendiri, yang merangkumi kepercayaan tentang nilai, kecekapan, dan keupayaan untuk menghadapi dunia (Orth dan Robins, 2014).

Dalam kajian ini, harga diri pengurus ladang dicadangkan sebagai pembolehubah antara kecekapan kerja dan prestasi pengurusan. Kajian semula kerja mendapati bahawa harga diri boleh menjejaskan hubungan antara kedua-duanya. Jika pengurus ladang mempunyai harga diri yang tinggi maka prestasi pengurus akan menjadi lebih baik dan sebaliknya.

2.7 Pembangunan Hipotesis

2.7.1 Hubungan Antara Adaptasi Luaran Dengan Kecekapan Kerja Ladang Kelapa Sawit

Pengurus seharusnya dapat membangunkan strategi penyesuaian untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam pasaran, teknologi dan peraturan (Pulakos et al., 2002). Pengurus adalah peneraju syarikat untuk berinteraksi dengan persekitaran luaran yang dinamik (Alkhafaji & Nelson, 2013). Pengurus mesti berupaya menjadi ejen perubahan dengan mengesan perubahan dan memulakan inisiatif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut (Battilana & Casciaro, 2012). Kreativiti sebagai seorang pengurus khasnya dalam industri kelapa sawit adalah sangat diperlukan kerana cabaran teknikal, kemanusiaan dan pengurusan kewangan yang senantiasa berubah-ubah (Tien et al., 2021).

Pengurus mesti membina rangkaian dengan memupuk hubungan baik dengan pelbagai pihak samaada kerajaan, masyarakat tempatan, institusi penyelidikan (Gertler & Wolfe, 2004) ataupun antara sub-unit dalam syarikat ladang kelapa sawit. Pengurus mesti boleh berkongsi maklumat melalui rangkaian yang kukuh supaya mereka boleh mendapatkan maklumat terkini, perkembangan teknologi dan dasar kerajaan dengan cepat (Cross & Parker, 2004) agar mampu menyesuaikan diri

dengan sebarang perubahan dasar ataupun cara pengoperasian. Pengurus mesti boleh membuat keputusan dengan meminimumkan risiko (Murmann & Sardana, 2013) jika ada perubahan yang berlaku seperti penambahan prosedur operasi standard. Dengan menjangka dan mengurangkan risiko yang berkaitan dengan perubahan luaran, syarikat boleh mengelakkan kerugian yang tidak perlu (Stulz, 2008). Dengan keupayaan untuk mengesan perubahan, membina rangkaian, membuat keputusan dan mengetuai pasukan, pengurus boleh memastikan ladang kelapa sawit kekal relevan dan mampan dalam menghadapi cabaran global (Hidayat et al., 2018).

Adaptasi luaran merujuk kepada keupayaan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam persekitaran luaran, seperti perubahan dalam teknologi, pasaran dan peraturan (Iyke dan Onuoha, 2023). Kecekapan kerja merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang dimiliki oleh individu untuk menyelesaikan tugas dalam kerja mereka (Amesi et al., 2021). Organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan baik terhadap perubahan persekitaran luaran memerlukan pengurus yang mempunyai kompetensi kerja yang betul (Li, 2018). Budaya organisasi merupakan aspek penting dalam persekitaran sosial yang boleh mempengaruhi kecekapan kerja individu (Bandura, 2023). Budaya organisasi merujuk kepada nilai, norma, dan kepercayaan yang dipegang dan diamalkan oleh ahli sesebuah organisasi (Tsai, 2011). Budaya organisasi yang kukuh boleh memberi pengaruh positif terhadap kecekapan kerja individu dengan menggalakkan pembelajaran dan pembangunan budaya organisasi yang menghargai pembelajaran dan pembangunan (Oh & Han, 2020). Selain itu, ia boleh menggalakkan individu meningkatkan kemahiran dan pengetahuan mereka (Dong et al., 2017).

Hasil kajian lepas menunjukkan bahawa budaya organisasi ke arah kompetensi memenuhi syarat bahawa budaya organisasi terbukti mempengaruhi kecekapan secara positif dan langsung dalam diri pengurus (Paramesta, 2023; Paais & Pattiruhu, 2020; Buschgens et al., 2013). Semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi kecekapan kerja pengurus (Nasution et al., 2018). Dalam membangunkan kecekapan, pengurus mesti mengenali nilai kepada syarikat (Kim et al., 2010). Berdasarkan artikel di atas dan konteks kajian ini, pengkaji mencadangkan hipotesis berikut:

H1 Adaptasi luaran mempengaruhi kecekapan kerja pengurus ladang kelapa sawit

2.7.2 Hubungan Antara Integrasi Dalam dengan Kecekapan Kerja Pengurus Ladang Kelapa Sawit

Integrasi dalaman merujuk kepada proses penyatuan dan penyelarasan pelbagai fungsi dan bahagian dalam sesebuah organisasi untuk mencapai matlamat bersama (Koufteros et al., 2005). Kecekapan kerja merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang dimiliki oleh seseorang individu untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya (Wijayanto dan Riani, 2021). Integrasi dalaman yang baik dapat membantu meningkatkan kecekapan kerja pekerja (Pakurar et al., 2019). Sementara itu, integrasi dalaman yang baik dapat membantu meningkatkan kecekapan kerja pengurus (Bugdol & Jedynak, 2015) samada dari segi teknikal, proses ataupun pengurusan kewangan. Pengukuhan integrasi dalaman yang baik mampu menggalakkan komunikasi dan kerjasama antara pengurus dengan staf dari pelbagai unit seperti semaian, penanaman, penuaian, pengangkutan, pengeluaran dan lain-lain (Zhao et al., 2011). Ia juga membolehkan pemindahan pengetahuan lebih mudah antara pengurus (Ding et al., 2013) dengan staf bawahan.

Peningkatan motivasi dan kepuasan kerja pengurus boleh dicapai dengan integrasi dalaman yang baik kerana ia membolehkan kewujudan persekitaran kerja yang lebih positif (Paais & Pattiruhu, 2020; Basalamah, 2021) yang menggembirakan semua pihak apabila berurusan dengan Pengurus yang mempunyai kecekapan kerja yang tinggi boleh membantu meningkatkan integrasi dalaman (Yu et al., 2019). Ini disebabkan pengurus yang mempunyai kompetensi kerja yang tinggi mempunyai kemahiran komunikasi yang baik dan boleh berkomunikasi dengan rakan sekerja (Fuller et al., 2018; Robles, 2012). Kesannya, pengurus yang mempunyai kecekapan kerja yang tinggi mempunyai keupayaan untuk bekerjasama dengan orang lain dengan berkesan (Block, 2016). Pentingnya budaya organisasi yang menyokong integrasi dan kecekapan kerja adalah kerana ia dapat membantu organisasi mencapai kejayaan jangka panjang (Ng'ang'a & Wesonga, 2012; Zheng et al., 2010).

Hasil kajian lepas menunjukkan integrasi dalaman mempengaruhi kompetensi kerja sesebuah syarikat atau organisasi (Tarigan et al., 2021; Zhang et al., 2018) termasuklah syarikat ladang kelapa sawit. Ini bermakna budaya organisasi telah terbukti mempengaruhi kecekapan kerja secara positif (Uddin, et al., 2013; Mohammadi, 2020). Lebih baik budaya organisasi implikasinya adalah kecekapan kerja yang lebih tinggi (Li, 2018).

Dalam membangunkan kecekapan, pengurus ladang kelapa sawit mesti merasakan dirinya bernilai dan di hargai oleh syarikat (Annakis et al., 2014; Block, 2016). Berdasarkan huraian ringkas di atas, penyiasat mencadangkan satu hipotesis seperti berikut:

H2 Integrasi dalaman mempengaruhi kecekapan kerja pengurus ladang kelapa sawit

2.7.3 Hubungan Antara Andaian Asas dengan Kecekapan Kerja Pengurus Ladang Kelapa Sawit

Andaian asas dan kecekapan kerja dalam organisasi korporat mempunyai hubungan yang rapat dan mempengaruhi antara satu sama lain (Putra et al., 2020; Gjerald & Ogaard, 2012). Andaian asas ialah satu set kepercayaan yang dikongsi oleh ahli organisasi tentang sifat asas manusia, realiti organisasi, dan hubungan antara keduanya (Cecez-Kecmanovic, 2005; Schein, 1983). Manakala kecekapan kerja pula merujuk kepada kebolehan, pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh individu untuk menyelesaikan tugas dalam organisasi (Bozkurt, 2011; Chouhan & Srivastava, 2014; Bandura, 2023; Rodrigues et al., 2021).

Andaian asas mempengaruhi cara ahli organisasi melihat dunia dan berkelakuan di dalamnya (Luria, 2019). Andaian asas bersama yang dipegang oleh ahli organisasi menyumbang kepada pembentukan budaya organisasi (Sutrisno et al., 2023; Ravasi & Schultz, 2006). Ini kemudiannya mempengaruhi norma, nilai, dan tingkah laku yang diharapkan dalam organisasi (Ciocirlan et al., 2020). Andaian asas tentang sifat manusia boleh mempengaruhi jenis kecekapan yang dianggap penting oleh organisasi (Saputra et al., 2021; Dobre, 2013). Sebagai contoh, jika organisasi menganggap bahawa manusia sememangnya malas, mereka akan menekankan kecekapan seperti ketaatan dan disiplin yang ketat (Werhane, 2013; Daneshfard & Rad, 2020). Seorang pengurus ladang pasti berdepan dengan pelbagai situasi yang membentuk andaian asasnya terhadap staf bawahan (Block, 2016). Selain itu,

andaian asas juga berkait rapat dengan kecekapan kerja apabila seorang pengurus yakin bahawa syarikatnya menaruh kepercayaan kepadanya di dalam menjalankan tugas yang di amanahkan (Blair & Stout, 2000). Hasil kajian lepas menunjukkan bahawa andaian asas berkait rapat dengan kecekapan pekerjaan dan ia terbukti mempengaruhi kecekapan secara positif kepada pengurus (Rich et al., 2010; Demerouti & Bakker, 2011). Semakin positif andaian asas, semakin tinggi kecekapan kerja pengurus (Christen et al., 2006; Yukl, 2008). Berdasarkan penjelasan yang dibincangkan di atas, penyiasat mencadangkan hipotesis berikut:

H3 Andaian asas mempengaruhi kecekapan kerja pengurus ladang kelapa sawit

2.7.4 Hubungan antara Kecekapan Kerja dengan Prestasi Pengurus Ladang Kelapa Sawit

Kecekapan kerja dan prestasi pengurus mempunyai hubungan yang saling mengukuhkan (Chen et al., 2014; Dobre, 2013). Oleh itu, organisasi yang ingin meningkatkan prestasi pengurus perlulah melabur dalam membangunkan kecekapan pengurus (Ramazani & Jergeas, 2015; Ladyshevsky, 2010). Dengan menyediakan latihan dan pembangunan yang sesuai berkaitan selok belok industri sawit, organisasi boleh membantu pengurus ladang mereka mencapai potensi penuh mereka dan menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi (Wick et al., 2010; Salas et al., 2012; Elnaga & Imran, 2013). Seperti yang ditegaskan sebelum ini, prestasi pengurus merujuk kepada hasil kerja individu yang menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi (Rahim, 2020; Bhardwaj & Punia, 2013; Ho, 2008).

Kecekapan kerja adalah asas penting untuk mencapai prestasi optimum (Zhang et al., 2018; Koser et al., 2018). Pengurus ladang yang mempunyai kecekapan yang sepadan dengan tuntutan pekerjaan mereka akan merasa lebih mudah untuk menyelesaikan tugas mereka (Espinoza & Ukleja, 2016; Tims & Bakker, 2010) sama ada teknikal atau pentadbiran. Apabila pengurus ladang kelapa sawit cekap dalam pekerjaan mereka, mereka akan lebih bermotivasi dan lebih fokus dalam kerja mereka (Tang & Qahtani, 2020; Munisamy, 2013). Kecekapan ini seterusnya boleh meningkatkan keyakinan diri dan kepuasan kerja (Farzianpour et al., 2013; Satuf et al., 2018).

Selain itu, pengurus yang bekerja secara berdikari dan membentuk kumpulan kecil dapat menghasilkan kualiti kerja dan kualiti perkhidmatan yang baik (Enz & Siguaw, 2000). Kecekapan kerja dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan yang dirasakan oleh pelanggan (Mukherjee et al., 2003; Lee et al., 2017). Faktor lain yang boleh menggalakkan kecekapan kerja yang tinggi ialah perwatakan peribadi dan inisiatif (Miron et al., 2004; Hakanen et al., 2008). Salah satu impak penting daripada peningkatan kecekapan ialah keupayaan untuk memberikan perkhidmatan yang baik kepada rakan kerja dan seterusnya meningkatkan prestasi pengurus (Ramayah et al., 2011; Ho, 2008). Berdasarkan huraian di atas maka penyelidik mencadangkan hipotesis berikut ini:

H4 Kecekapan kerja mempengaruhi prestasi pengurus ladang kelapa sawit

2.7.5 Hubungan Antara Adaptasi Luaran dengan Prestasi Pengurus Ladang Kelapa Sawit

Kedua-dua konsep ini (adaptasi luaran dan prestasi pengurus) mempunyai hubungan yang rapat dan mempengaruhi antara satu sama lain dalam organisasi korporat (Ramdhani et al., 2017). Adaptasi luaran merujuk kepada keupayaan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam persekitaran luaran (Tipuric, 2022). Prestasi pengurus merujuk kepada hasil kerja yang dicapai oleh pengurus dalam organisasi (Kuswati, 2020). Apabila sesebuah organisasi dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap perubahan dalam persekitaran luaran, ini boleh mewujudkan peluang kepada pengurus ladang untuk meningkatkan prestasi mereka (Markovic, 2008).

Adaptasi luaran ialah hubungan yang dibina oleh pengurusan strategik syarikat antara organisasi dan persekitarannya (Raguz dan Zegan, 2017). Ini mencerminkan kepentingan memupuk serta mempertahankan budaya organisasi kerana ia membantu syarikat untuk maju (Schein, 2009). Untuk lebih mampan, keupayaan pengurus untuk menyesuaikan diri mesti disokong oleh adaptasi luaran (Ozsen et al., 2023). Adaptasi luaran boleh dirumuskan sebagai keadaan atau tindakan yang membolehkan sesebuah organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran (Sabuhari et al., 2020) seperti kesediaan mempelajari teknologi ataupun prosedur kerja baharu dalam industri kelapa sawit.

Organisasi dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran yang dinamik, supaya dalam jangka panjang pengurus dapat bekerja dengan baik (Srikanth & Ungureanu, 2024). Adaptasi luaran memberi kelebihan kepada syarikat supaya lebih berdaya saing

(Pigatto et al., 2019). Oleh sebab itu, budaya organisasi dan pengurusan sumber manusia adalah saling berkait dalam pengoperasian sesebuah organisasi (Adewale & Anthonia, 2013). Jelas bahawa hubungan antara sumber manusia dan penyesuaian luaran memberi kesan positif terhadap prestasi syarikat (Sabuhari et al., 2020; Waiganjo et al., 2012).

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, apabila pengurus ladang kelapa sawit cekap dalam pekerjaan mereka, mereka akan lebih bermotivasi dan lebih fokus dalam kerja mereka (Tang & Qahtani, 2020; Munisamy, 2013). Kecekapan ini seterusnya dapat meningkatkan keyakinan diri dan kepuasan kerja (Farzianpour et al., 2013; Satuf et al., 2018). Jadi seorang pengurus ladang yang cekap mampu beradaptasi dengan sebarang keadaan kerja dan seterusnya menyebabkan prestasinya meningkat. Berdasarkan huraian di atas, penyiasat mencadangkan satu hipotesis seperti berikut:

H5 Adaptasi luaran mempengaruhi prestasi pengurus ladang kelapa sawit

2.7.6 Hubungan Antara Integrasi Dalam Dengan Prestasi Pengurus Ladang Kelapa Sawit

Integrasi dalaman merujuk kepada proses penyatuan dan penyelarasan pelbagai fungsi dan bahagian dalam sesebuah organisasi untuk mencapai matlamat bersama (Haddad & Bozdogan, 2009). Prestasi pengurus merujuk kepada hasil kerja yang dicapai oleh pengurus dalam organisasi (Hawi et al., 2015; Al-Mamary et al., 2014). Integrasi dalaman yang baik menggalakkan komunikasi dan kerjasama antara pengurus daripada pelbagai fungsi dan bahagian dalam struktur organisasi syarikat ladang sawit (Pagell, 2004). Integrasi dalaman yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pengurus ladang dengan mewujudkan persekitaran kerja

yang lebih positif dan menyokong antara satu unit dengan unit lain dalam syarikat ladang sawit (Basalamah, 2021; Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Integrasi dalaman sebagai keupayaan intra-organisasi adalah berkaitan dengan keupayaan syarikat untuk menyepadukan proses dalam jabatan dan fungsi setiap bahagian atau unit (Hasnain & Pasha, 2022). Integrasi dalaman berupaya memecahkan halangan komunikasi dan ini membolehkan kerjasama dan perkongsian maklumat antara semua jabatan (Petrenj et al., 2013) seperti bahagian penuaian dengan bahagian logistik. Perkongsian maklumat, perancangan bersama, hubungan yang akrab serta kerjasama dalam membuat keputusan adalah satu set kecekapan penting yang membolehkan syarikat membangunkan kelebihan daya saing (Alfalla et al., 2013; Mahdi et al., 2011).

Pengurus yang mempunyai prestasi yang baik mempunyai kemahiran komunikasi yang lebih baik, yang boleh membantu mereka berkomunikasi secara berkesan dengan rakan sekerja mereka (Wikaningrum dan Yuniawan, 2018). Selain itu mereka juga mempunyai keupayaan untuk bekerjasama dengan orang lain secara berkesan yang boleh membantu mereka membina hubungan yang baik juga (Ramadhani, 2023) untuk mewujudkan suasana kerja yang kondusif. Malahan, mereka juga mampu menyelesaikan masalah dengan berkesan, yang boleh membantu mereka mengenal pasti dan menyelesaikan konflik antara bahagian (Cloke & Goldsmith, 2011; Behfar et al., 2008) sekiranya wujud.

Secara praktikalnya, integrasi dalaman dan prestasi pengurus merupakan dua faktor penting yang saling berkaitan dan menentukan kejayaan organisasi sesebuah syarikat (Xinyu, 2023; Demeter et al., 2016). Organisasi yang mampu membina integrasi dalaman yang kukuh dan mempunyai pengurus yang berprestasi tinggi akan lebih mampu mencapai matlamat mereka dan bersaing dalam pasaran yang kompetitif (Blanchard, 2018; Beer, 2009). Berdasarkan penjelasan yang dibincangkan di atas, penyiasat mencadangkan hipotesis berikut:

H6 Integrasi dalaman mempengaruhi prestasi pengurus ladang kelapa sawit

2.7.7 Hubungan Antara Andaian Asas dengan Prestasi Pengurus Ladang Kelapa Sawit

Andaian asas budaya organisasi boleh memberi kesan yang besar terhadap prestasi pengurus (Hasan et al., 2021; Pathiranage, 2019). Dengan memahami hubungan antara andaian asas dan prestasi pengurus, pemimpin organisasi boleh membuat keputusan yang akan membantu meningkatkan motivasi pengurus, penglibatan, kepuasan kerja dan produktiviti (Riyanto et al., 2021). Andaian asas ini mempengaruhi cara ahli organisasi melihat dunia dan berkelakuan di dalamnya, yang akhirnya boleh mempengaruhi prestasi mereka (Liden et al., 2014; Gjerald & Ogaard, 2012). Andaian asas tentang sifat manusia boleh mempengaruhi motivasi dan penglibatan pengurus, dalam konteks ini pengurus ladang (Gagne & Hewett, 2024; Kure et al., 2018). Sebagai contoh, jika organisasi menganggap bahawa pengurus sememangnya malas, mereka mungkin kurang bermotivasi untuk bekerja keras dan melibatkan diri dalam kerja mereka (Cha & Edmondson, 2006); Sirota & Klein, 2013). Andaian asas tentang hubungan antara manusia dan organisasi boleh mempengaruhi produktiviti pengurus ladang (Wambugu, 2014; Chen & Corritore,

2008). Contoh, pengurus dan pengurusan adalah dua kumpulan berbeza dengan kepentingan yang bertentangan, pengurus mungkin kurang produktif (Tjosvold et al., 2014).

Andaian asas adalah penting untuk membentuk tingkah laku pengurus semasa berinteraksi (Gjerald, 2010). Andaian asas mesti berkaitan dengan hasil perkhidmatan (Gronroos & Ojasalo, 2004). Dalam persekitaran yang kompetitif, tumpuan umum adalah kepada hasil prestasi yang boleh membawa kepada kejayaan organisasi dalam jangka masa panjang (Gjerald & Ogaard, 2012). Berdasarkan penjelasan di atas, pengkaji mencadangkan satu hipotesis seperti berikut:

H7 Andaian asas mempengaruhi prestasi pengurus ladang kelapa sawit

2.7.8 Hubungan Adaptasi Luaran Mempengaruhi Prestasi Pengurus dengan Kecekapan Kerja sebagai Pembolehubah Pengantaraan

Adaptasi luaran melalui kecekapan kerja merupakan strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan prestasi pengurus (Yukl, 2008). Dengan menumpukan sumber syarikat bagi membangunkan kecekapan kerja pekerjaanya, organisasi boleh menyediakan diri mereka untuk menghadapi perubahan dalam persekitaran luaran dan mencapai matlamat mereka dengan cara yang mampan (Branco & Rodrigues, 2006; Pfeffer, 2010). Pengurus ladang yang mempunyai kecekapan kerja yang selaras dengan tuntutan perubahan luaran akan lebih mudah menyesuaikan diri dan menunjukkan prestasi yang baik dalam situasi baharu (Markovic, 2008). Mereka dapat mempelajari perkara baharu, mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang relevan mengikut tuntutan pekerjaan (Akkermans et al., 2013) sesuai dengan konteks industri ladang kelapa sawit.

Adaptasi luaran ialah hubungan yang dicipta oleh pengurusan utama organisasi dan diselaraskan supaya mampu bersaing dengan persekitaran yang mencabar (Ansari et al., 2014). Keupayaan pengurus untuk menyesuaikan diri mesti disokong oleh budaya organisasi itu sendiri (Kucharska & Bedford, 2020). Penyesuaian luaran boleh diklasifikasikan sebagai keadaan yang membolehkan pengurus mampu menghadapi perubahan persekitaran (Nelson et al., 2007; Smit & Wandel, 2006). Kecekapan kerja dalam kajian ini disifatkan sebagai ketangkasan bekerja, fokus dan komitmen yang tinggi seorang pengurus ladang terhadap pekerjaannya. Berdasarkan huraian di atas, penyiasat mencadangkan hipotesis berikut:

H8 Kecekapan kerja pengantaraan hubungan antara adaptasi luaran dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit

2.7.9 Hubungan Antara Integrasi Dalam Mempengaruhi Prestasi Pengurus dengan Kecekapan Kerja Sebagai Pembolehubah Pengantaraan

Integrasi dalaman melalui kecekapan kerja merujuk kepada usaha organisasi untuk membina kerjasama dan sinergi antara individu dalam organisasi melalui pembangunan kecekapan kerja yang selaras dengan matlamat organisasi (Xinyu, 2023; Bugdol & Jedynak, 2015). Ini penting untuk mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif, meningkatkan komunikasi dan menggalakkan prestasi pengurus secara kolektif (Hartinah et al., 2020). Usaha membina kerjasama antara individu dalam pasukan melalui pembangunan kecekapan kerja, persekitaran kerja yang kondusif, meningkatkan produktiviti, dan akhirnya mencapai kejayaan yang mampan (Noah & Steve, 2012; Chandrasekar, 2011). Sebaliknya, kegagalan membentuk sinergi menjejaskan prestasi pengurus secara keseluruhan dan memberi kesan kepada prestasi syarikat (Gonzalez et al., 2014).

Integrasi dalaman sebagai keupayaan intra-organisasi adalah berkaitan dengan keupayaan organisasi untuk menyepadukan semua proses merentas jabatan dan bahagian (Papadonikolaki & Wamelink, 2017). Integrasi dalaman, kecekapan kerja, dan prestasi pengurus adalah tiga elemen yang berkait rapat dan mempengaruhi antara satu sama lain (Zhao et al., 2011). Membina integrasi dalaman yang kukuh, membangunkan kecekapan pengurus, dan mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong, syarikat minyak sawit boleh mencapai prestasi yang optimum dan mampan (Ahmad et al., 2022). Seperti juga integrasi, beberapa kajian lepas mendapati hubungan positif antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus (Errassafi et al., 2019; Alfalla et al., 2013; Flynn et al., 2010). Berdasarkan penjelasan di atas, penyiasat mencadangkan satu hipotesis seperti berikut:

H9 Kecekapan kerja pengantaraan hubungan antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit

2.7.10 Hubungan Antara Andaian Asas Mempengaruhi Prestasi Pengurus dengan Kecekapan Kerja Sebagai Pembolehubah Pengantaraan

Andaian asas budaya organisasi seperti yang dijelaskan oleh Edgar Schein (2010), bermaksud mempunyai hubungan rapat dengan prestasi pengurus melalui kecekapan kerja (Etalong et al., 2023). Andaian asas ini mempengaruhi cara ahli organisasi melihat dunia dan berkelakuan mengikut andaian tersebut (Fambrough & Comerford, 2006). Akhirnya ia boleh mempengaruhi kecekapan kerja mereka dan akhirnya prestasi mereka (Combs et al., 2006; Messersmith et al., 2011). Ini disebabkan oleh andaian asas tentang sifat manusia boleh mempengaruhi motivasi pengurus untuk membangunkan kecekapan kerja mereka (Kure et al., 2018; O'Connor & Yballe, 2007).

Andaian asas dalam budaya ialah kepercayaan yang dianggap wujud oleh ahli sesebuah organisasi, seperti kepercayaan, persepsi atau perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan (Schein, 1983; Sackmann, 2021). Andaian asas yang berbentuk positif adalah penting untuk memandu tingkah laku pengurus semasa interaksi (Kouchaki et al., 2012; Heslin & VandeWalle, 2008). Dalam persekitaran kerja yang kompetitif, tumpuan terhadap hasil prestasi boleh membawa kepada kejayaan organisasi dalam jangka masa panjang (Fareed et al., 2016). Berdasarkan penjelasan diatas maka penyelidik mencadangkan hipotesis seperti berikut:

H10 Kecekapan kerja pengantaraan hubungan antara andaian asas dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit

2.7.11 Hubungan Antara Kecekapan Kerja Mempengaruhi Prestasi Pengurus dengan Harga Diri Sebagai Pembolehubah Penyederhana

Hubungan antara kecekapan kerja, harga diri dan prestasi pengurus dalam organisasi korporat merupakan hubungan yang saling berkaitan dan meyokong antara satu sama lain (Liu et al., 2013; Lin et al., 2012). Oleh itu, organisasi yang ingin meningkatkan prestasi pengurus mereka perlu menumpukan pada pembangunan kecekapan kerja dan meningkatkan harga diri pengurus mereka (Kuhnen & Tymula, 2012; Pierce & Gardner, 2004). Dengan memfokuskan sumber syarikat bagi membangunkan kecekapan kerja pengurus dan harga diri, organisasi mampu mewujudkan tenaga kerja yang lebih cekap, bermotivasi dan berprestasi tinggi (Carrion, 2020). Adalah penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan prestasi pengurus mereka menumpukan usaha kepada pembangunan kecekapan kerja dan harga diri pengurus mereka jika mahu kekal berdaya saing (Lubit, 2022; Toor & Ofori, 2010).

Dalam syarikat minyak sawit, pengurus memainkan peranan penting dalam memastikan produktiviti perladangan, daripada pengurusan tenaga kerja dan perancangan penuaian kepada penyelenggaraan tanaman dan kawalan kualiti. Kecekapan kerja, termasuk pengetahuan penanaman teknikal, kemahiran pengurusan dan kepintaran membuat keputusan, secara signifikan menentukan prestasi pengurus. Pengurus yang cekap dapat mengatur jadual penuaian mengikut umur tandan buah segar, mengoptimumkan buruh lapangan, dan memastikan penggunaan kemudahan pengeluaran yang berkesan. Oleh itu, semakin tinggi kecekapan kerja seseorang pengurus, semakin baik prestasi kerja mereka dalam mencapai sasaran produktiviti syarikat.

Harga diri, dalam konteks pengurus ladang kelapa sawit, berkait rapat dengan keyakinan diri, penghargaan terhadap pencapaian peribadi, dan pengiktirafan daripada pihak atasan dan bawahan. Kompetensi kerja yang tinggi tidak semestinya menghasilkan prestasi yang optimum sekiranya pengurus mempunyai harga diri yang rendah. Sebagai contoh, pengurus yang cekap yang kurang keyakinan apabila berhadapan dengan pengarah atau berkomunikasi dengan pihak berkepentingan cenderung kurang yakin dalam membuat keputusan strategik. Sebaliknya, harga diri yang tinggi menguatkan pengaruh kompetensi kerja terhadap prestasi kerja. Pengurus yang mempunyai harga diri yang positif lebih yakin menggunakan pengetahuan dan kemahiran mereka untuk memimpin pasukan, lebih yakin dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan penuaian dan penyelenggaraan, dan mampu menjadi contoh teladan untuk pekerja lapangan.

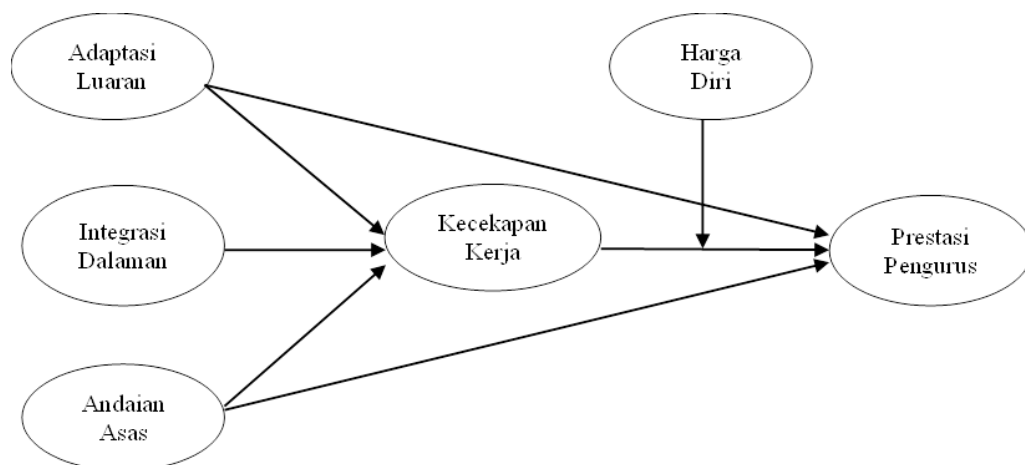
Kecekapan kerja berfungsi sebagai asas kepada pengurus minyak sawit untuk mencapai prestasi kerja, manakala harga diri bertindak sebagai pengukuh dan menyederhanakan hubungan ini. Semua ini berlaku dalam kerangka budaya organisasi yang boleh menjadi faktor pendorong dan faktor penghalang. Apabila syarikat minyak sawit dapat memupuk budaya organisasi yang positif yang menghargai pencapaian dan menyokong pembangunan diri, kecekapan kerja pengurus akan lebih mudah direalisasikan kepada prestasi kerja yang unggul melalui harga diri yang kukuh).

Berdasarkan paparan diatas maka penyelidik mencadangkan hipotesis seperti berikut:

H11 Harga diri penyederhana hubungan antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit

2.7.12 Kerangka Konseptual

Berdasarkan hasil pembangunan teori dan penyelidikan terdahulu untuk pembangunan hipotesis, rangka kerja teori kajian dibentangkan dalam Rajah 2.1:



Rajah 2.3: Kerangka Konsep

Hipotesis dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

- H1 Adaptasi luaran mempengaruhi kecekapan kerja pengurus ladang kelapa sawit
- H2 Integrasi dalaman mempengaruhi kecekapan kerja pengurus ladang kelapa sawit
- H3 Andaian asas mempengaruhi kecekapan kerja pengurus ladang kelapa sawit
- H4 Kecekapan kerja mempengaruhi prestasi pengurus ladang kelapa sawit
- H5 Adaptasi luaran mempengaruhi prestasi pengurus ladang kelapa sawit
- H6 Integrasi dalaman mempengaruhi prestasi pengurus ladang kelapa sawit
- H7 Andaian asas mempengaruhi prestasi pengurus ladang kelapa sawit
- H8 Kecekapan kerja pengantaraan hubungan antara adaptasi luaran dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit
- H9 Kecekapan kerja pengantaraan hubungan antara intergrasi dalaman dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit
- H10 Kecekapan kerja pengantaraan hubungan antara andaian asas dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit
- H11 Harga diri penyederhana hubungan antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit

2.8 Ringkasan

Bab dua membincangkan teori budaya organisasi dan teori kognitif sosial yang boleh memainkan peranan penting dalam memahami tingkah laku individu dalam organisasi. Teori budaya organisasi dan teori kognitif sosial menawarkan perspektif pelengkap untuk memahami tingkah laku individu dalam organisasi. Dengan memahami hubungan antara

kedua-dua teori ini, penyelidik boleh lebih memahami bagaimana individu dipengaruhi oleh persekitaran sosial mereka dan bagaimana mereka boleh mempengaruhi persekitaran tersebut. Seterusnya, pembolehubah ini diterangkan dan rangka kerja konseptual untuk penyelidikan boleh diwujudkan. Ini kemudiannya diikuti dengan perbincangan tentang perkembangan hipotesis.



BAB TIGA

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bahagian ini menerangkan kaedah yang digunakan untuk menjawab hipotesis kajian, metodologi yang digunakan terdiri daripada reka bentuk, instrumen kajian, reka bentuk persampelan, teknik analisis data, prosedur dan aplikasi dalam pemprosesan data iaitu SPSS dan Smart PLS serta rumusan.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Penyelidikan dijalankan di mana ia direkodkan dalam bentuk borang soal selidik, dan pilih reka bentuk penyelidikan yang sepadan dengan saiz sampel yang mencukupi. Menganalisis data dengan kaedah yang betul dan menjana laporan akhir yang mengandungi butir-butir penting mengenai kajian ini. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 126 pengurus.

3.3 Elemen Persampelan

Unit analisis dalam penyelidikan ini ialah pengurus di ladang kelapa sawit di Indonesia. Wilayah Sumatera Utara merupakan wilayah sebagai barometer minyak sawit kebangsaan di Indonesia (Kartika, 2010).

Sementara itu, Wilayah Riau merupakan wilayah yang mempunyai bilangan ladang kelapa sawit terbesar di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2019).

3.4 Populasi

Populasi dalam kajian ini adalah semua pengurus ladang kelapa sawit swasta yang pernah mengikuti latihan pengurusan penanaman kelapa sawit yang diadakan oleh Pusat Penyelidikan Kelapa Sawit (PPKS). Terdapat 184 pengurus ladang swasta dari wilayah Sumatera Utara dan Riau yang telah mengikuti latihan bagi tempoh 2022-2023. Latihan ini sentiasa diadakan setiap tahun berdasarkan pertimbangan bahawa setiap pengurus mempunyai kemahiran khusus untuk memajukan penanaman kelapa sawit di wilayah Sumatera Utara dan Riau.

3.5 Sampel

Saiz sampel iaitu para pengurus ladang kelapa sawit dalam penyelidikan ini ditentukan melalui pengiraan yang dibangunkan oleh pakar (Tan et al., 2022). Bagi penyelidikan secara umumnya, korelasi saiz sampel minimum untuk memperoleh keputusan yang baik ialah 30, manakala bagi kajian tinjauan saiz sampel minimum ialah 100 (MacCallum et al., 1999; Guadagnoli & Velicer, 1988). Dalam penyelidikan ini, bilangan sampel yang dikaji menggunakan kaedah Slovin (Slovin & Semenec, 2019). Kaedah Slovin merupakan salah satu kaedah yang digunakan untuk menentukan bilangan sampel (Sevilla et al., 2007). Menurut Nalendra et al., (2021), formula Slovin ialah formula untuk mengira saiz sampel minimum. Saiz sampel kajian menggunakan formula Slovin ditentukan oleh nilai kadar ralat, di mana lebih besar kadar ralat yang digunakan, semakin kecil bilangan sampel yang diambil.

$n = N / (1 + N \cdot e^2)$: n= sampel; N=Populasi; e^2 ; Standar error dengan alpha = 5%

$n = 184 / (1 + 184 \cdot (0.05)^2) = 184 / 1.46 = 126$ pengurus.

Berdasarkan hasil pengiraan formula Slovin di atas, bilangan sampel yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah seramai 126 orang pengurus daripada jumlah keseluruhan 184 pengurus.

3.6 Teknik Persampelan

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan teknik persampelan Slovin untuk menentukan bilangan responden yang mewakili. Populasi kajian terdiri daripada 184 pengurus yang mengikuti latihan di Pusat Penyelidikan Kelapa Sawit (PPKS) dalam tempoh 2022–2023. Populasi ini berasal dari dua wilayah: 117 pengurus dari ladang kelapa sawit di Provinsi Sumatera Utara dan 67 pengurus dari Provinsi Riau.

Saiz sampel ditentukan secara berkadar mengikut saiz populasi setiap wilayah. Daripada 126 sampel itu, 80 pengurus adalah dari Sumatera Utara dan 46 pengurus dari Riau. Taburan sampel mencerminkan komposisi populasi, membolehkan hasil penyelidikan memberikan gambaran jelas tentang pengurus kelapa sawit di kedua-dua wilayah.

Sebelum menggunakan instrumen kajian terhadap sampel utama, penyelidik terlebih dahulu menjalankan ujian kesahan dan kebolehpercayaan yang melibatkan 30 orang responden. Selepas instrumen dibuktikan sah dan boleh dipercayai, kajian utama dijalankan dengan 126 responden yang telah ditetapkan.

3.7 Proses Kutipan Data

Peringkat awal proses pengumpulan data bermula dengan mendapatkan permit penyelidikan daripada Pusat Penyelidikan Kelapa Sawit (PPKS). Selepas mendapat permit, penyelidik mengemukakan permintaan untuk data responden, yang terdiri daripada senarai semua pengurus yang telah menyertai latihan tadbir urus ladang kelapa sawit sepanjang tempoh 2022–2023. Berdasarkan data ini, pengkaji kemudiannya menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian, melibatkan 30 orang pengurus sebagai responden rintis bagi memastikan soal selidik tersebut sesuai digunakan.

Selepas instrumen disahkan sah dan boleh dipercayai, pengkaji terus mengedarkan borang soal selidik kepada pengurus dengan bantuan PPKS. Soal selidik telah diedarkan kepada semua pengurus yang telah menyertai latihan. Setelah selesai, pengkaji mengumpul semula dengan penyelarasan dengan PPKS. Proses ini memastikan data yang diperolehi memenuhi keperluan penyelidikan dan menjamin kesahihan dan kesempurnaannya.

Jadual 3. 1:

Bilangan Sampel

Nama Wilayah	Populasi (Orang)	Pengiraan (Orang)	Bilangan Sampel (Orang)
Sumatera Utara	117	$117 / 184 \times 126 = 80.12$	80
Riau	67	$67 / 184 \times 126 = 45.88$	46
Jumlah:	184		126

Data diolah, 2024

Dalam kajian ini, saiz sampel 126 pengurus yang mewakili organisasi ialah 126. Mereka adalah pembuat keputusan utama dalam syarikat dan berpengetahuan

tentang selok-belok industri minyak sawit. Oleh itu, jumlah ini mencukupi untuk menjawab persoalan kajian. Tambahan pula, dengan saiz sampel sebanyak 126 ini, dapatan kajian terbukti sah dan boleh dipercayai. Soal selidik yang diedarkan kepada 30 pengurus menunjukkan keputusan yang sah dan boleh dipercayai, dengan pekali korelasi $r > 0.365$ dan nilai Alpha Cronbach > 0.60 .

3.8 Masa Penyelidikan

Penyelidikan ini dijalankan dari April 2024 hingga Ogos 2024. Untuk jadual penyelidikan, sila rujuk jadual 3.2:

Jadual 3. 2:

Jadual Kajian

Maklumat	2024																			
	April				May				Jun				Julai				Ogos			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyediaan instrumen awal																				
Cadangan instrumen di serah pada penyelia tesis																				
Perbincangan instrumen secara terperinci dengan penyelia tesis																				
Pembaikan instrumen berdasarkan persetujuan penyelia tesis																				
Pengedaran borang soal selidik																				
Kemasukan data dan analisis seterusnya																				

3.9 Membangunkan Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan dalam mengumpul data adalah soal selidik yang diisi oleh pengurus ladang kelapa sawit di Indonesia. Senarai soalan-soalan diambil daripada literatur dan diujian untuk mengesahkan pengaruhnya terhadap pembolehubah bersandar. Bell (2014) telah mencadangkan beberapa reka bentuk dan bagaimana untuk mengisi soal selidik. Pada dasarnya soal selidik direka untuk supaya cepat, mudah dipahami dan dapat disiapkan dalam masa yang singkat (Willis, 2004). Terdapat juga pilihan tanda kotak tebal, membolehkan responden untuk mudah menandakan pilihan mereka (Redline & Dillman, 2000).

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi pengurus ladang kelapa sawit dengan kecekapan kerja sebagai pembolehubah pengantara dan harga diri sebagai pembolehubah penyederhanaan. Kajian ini menggunakan pentadbir di ladang kelapa sawit di Wilayah Riau dan Wilayah Sumatera Utara, Indonesia. Pemilihan pengurus ladang kelapa sawit sebagai kajian sampel bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara pembolehubah melalui ujian hipotesis yang dicadangkan dalam kajian ini.

3.10 Pengukuran

Nombor dalam bentuk skala 5 (sangat setuju) hingga 1 (sangat tidak setuju) di bina bagi tinjauan kajian tentang prestasi pengurus ladang kelapa sawit di Indonesia. Nombor Ordinal di gunakan menggunakan skala likert lima mata. Pembolehubah adalah mengukur sejauh mana budaya organisasi mempengaruhi prestasi pengurus dengan kecekapan kerja sebagai pembolehubah pengantara dalam pengurusan perladangan kelapa sawit di Indonesia. Selain itu, kajian ini juga mengukur pengaruh

kecekapan kerja terhadap prestasi pengurus melalui penghargaan sendiri sebagai pembolehubah penyederhana.

3.11 Analisis Data

Analisis data menggunakan kaedah Partial Least Square (PLS). PLS adalah teknik statistik multivariat yang mengurangkan pembolehubah, digunakan untuk meramal, kepada set peramal yang lebih kecil (Esposito Vinzi & Russolillo, 2013). Peramal ini kemudiannya digunakan untuk melakukan regresi. PLS adalah salah satu kaedah statistik berasaskan SEM (*Structural Equation Model*) yang direka untuk menyelesaikan pelbagai persamaan regresi (Purwanto & Sudargini, 2021).

Pemilihan kaedah PLS berdasarkan pertimbangan bahawa dalam kajian ini terdapat tiga pembolehubah laten yang dibentuk oleh pembolehubah pengantara dan sederhana. Model formatif mengandaikan bahawa pembentukan atau pembolehubah terpendam mempengaruhi arahan, iaitu arah sebab akibat daripada membina arahan (Hanafiah, 2020; Lee et al., 2013).

3.12 Identifikasi dan Definisi Operasi Pembolehubah

Dalam kajian ini pembolehubah bebas ialah budaya organisasi yang terdiri daripada: adaptasi luaran, integrasi dalaman, dan andaian asas manakala pembolehubah bersandar ialah prestasi pengurus. Terdapat pembolehubah pengantara iaitu kecekapan kerja dan pembolehubah penyederhana iaitu harga diri.

Penyelidikan ini menggunakan kaedah tinjauan skala Likert. Skala Likert merupakan satu cara responden menyatakan tahap persetujuan atau ketidaksetujuan mereka dengan semua pernyataan tentang tingkah laku, objek atau peristiwa yang terkandung dalam borang tinjauan (Bockenholt, 2017; Desselle, 2005; Sugiyono, 2016). Definisi operasi pembolehubah yang digunakan dalam hipotesis ini boleh dilihat dalam Jadual 3.5 di bawah:

Jadual 3.3:

Instrumen yang dibina ditunjukkan dalam jadual

Membina	Status	Sumber	Penunjuk	Items
Adaptasi Luaran (X1)	Di rekabentuk semula	Sumber: Pulakos <i>et al</i> , (2002)	Menyelesaikan masalah dengan cara yang kreatif	A1. Saya menyelesaikan masalah secara kreatif dengan pengalaman yang ada
				A2. Saya menyelesaikan masalah secara kreatif tanpa bantuan rakan sekerja
				A3. Saya diberikan tugas oleh pengurusan atasan untuk menangani ketidakpastian dalam operasi perladangan sawit
			Berurusan dengan ketidakpastian	A4. Semasa bekerja saya berhadapan dengan ketidakpastian di tempat kerja seperti mogok oleh pekerja bawahan
			Mempelajari tugas,	A5. Sebelum bekerja,

teknologi dan prosedur
baru

saya terlebih dahulu
belajar tentang
teknologi yang
berkaitan dengan kerja
seperti cara kendali
mesin sawit

A6. Saya sentiasa
bersedia untuk
menyesuaikan kerja
dengan prosedur
baharu mengikut
kesesuaian

A7. Saya boleh
menyesuaikan diri
dengan rakan sekerja
yang berpengalaman

Menunjukkan
kemampuan beradaptasi
dengan orang lain

A8. Saya cuba
menyesuaikan diri
dengan rakan sekerja
dalam menyelesaikan
masalah di tempat
kerja jika ada

Menunjukkan
kemampuan
beradaptasi dengan
budaya

A9. Saya dapat
menyesuaikan diri
dengan budaya kerja
yang ditetapkan oleh
organisasi

A10. Saya sentiasa
menyesuaikan diri
mengikut kebolehan
pekerja bawahan

Menunjukkan
kemampuan
beradaptasi dengan
berorientasi fisik

A11. Saya
menunjukkan
keupayaan untuk
menyesuaikan diri
secara fizikal

A12. Dari segi fizikal,
saya dapat



UUM
Universiti Utara Malaysia

Integrasi
Dalam
(X2)

Di
rekabentuk
semula

Schein (2010)

Bahasa yang sama

Batasan dalam kelompok

menyesuaikan diri
dengan keadaan kerja
yang tidak pernah
mereka lakukan
sebelum ini

A13. Saya cuba
mengelakkan kerja
yang menyebabkan
tekanan kerja

A14. Saya sentiasa
berbincang dengan
rakan sekerja untuk
mengelakkan tekanan
akibat kerja

A15. Saya sentiasa
bersedia untuk
diberikan tugasan
untuk mengendalikan
kecemasan sekiranya
berlaku

A16. Saya bersedia
untuk bekerja jika
berlaku situasi krisis
yang tidak diingini
seperti serangan
serangga pokok sawit

B1. Saya sentiasa
bercakap dengan
lenggok bahasa yang
sama seperti rakan
sekerja supaya mereka
selesa

B2. Saya menggunakan
bahasa yang sama di
tempat kerja supaya
mereka tidak
menghadapi masalah

B3. Saya mengehendkan
perbualan dengan



UUM
Universiti Utara Malaysia

Penempatan status/
kekuasaan

kumpulan jika mereka
tidak berkaitan dengan
kerja

B4. Saya sentiasa
cuba menghadkan diri
mereka daripada
kumpulan yang tidak
menguntungkan kerja
saya

B5. Saya mengekalkan
status mereka sebagai
pengurus yang sentiasa
mematuhi peraturan
pengurusan

B6. Saya tidak
pernah bermegah
tentang jawatan saya
dalam pengurusan
dengan staf
bawahan

B7. Saya cuba
mewujudkan
hubungan yang baik
dengan kumpulan
kerja dari pelbagai
unit

Hubungan dalam
kelompok

B8. Hubungan saya
dengan rakan sekerja
dalam menyelesaikan
tugas sentiasa
memberikan harapan
positif kepada
pengurusan

Penghargaan

B9. Saya bersedia
menerima anugerah
mengikut pencapaian
saya

B10. Saya sentiasa
berusaha bersungguh-

Andaian
Asas (X3)

Di
rekabentuk
semula

Kamaroellah,
(2014)

Asas Keunggulan

Asas Konsensus

Mengatur yang sulit
diatur

Asas Tujuan

sungguh untuk
mendapat penghargaan
daripada pimpinan

B11. Saya boleh
mengawal emosi
apabila menguruskan
orang yang sukar diurus

B12. Saya dapat
menyelesaikan tugas
mengurus pengurus
yang sukar diurus di
tempat kerja

C1. Syarikat ladang
menggalakkan saya
menumpukan pada
menyiapkan kerja

C2. Pekerjaan saya
meningkat semula
selepas matlamat
dengan keupayaan
kami untuk bekerja
difahami

C3. Syarikat
menyedari kebolehan
saya setelah berjaya
menjalankan tugas
yang diberikan

C4. Syarikat boleh
berjaya jika keputusan
bersama yang dibuat
dilaksanakan dengan
sebaik mungkin

C5. Saya mempunyai
kelebihan bekerja
kerana mereka sentiasa
didorong

C6. Saya produktif
bekerja kerana orang di
sekeliling saya cukup
menyokong



UUM
Universiti Utara Malaysia

Asas Kesatuan

C7. Sebagai pengurus saya mewujudkan suasana yang kondusif dengan tidak mengganggu rakan sekerja yang sedang bekerja

C8. Sebagai pengurus saya menjunjung perpaduan dengan tidak mendiskriminasi status rakan sekerja lain

C9. Syarikat memberikan anugerah kepada pengurus yang cemerlang di tempat kerja

Asas prestasi

C10. Semua kerja yang pengurus jalankan dipertimbangkan dengan anugerah dalam bentuk bonus yang diterima

C11. Kejayaan pengurus kerana kebolehan berfikir secara kritis

Asas Empiris

C12. Pengurus cuba berfikir secara kreatif dalam mencapai kejayaan pengurusan pada masa hadapan

Asas Keakraban

C13. Saya sentiasa mewujudkan rasa kebersamaan dengan rakan sekerja

Kecekapan Di
Kerja rekabentuk Mangkoenegara,
Pengurus semula (2017)
(Z1)

Asas Integrasi

Kecekapan waktu
bekerja

Kecepatan waktu bekerja

C14. Sebagai pengurus
saya mengekalkan
hubungan baik dengan
pasukan kerja
walaupun terdapat
perbezaan status dan
pendapat

C15. Pengurus
sentiasa patuh kepada
pengurusan atasan yang
telah memberikan ilmu
dalam menyiapkan
kerja

C16. Pihak atasan
memberi kepercayaan
kepada pengurus
mengikut kemampuan
mereka untuk
menyiapkan kerja

D1. Sebagai pengurus
saya mempunyai
ketangkasan
menyiapkan kerja
mengikut masa yang
ditetapkan

D2. Syarikat memberi
ganjaran kepada
pengurus atas
ketangkasan mereka
bekerja mengikut
sasaran yang ditetapkan

D3. Syarikat
mengambil pengurus
yang boleh bekerja
dengan cepat untuk

mencapai sasaran

D4. Saya cuba
menggunakan masa
saya dengan cepat
mengikut beban kerja

				yang mesti diselesaikan
			Kecerdasan waktu bekerja	D5. Pengurus cukup bijak menggunakan masa mereka untuk menyiapkan kerja D6. Syarikat sentiasa memilih pengurus yang bijak untuk diletakkan di kedudukan strategik D7. Saya cuba berdisiplin dengan datang ke pejabat tepat pada masanya
			Kedisiplinan waktu bekerja	D8. Saya sentiasa menggunakan masa lapang mereka untuk menyiapkan kerja baharu D9. Saya sentiasa bersedia untuk bertindak balas sekiranya ketua memberi tugas secara tiba-tiba
			Kesigapan waktu bekerja	D10. Saya sentiasa meluangkan masa untuk bersedia sekiranya ada permintaan yang mesti diselesaikan E1. Saya cuba menjadi diri mereka sendiri dalam menyiapkan kerja
Harga (Z2)	Diri	Di rekabentuk semula	Ghufron & Risnawita (2010)	E2. Saya tidak membenci orang jika seseorang memberi nasihat tentang kesilapan yang telah
			Menerima diri apa adanya	



	saya lakukan
	E3. Saya cukup berpuas hati dengan keadaan semasa pekerjaan saya
Puas dengan dirinya	E4. Saya menyelesaikan pekerjaan dengan menunjukkan rasa kepuasan terhadap yang sudah dilakukan
	E5. Seorang pengurus dihormati oleh pengurus kerana mereka tidak pernah melakukan kesilapan
Disegani orang	E6. Saya sangat bersyukur kerana mempunyai pegawai atasan yang menghargai semua kerja saya
	E7. Sebagai pengurus saya perlu sentiasa berfikiran positif
Diri yang bermanfaat	E8. Pengurus perlu menunjukkan bahawa bekerjasama adalah sangat penting dalam menyiapkan kerja
	E9. Saya merasakan mempunyai kelebihan berbanding rakan sekerja dalam menyiapkan kerja
Menganggap dirinya memiliki banyak kelebihan	E10. Kelebihan yang saya ada digunakan untuk membantu rakan sekerja

Prestasi
Pengurus
(Y)

Di
rekabentuk Mangkunegara
semula (2017)

Kualitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan

yang menghadapi
masalah dengan
pekerjaannya

E11. Saya mampu
melakukan perkara
yang mungkin tidak
dapat dilakukan oleh
rakan sekerja lain
seperti yang diberikan
oleh pihak atasan

E12. Saya mampu
melakukan perkara
terbaik yang tidak
semestinya dilakukan
oleh orang lain

E13. Saya
merasakan bahawa
saya telah berjaya
menyiapkan kerja
setakat ini dengan
baik

E14. Saya berasa
berjaya di tempat
kerja selepas
pengurusan atasan
memberi
pengiktirafan

F1. Saya mengerjakan
apa yang seharusnya
dikerjakan sebagai
pengurus ladang kelapa
sawit

F2. Saya mengerjakan
pekerjaan dengan teliti
mengikut arahan dari
syarikat

F3. Saya menyiapkan
kerja dalam masa yang
ditetapkan mengikut



UUM
Universiti Utara Malaysia

Merupakan orang yang
berhasil



UUM
Universiti Utara Malaysia

Pelaksanaan tugas

Tanggung jawab

skop tugas

F4. Saya bekerja dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh syarikat

F5. Saya sentiasa bersedia bekerja dengan tugas yang diberikan dari masa ke semasa

F6. Semasa menjalankan kerja, saya sentiasa mengikut arahan pihak atasan syarikat ladang

F7. Saya bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan

F8. Saya bertanggungjawab sekiranya keadaan di tempat kerja mengalami masalah

3.13 Uji Kesahan dan Kebolehpercayaan

3.13.1 Uji Kesahan

Menurut Ghazali (2016) dan Setiawanta et al., (2020) uji kesahan digunakan untuk mengukur sama ada sesuatu soal selidik itu sah atau tidak untuk di gunakan bagi sesuatu kajian. Soal selidik dikatakan sah jika soalan-soalan pada soal selidik mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh soal selidik (Krosnick, 2018). Menurut Sugiyono (2016) & Storgaard et al., (1994), jika kesahannya, nilai setiap soalan adalah lebih besar daripada nilai pekali korelasi (r) 0.361 maka item soalan dianggap

sah. Uji kesahan dijalankan dengan pengukuran satu kali (kaedah satu pukulan), iaitu pengukuran yang memadai untuk dilakukan sekali dengan kriteria pembuatan keputusan sebagai berikut berikut:

Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka butir pernyataan sah

Jika r_{hitung} negatif atau $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pernyataan tidak sah

3.13.2 Uji Kebolehpercayaan

Menurut Ghazali (2016) dan Sarmah & Hazarika, (2012), kebolehpercayaan soalan yang di tanya untuk soal selidik merupakan penunjuk bahawa pembolehubah itu sesuai dengan responden (Arijanto & Perkasa, 2020). Soal selidik dikatakan boleh dipercayai jika jawapan kepada pernyataan adalah secara konsisten stabil dari semasa ke semasa (Bowling, 2005). Ujian kebolehpercayaan dalam penyelidikan ini dianalisis menggunakan teknik Cronbach Alpha (α) dan jika ia memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 maka pembolehubah dikatakan boleh dipercayai (Ghozali, 2016; Mohamad et al., 2015; Taber, 2018).

3.14 Teknik Analisis Data dan Ujian Hipotesis

3.14.1 Analisis deskriptif

Analisis deskriptif ialah penerangan ringkas tentang keadaan objek kajian yang diperoleh daripada hasil pengumpulan data soal selidik yang dijalankan ke atas responden (Loeb et al., 2017). Menurut Sugiyono (2016) & Mertler et al., (2021), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan menggambarkan data yang dikumpul tanpa ada niat untuk membuat kesimpulan umum.

3.14.2 Analisis Statistik Inferensi

Statistik inferensi digunakan untuk menghuraikan perhubungan antara variable. Ia digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri sampel yang dipilih daripada populasi. Daripada hasil dapatan, ia dapat dijadikan sebagai generalisasi sampel mengenai populasinya (Sugiyono, 2016; Marshall & Jonker, 2011). Selaras dengan hipotesis yang telah ditetapkan, dalam kajian ini analisis data statistik inferens diukur menggunakan perisian SmartPLS (Partial Least Square) bermula daripada saiz model (model luar), struktur model (model dalaman) dan pengujian hipotesis.

3.14.3 Evaluasi Model Struktural (Model Dalaman)

Model struktur (model dalaman) ialah model struktur untuk meramalkan sebab akibat antara pembolehubah tersembunyi (Gladziejewski, 2016). Melalui proses bootstrapping, parameter ujian T-statistic diperoleh untuk meramal kewujudan hubungan sebab akibat. Model struktur (model dalaman) dinilai dengan melihat peratusan varians yang diterangkan oleh nilai R^2 untuk pembolehubah bersandar dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser Q-square test (Ghozali, 2016; Anekawati & Otok, 2017).

3.15 Ringkasan

Kesimpulannya, bab ini menerangkan secara terperinci metodologi yang digunakan dalam kajian ini yang merangkumi reka bentuk kajian, kebolehpercayaan dan kesahan data, penapisan data dan bilangan proses yang terlibat dalam menjalankan analisis Partial Least Square (PLS).

BAB EMPAT

DAPATAN DAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bahagian ini menggariskan dapatan kajian. Data dianalisis menggunakan aplikasi Smart-PLS (V3.3.3). Ini juga digariskan dalam respons tinjauan dan analisis saringan data awal. Ini termasuk data yang tiada atau kosong. Jenis ujian yang dijalankan terdiri daripada ujian untuk normaliti, lineariti, homoskedastisitas, multikolineariti, kecukupan pensampelan, dan analisis deskriptif. Selain itu, model struktur dan ukuran diselaraskan bersama dengan konstruk pengantara dan akhir sekali, bab ini akan menerangkan dapatan hipotesis yang telah digubal.

4.2 Kadar Tindakbalas

Hasil jawapan responden dengan bilangan sampel kajian yang diperolehi daripada soal selidik yang dikembalikan. Sampel kajian ialah 126 pengurus dari wilayah Sumatera Utara dan Riau yang pernah mengikuti latihan berkaitan pengurusan kelapa sawit. Bagi mendapatkan jumlah sampel yang diinginkan, proses pengedaran borang soal selidik di buat dengan 140 borang soal selidik dihantar terus kepada responden.

Ini dilakukan bagi mengatasi sekiranya responden tidak mengisi borang soal selidik. Responden diberi masa seminggu untuk mengisi borang soal selidik. Ini dilakukan kerana ia melibatkan syarat dan masa yang terhad kerana pengurus ladang sibuk dengan tugas pengurusan. Penyelidik menegaskan bahawa semua jawapan dan juga identiti pengurus adalah di rahsiakan. Oleh itu, semua pengurus yang terlibat tidak akan di pertanggungjawabkan atas jawapan yang di berikan.

Jadual 4. 1:

Soal Selidik yang dikembalikan

Maklumat Responden	Jumlah	Peratusan
Soal selidik diedarkan	184	100%
Soal selidik dikembalikan	140	76.08%
Kusioner yang dapat digunakan	126	68.47%

4.3. Demografi Pengurus

Demografi pengurus berdasarkan jantina di ladang kelapa sawit di wilayah Sumatera, Wilayah Kerajaan Indonesia, dapat dilihat pada Jadual 4.2:

Jadual 4. 2:

Karakter Ciri-ciri Pengurus

Demografi	Kategori	Jumlah (Orang)	(%)
Jantina	Perempuan	15	11.90
	Lelaki	111	88.10
Usia	< 25	5	3.97
	25-30	35	27.78
	31-35	57	45.24
	36-45	29	23.02
	> 45	5	3.97
Tahun Perkhidmatan	5 – 11	12	9.52
	12 – 17	69	54.77
	> 17	45	35.71

Sumber: Hasil Kajian, 2023 (data diolah)

Berdasarkan Jadual 4.2 pengurus lelaki paling ramai iaitu seramai 111 orang (88.10%) manakala pengurus wanita seramai 15 orang (11.90%). Ini menunjukkan majoriti pengurus di Perkebunan Kelapa Sawit di Wilayah Sumatera Utara dan Riau Wilayah Indonesia adalah lelaki, yang kebanyakannya ditempatkan pada tugas yang memerlukan stamina yang kuat, berkebolehan mengetahui keadaan kawasan kerja dan memerlukan pengetahuan yang baik, dan boleh bekerjasama secara berkumpulan. Kewujudan kebolehan yang dimiliki oleh pengurus ladang kelapa sawit lelaki sesuai dengan tugas utama yang diberikan memberikan nilai tambah kepada mereka untuk dapat melakukan tugas tersebut dengan lebih baik.

Berdasarkan data, majoriti pengurus berumur di antara 31-35 tahun seramai 57 orang (45.24%). Mengikut data ini, usia majoriti pengurus Perkebunan Kelapa Sawit di Wilayah Sumatera Utara dan Riau Wilayah Indonesia berada dalam usia paling produktif sehingga kemampuan mereka mengurus ladang tidak diragukan lagi. Orang yang produktif, mereka biasanya boleh menjadi contoh kepada pengurus lain untuk bekerja dengan lebih baik. Mereka ini penting dalam pembangunan syarikat perladangan kelapa sawit. Ini kerana pengurus yang produktif mampu membuat keputusan yang terbaik mengikut kedudukannya sebagai pengurus (Block, 2016). Majoriti pengurus mempunyai tempoh perkhidmatan yang panjang iaitu antara 12-17 tahun sebanyak 69 orang (54.77 %).

Ini menunjukkan bahawa pengurus mempunyai pengalaman yang mencukupi dalam menangani masalah dalam tugas mereka, dan seterusnya menggalakkan pengurus lain menganalisis kerja yang berkaitan dengan tugas utama organisasi serta menyokong pelaksanaan dasar-dasar organisasi. Tempoh perkhidmatan yang

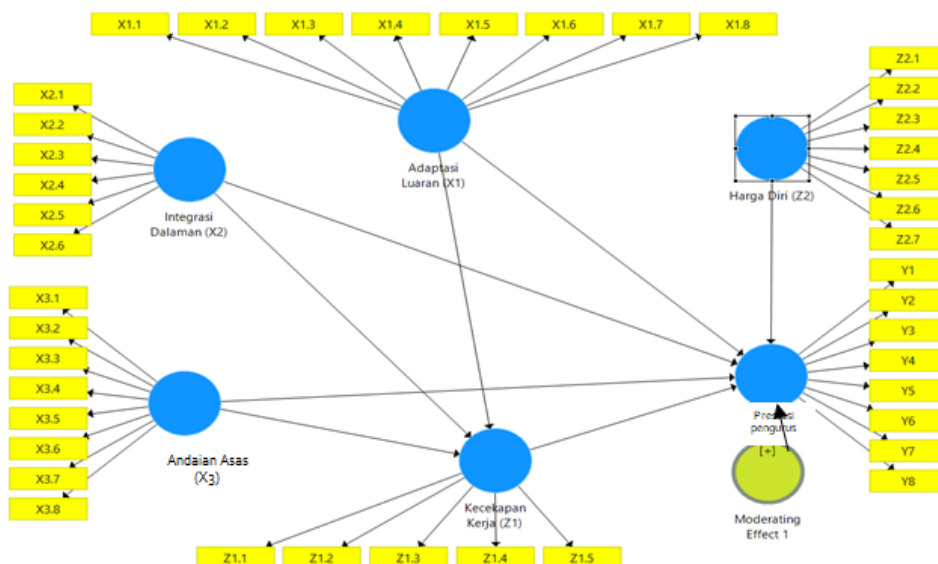
panjang memberi peluang yang besar kepada pengurus ladang untuk berkembang dan akhirnya mencapai prestasi kerja yang lebih baik (Kahan et al., 2013).

4.4 Kaedah Partial Least Square (PLS)

Dalam kajian ini, kaedah yang digunakan ialah Partial Least Square (PLS). Sebab penggunaan kaedah ini adalah untuk menjelaskan sama ada terdapat atau tidak hubungan antara pembolehubah terpendam (Bollen, 2014). Seterusnya kaedah ini sesuai untuk mengujian pemodelan berasaskan teori berdasarkan pendapat pakar dan hasil kajian lepas berkaitan topik di mana penunjuk pembolehubah ini saling berkaitan dalam menjelaskan keadaan semasa.

4.4.1 Skema Model Partial Least Square (PLS)

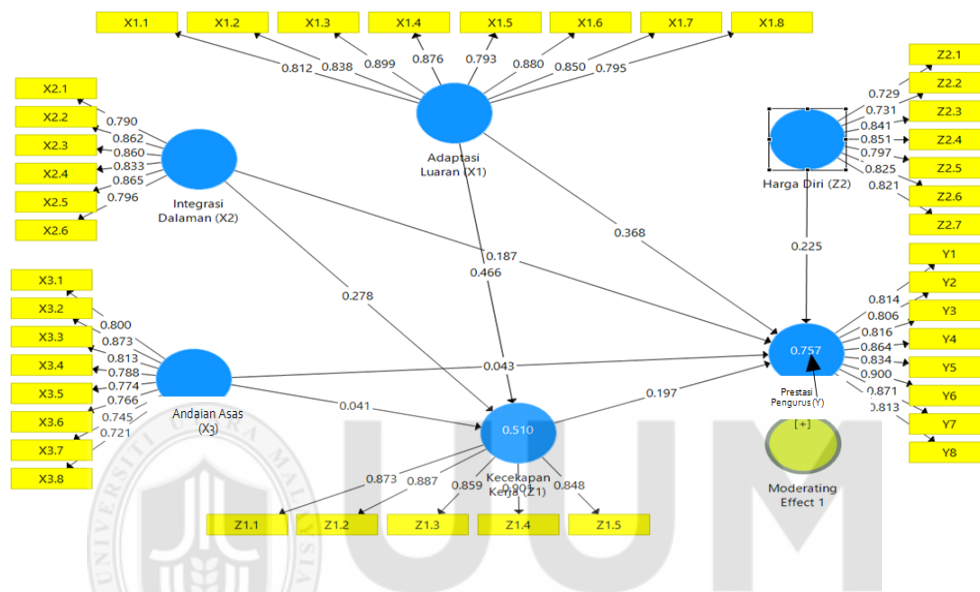
Dalam penyelidikan ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis Dataran Separa Terkecil (PLS) dengan program Smart PLS. Berikut ialah skema model program PLS yang sedang diujian:



Rajah 4.1: Model Luar PLS

Sumber: Hasil Penyelidikan, 2024 (data diolah)

Dalam Rajah 4.1 ditunjukkan Outer Model PLS yang dibina daripada kerangka konsep kajian ini. Gambaran ini menjelaskan kaitan antara setiap pembolehubah yang bersumberkan pelbagai teori dan kajian lepas berkaitan topik kajian. Hasil analisis menggunakan Dataran Separa Terkecil (PLS) dapat dilihat dibawah ini:



Rajah 4. 2: Model Dalam PLS

Sumber: Hasil Penyelidikan, 2024 (data diolah)

Berdasarkan model dalaman yang ditunjukkan di atas, dapat dijelaskan bahawa nilai pekali laluan adalah seperti berikut; kesan adaptasi luaran terhadap prestasi pengurus ialah 0.368, menunjukkan nilai yang diperolehi adalah tahap positif antara adaptasi luaran dan prestasi pengurus. Kesan integrasi dalaman terhadap prestasi pengurus ialah 0.187, menunjukkan nilai yang diperolehi adalah tahap positif antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus. Kesan andaian asas terhadap prestasi pengurus ialah 0.041, menunjukkan bahawa nilai yang diperolehi adalah tahap positif antara andaian asas dan prestasi pengurus. Kesan adaptasi luaran terhadap kecekapan kerja ialah 0.466, menunjukkan nilai yang diperolehi adalah tahap positif antara adaptasi luaran

dan kecekapan kerja. Kesan integrasi dalaman terhadap kecekapan kerja ialah 0.278, menunjukkan bahawa nilai yang diperolehi adalah tahap positif antara adaptasi luaran dan kecekapan kerja. Andaian asas untuk kecekapan kerja ialah 0.041, menunjukkan bahawa nilai yang diperolehi adalah tahap positif antara adaptasi luaran dan kecekapan kerja.

Kesan kecekapan kerja terhadap prestasi pengurus ialah 0.197, menunjukkan nilai yang diperolehi adalah tahap positif antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus. Kesan harga diri terhadap prestasi pengurus ialah 0.225, menunjukkan nilai yang diperolehi adalah tahap positif antara harga diri dan prestasi pengurus. Berdasarkan model inner pls bagi nilai setiap pekali laluan, nilai dominan boleh diperolehi iaitu pengaruh andaian asas terhadap prestasi pengurus sebanyak 0.466 sehingga pembolehubah andaian asas adalah penentu yang mempengaruhi prestasi pengurus berbanding pembolehubah lain.

4.4.2 Penilaian Model

4.4.2.1 Kesahan Konvergen (convergent validity)

Untuk ujian Kesahan Konvergen, pemuatan luar atau faktor pemuatan di gunakan. Hasil ujian Kesahan Konvergen dikategori baik apabila nilai pemuatan luar > 0.70 . Berikut ialah pemuatan luar setiap penunjuk pada pembolehubah penyelidikan:

Jadual 4.3:

Faktor Pemuatan (loading factor)

Pembolehubah	Indikator	Pemuatan Luaran	Keterangan
Adaptasi Luaran (X1)	X1.1	0.725	Valid
	X1.2	0.784	Valid
	X1.3	0.858	Valid
	X1.4	0.809	Valid
	X1.5	0.726	Valid
	X1.6	0.869	Valid
	X1.7	0.869	Valid
	X1.8	0.731	Valid
Integrasi Dalaman (X2)	X2.1	0.774	Valid
	X2.2	0.801	Valid
	X2.3	0.843	Valid
	X2.4	0.898	Valid
	X2.5	0.895	Valid
	X2.6	0.829	Valid
Andaian Asas (X3)	X3.1	0.815	Valid
	X3.2	0.818	Valid
	X3.3	0.829	Valid
	X3.4	0.779	Valid
	X3.5	0.798	Valid
	X3.6	0.801	Valid
	X3.7	0.784	Valid
	X3.8	0.749	Valid
Prestasi Pengurus (Y)	Y1	0.821	Valid
	Y2	0.795	Valid
	Y3	0.783	Valid
	Y4	0.818	Valid
	Y5	0.811	Valid
	Y6	0.833	Valid
	Y7	0.857	Valid
	Y8	0.808	Valid
Harga Diri (Z2)	Z1.1	0.732	Valid
	Z1.2	0.793	Valid
	Z1.3	0.795	Valid
	Z1.4	0.854	Valid
	Z1.5	0.796	Valid
Kecekapan Kerja (Z1)	Z2.1	0.763	Valid
	Z2.2	0.753	Valid
	Z2.3	0.859	Valid
	Z2.4	0.856	Valid
	Z2.5	0.818	Valid
	Z2.6	0.841	Valid
	Z2.7	0.834	Valid

Sumber: Hasil Penyelidikan, 2024 (data diproses)

Berdasarkan Jadual 4.3 diketahui bahawa setiap indikator pembolehubah kajian mempunyai nilai sebanyak pemuatan luar > 0.7 . Keputusan pemuatan luaran menunjukkan bahawa tidak terdapat penunjuk pembolehubah yang nilai pemuatan luarannya berada di bawah 0.6 supaya semua penunjuk diisytiharkan sesuai atau sah untuk kegunaan penyelidikan dan boleh digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.4.2.2 Kesahan Diskriminasi (discriminant validity)

Proses pengiraan kriteria Fornell-Larcker dijalankan dengan membandingkan AVE punca setiap konstruk dengan perkaitan antara satu konstruk dalam model hipotesis kajian (Ghozali, 2016; Yusoff et al., 2020). Sekiranya keputusan pengiraan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan nilai AVE punca bagi setiap konstruk adalah lebih besar daripada nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain, maka kesahan diskriminan diisytiharkan baik (Henseler et al., 2015). Sila lihat Jadual 4.3 di bawah:

Jadual 4.4:

Kesahan Diskriminasi

Pembolehubah	Adaptasi Luaran (X1)	Andaian Asas (X3)	Harga Diri (Z2)	Integrasi Dalam (X2)	Kecekapan Kerja (Z1)	Prestasi Pengurus (Y)
Adaptasi Luaran (X1)	0,799					
Andaian Asas (X3)	0,708	0,797				
Harga Diri (Z2)	0,633	0,759	0,819			
Integrasi Dalam (X2)	0,766	0,818	0,671	0,841		
Kecekapan Kerja (Z1)	0,654	0,818	0,842	0,664	0,795	
Prestasi Pengurus (Y)	0,584	0,642	0,761	0,578	0,721	0,816

Sumber: Hasil Penyelidikan, 2024 (data diproses)

Selain memperhatikan hasil pengiraan dari Jadual 4.4 fornell-larcker criterion, kesahan diskriminasi juga boleh ditentukan berdasarkan nilai muatan silang, iaitu pembebanan skor yang diperolehi pada blok penunjuk yang sama mestilah lebih

besar daripada nilai korelasi antara pembolehubah pendam (Adedeji et al., 2017).

Nilai muatan silang hipotesis kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 4.4 berikut:

Jadual 4.5:

Pemuatan Silang

Pembolehubah	Adaptasi Luaran (X1)	Andaian Asas (X3)	Harga Diri (Z2)	Integrasi Dalam (X2)	Kecekapan Kerja (Z1)	Prestasi Pengurus (Y)
Adaptasi Luar (X1)	1.000	0.708	0.633	0.766	0.654	0.584
Andaian Asas (X3)	0.708	1.000	0.759	0.818	0.818	0.642
Harga Diri (Z2)	0.633	0.759	1.000	0.671	0.842	0.761
Integrasi Dalam (X2)	0.766	0.818	0.671	1.000	0.664	0.578
Kecekapan Kerja (Z1)	0.654	0.818	0.842	0.664	1.000	0.721
Prestasi Pengurus (Y)	0.584	0.642	0.761	0.578	0.721	1.000

Berdasarkan Jadual 4.5 dapat dilihat bahawa setiap penunjuk dalam pembolehubah kajian mempunyai nilai pemuatan silang terbesar pada pembolehubah yang dibentuknya berbanding nilai pemuatan silang pada pembolehubah lain. Berdasarkan keputusan yang diperoleh, dapat dinyatakan bahawa indikator yang digunakan dalam kajian ini mempunyai kesahan diskriminasi yang baik dalam menyusun pembolehubah masing-masing.

Selain daripada memerhatikan nilai muatan silang, kesahan diskriminasi juga boleh ditentukan dengan cara lain, iaitu dengan melihat varians purata yang diekstrak bagi setiap penunjuk.

Jadual 4.6 :

Purata Varian Diekstrak (AVE)

Pembolehubah	Average Variance Extracted (AVE)
Adaptasi Luaran (X1)	0.638
Andaian Asas (X3)	0.635
Harga Diri (Z2)	0.670
Integrasi Dalaman (X2)	0.708
Kecekapan Kerja (Z1)	0.632
Prestasi Pengurus (Y)	0.666

Sumber: Hasil Penyelidikan, 2024 (data diproses)

Berdasarkan Jadual 4.6 diketahui bahawa nilai AVE bagi pembolehubah adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas, kecekapan kerja, harga diri dan prestasi pengurus > 0.5 . Oleh itu dapat dinyatakan bahawa setiap pembolehubah mempunyai kesahan diskriminasi yang baik.

4.4.2.3 Kebolehpercayaan Komposit (Composite Reliability)

Kebolehpercayaan komposit ialah bahagian yang digunakan untuk mengujian nilai kebolehpercayaan penunjuk pada pembolehubah (Asmelash & Kumar, 2019).

Sesuatu pembolehubah boleh diisytiharkan memenuhi kebolehpercayaan komposit jika ia mempunyai nilai kebolehpercayaan komposit bagi setiap pembolehubah yang digunakan dalam penyelidikan ini:

Jadual 4. 7:

Kebolehpercayaan Komposit (Composite Reliability)

Composite Reliability	
Adaptasi Luaran (X1)	0.933
Andaian Asas (X3)	0.933
Harga Diri (Z2)	0.934
Integrasi Dalaman (X2)	0.935
Kecekapan Kerja (Z1)	0.895
Prestasi Pengurus (Y)	0.941

Sumber: Hasil Penelitian, 2024 (data diolah)

Berdasarkan Jadual 4.7. dapat dilihat bahawa nilai kebolehpercayaan komposit pembolehubah adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas, kecekapan kerja, harga diri dan prestasi pengurus (Y) > 0.60 . Keputusan ini menunjukkan setiap pembolehubah telah memenuhi kebolehpercayaan komposit sehingga dapat dirumuskan bahawa semua pembolehubah mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi.

4.4.2.4 Cronbach Alpha

Ujian kebolehpercayaan dengan kebolehpercayaan komposit di atas boleh diperkukuhkan dengan menggunakan nilai cronbach alpha. Pembolehubah boleh diisytiharkan boleh dipercayai atau memenuhi cronbach alpha jika ia mempunyai nilai cronbach alpha > 0.7 (Ghozali, 2016; Kennedy, 2022). Berikut ialah nilai cronbach alpha untuk setiap pembolehubah:

Jadual 4.8:

Cronbach Alpha

Pembolehubah	Cronbach's Alpha
Adaptasi Luaran (X1)	0.918
Andaian Asas (X3)	0.918
Harga Diri (Z2)	0.918
Integrasi Dalaman (X2)	0.917
Kecekapan Kerja (Z1)	0.854
Prestasi Pengurus (Y)	0.929

Sumber: Hasil Penyelidikan, 2024 (data diproses)

Berdasarkan Jadual 4.8, dapat dilihat bahawa nilai *cronbach alpha* bagi setiap pembolehubah ialah adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas, kecekapan, harga prestasi pengurus > 0.70 . Oleh itu, keputusan ini dapat menyatakan bahawa setiap pembolehubah penyelidikan yang digunakan memenuhi nilai *cronbach alpha*. Semua pembolehubah mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi.

4.4.2.5 Ujian Multikolinieriti

Tujuan ujian multikolineariti ini adalah untuk menentukan multikolineariti antara pembolehubah dengan cara menilai korelasi antara pembolehubah bebas (Daoud, 2017). Hasil dari ujian multikolineariti dipaparkan pada jadual dibawah:

Jadual 4. 9:

Ujian Multikolinieriti

Indikator Pembolehubah	VIF
X1.1	1.801
X1.2	2.302
X1.3	3.665
X1.4	2.978
X1.5	2.057
X1.6	4.240
X1.7	4.156
X1.8	1.930
X2.1	2.317
X2.2	2.643
X2.3	2.987
X2.4	4.255
X2.5	3.911
X2.6	2.438
X3.1	2.481
X3.2	3.044
X3.3	2.894
X3.4	2.287
X3.5	2.309
X3.6	3.163
X3.7	2.858
X3.8	1.911
Y1	2.611
Y2	2.267
Y3	2.337
Y4	3.163
Y5	3.028
Y6	3.450
Y7	3.638
Y8	2.554
Z1.1	2.292
Z1.2	2.445
Z1.3	2.225
Z1.4	2.415
Z1.5	2.036
Z2.1	2.292
Z2.2	2.705

Z2.3	3.460
Z2.4	2.917
Z2.5	2.477
Z2.6	3.097
Z2.7	2.881

Sumber: Hasil Penyelidikan, 2024 (data diproses)

Berdasarkan Jadual 4.9 diatas, hasil dari statistik kolineariti (VIF) untuk melihat ujian multikolineariti dengan hasil luar dari pembolehubah adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas, kecekapan kerja, harga diri dan prestasi pengurus masing-masing pembolehubah VIP adalah < 5 . Oleh itu ia tidak melanggar hukum ujian multikolineariti.

4.4.2.6 Penilaian Model Dalaman

Dalam kajian ini, keputusan ujian penilaian dalaman diterangkan melalui pekali laluan (path coefficient), ujian kebaikan kesesuaian (ujian goodness of fit) dan ujian hipotesis.

4.4.2.7 Path Coefficient

Ujian pekali laluan digunakan untuk menunjukkan betapa kuatnya kesan atau pengaruh pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar (Mishra & Min, 2010). Manakala penentuan pekali (R-Square) digunakan untuk mengukur sejauh mana pembolehubah endogen dipengaruhi oleh pembolehubah lain (Ardi, 2020). Menurut Ghazali (2016) keputusan R-Square 0.67 dan ke atas bagi pembolehubah pendam endogen dalam model struktur menunjukkan kesan pembolehubah eksogen (dipengaruhi) terhadap pembolehubah endogen (dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Manakala, bila keputusan 0.33-0.67 maka ia masuk kategori sederhana, dan jika keputusan 0.19-0.33 maka ia masuk kategori lemah.

4.4.2.8 Ujian Kebaikan Kesesuaian (Goodness Of Fit)

Berdasarkan pemprosesan data yang telah dijalankan menggunakan program smart PLS, nilai R-Square diselaraskan diperolehi seperti berikut:

Jadual 4.10:

Nilai R-Square diselaraskan

	R Square	R Square Adjusted
Kecekapan Kerja (Z1)	0.684	0.676
Prestasi Pengurus (Y)	0.625	0.606

Sumber: Hasil Kajian, 2024 (data diolah)

Berdasarkan Jadual 4.10 dapat dilihat bahawa nilai pelarasan R-Square bagi pembolehubah kecekapan kerja ialah 0.676. Mendapat nilai ini menjelaskan bahawa peratusan besar kecekapan kerja boleh dijelaskan oleh adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas sebanyak 67.6 peratus. Kemudian bagi nilai pelarasan R-Square yang diperolehi oleh pembolehubah prestasi pengurus sebanyak 0.606. Nilai ini menjelaskan bahawa prestasi pengurus boleh dijelaskan oleh adaptasi luaran, integrasi dalaman, andaian asas, dan kecekapan kerja sebanyak 60.6 peratus. Hasil kajian menunjukkan bahawa hubungan antara adaptasi luaranan, integrasi dalaman dan andaian asas terhadap prestasi pengurus adalah kukuh kerana nilai pelarasan R-square yang diperolehi adalah melebihi 50 peratus.

Keputusan pengiraan nilai kuasa dua q adalah seperti berikut:

$$\begin{aligned}q\text{-Square} &= 1 - [(1-R_1^2) \times (1-R_2^2)] \\&= 1 [(1-0.676) \times (1-0.606)] \\&= 1 - (0.324 \times 0.394) \\&= 1-0.127 \\&= 0.872\end{aligned}$$

Berdasarkan keputusan pengiraan di atas, nilai kuasa dua q ialah 0.872. Ini menunjukkan bahawa kepelbagaian data kajian yang boleh dijelaskan oleh model kajian ialah 87.2 peratus manakala baki 12.8 peratus dijelaskan oleh faktor lain di luar model kajian. Oleh itu, hasil model kajian ini boleh dinyatakan mempunyai nilai kesesuaian yang baik.

Selain itu nilai Standardized Root Min Square Residual (SRMR) dapat menjadi acuan kebaikan model. Ujian goodness Of Fit (GOF) dijalankan melalui pemeriksaan hasil anggaran output SmartPLS pada nilai SRMR. SRMR merupakan rata-rata residu kovarians, didasarkan atas transformasi matriks kovarians sampel dan matriks kovarians yang diramalkan menjadi matriks hubungan. Jika angka yang didapatkan kurang dari 0,10 dianggap sesuai (Obuchowski, 2000). Hasil output seperti di bawah:

Jadual 4. 11:

Hasil Ujian Model Fit

Fit Summary		
	Model Tepu	Model Anggaran
SRMR	0.075	0.080
d_ULS	5.055	5.791
d_G	3.325	3.478
Chi-Square	1865.649	1901.115
NFI	0.664	0.658

Sumber: Hasil Kajian, 2024 (data diolah)

Berdasarkan output di atas jadual 4.11 dapat diketahui bahwa nilai SRMR 0,075 dan ini memenuhi kriteria *goodness of fit*.

4.5 Ujian Hipotesis

Berdasarkan pemprosesan data, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab semua hipotesis yang di cadangkan dalam penyelidikan ini. Pengujian hipotesis dalam penyelidikan ini boleh dilakukan dengan melihat nilai statistik T dan nilai P .

Hipotesis kajian ini boleh diisytiharkan diterima sekiranya nilai $P < 0.05$. Keputusan ujian hipotesis yang diperolehi dalam penyelidikan ini melalui mod dalaman.

4.5.1 Menguji Hipotesis Kesan Langsung

Jadual 4. 12:

Statistik T dan Nilai P Secara Langsung

	Sampel Asal (O)	Sampel Min (M)	Sisihan Piawai (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	Nilai P	Keterangan
Adaptasi Luaran (X1) -> Kecekapan Kerja (Z1)	0.466	0.462	0.116	4.017	0.000	Diterima
Integrasi Dalaman (X2) -> Kecekapan Kerja (Z1)	0.278	0.278	0.117	2.378	0.018	Diterima
Andaian Asas (X3) -> Kecekapan Kerja (Z1)	0.041	0.050	0.078	0.528	0.598	Ditolak
Kecekapan Kerja (Z1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.197	0.189	0.071	2.779	0.006	Diterima
Harga Diri (Z2) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.225	0.240	0.079	2.839	0.005	Diterima
Adaptasi Luaran (X1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.368	0.368	0.084	4.368	0.000	Diterima
Integrasi Dalaman (X2) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.187	0.184	0.087	2.149	0.032	Diterima
Andaian Asas (X3) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.043	0.037	0.074	0.583	0.560	Ditolak
Moderating Effect 1 -> Prestasi Pengurus (Y)	-0.035	-0.034	0.042	0.847	0.397	Ditolak

Sumber: Hasil Kajian, 2024 (data diolah)

4.5.2 Menguji Hipotesis Kesan Tidak Langsung

Jadual 4. 13:

Statistik T dan Nilai P Secara Tidak Langsung

	Sampel Asal (O)	Sampel Min (M)	Sisihan Piawai (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	Nilai P	Keterangan
Adaptasi Luaran (X1) -> Kecekapan Kerja (Z1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.092	0.087	0.038	2.406	0.016	Diterima
Integrasi Dalaman (X2) -> Kecekapan Kerja (Z1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.055	0.053	0.032	1.716	0.087	Ditolak
Andaian Asas (X3) -> Kecekapan Kerja (Z1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.008	0.010	0.017	0.477	0.633	Ditolak

Sumber: Hasil Kajian, 2024 (data diolah)

4.5.3 Ujian Hipotesis Pengaruh Keseluruhan

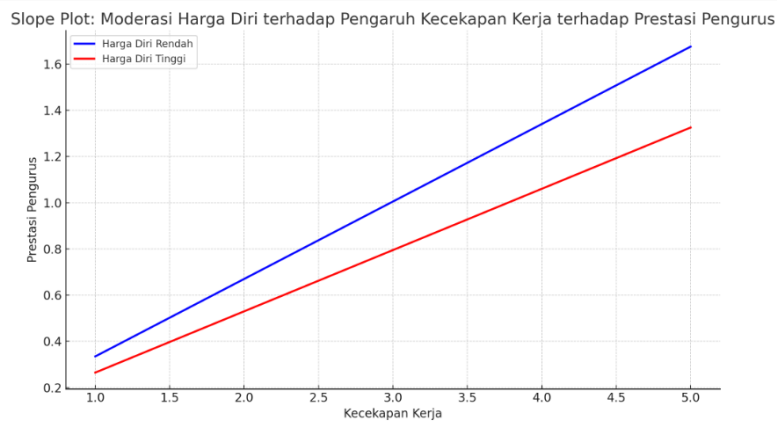
Jadual 4. 14:

Statistik T dan Nilai P Pengaruh Keseluruhan

	Sampel Asal (O)	Sampel Min (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	Nilai P	Keterangan
Adaptasi Luaran (X1) -> Kecekapan Kerja (Z1)	0.466	0.462	0.116	4.017	0.000	Diterima
Integrasi Dalam (X2) -> Kecekapan Kerja (Z1)	0.278	0.278	0.117	2.378	0.018	Diterima
Andaian Asas (X3) -> Kecekapan Kerja (Z1)	0.041	0.050	0.078	0.528	0.598	Ditolak
Adaptasi Luaran (X1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.460	0.455	0.084	5.472	0.000	Diterima
Integrasi Dalam (X2) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.242	0.237	0.089	2.714	0.007	Diterima
Andaian Asas (X3) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.051	0.048	0.073	0.704	0.482	Ditolak
Kecekapan Kerja (Z1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.197	0.189	0.071	2.779	0.006	Diterima
Harga Diri (Z2) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.225	0.240	0.079	2.839	0.005	Diterima
Moderating Effect 1 -> Prestasi Pengurus (Y)	-0.035	-0.034	0.042	0.847	0.397	Ditolak

Sumber: Hasil Kajian, 2024 (data diproses)

4.5.3.1 Harga Diri sebagai Pembolehubah Penyederhana



Rajah 4. 3: Peranan harga diri sebagai pembolehubah Penyederhana dalam hubungan antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus

Hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi antara kecekapan kerja dan harga diri memiliki arah koefisien negatif ($\beta = -0,035$), yang secara visual tergambar melalui slope plot sebagai kecenderungan pelemahan pengaruh kecekapan kerja terhadap prestasi pengurus pada tingkat harga diri yang lebih tinggi. Namun, berdasarkan nilai $p = 0,397$ dan t -statistik = 0,847, efek interaksi ini tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, harga diri tidak terbukti memoderasi secara signifikan hubungan antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus, baik dalam arah memperkuat maupun melemahkan.

4.5.4 Ringkasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil kajian dalam menjawab hipotesis peranan budaya organisasi dalam meramal kecekapan kerja terhadap prestasi pengurus kelapa sawit di Indonesia, rumusan kajian ini adalah seperti berikut:

Jadual 4. 15:

Ringkasan Hasil Penyelidikan

	Sampel Asal (O)	Sampel Min (M)	Sisihan Piawai (STDEV)	T Statistik ((O/STDEV))	Nilai P	Keterangan
Adaptasi Luaran (X1) -> Kecekapan Kerja (Z1)	0.466	0.462	0.116	4.017	0.000	Diterima
Integrasi Dalaman (X2) -> Kecekapan Kerja (Z1)	0.278	0.278	0.117	2.378	0.018	Diterima
Andaian Asas (X3) -> Kecekapan Kerja (Z1)	0.041	0.050	0.078	0.528	0.598	Ditolak
Kecekapan Kerja (Z1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.197	0.189	0.071	2.779	0.006	Diterima
Harga Diri (Z2) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.225	0.240	0.079	2.839	0.005	Diterima
Adaptasi Luaran (X1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.368	0.368	0.084	4.368	0.000	Diterima
Integrasi Dalaman (X2) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.187	0.184	0.087	2.149	0.032	Diterima
Andaian Asas (X3) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.043	0.037	0.074	0.583	0.560	Ditolak
Adaptasi Luaran (X1) -> Kecekapan Kerja (Z1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.092	0.087	0.038	2.406	0.016	Diterima
Integrasi Dalaman (X2) -> Kecekapan Kerja (Z1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.055	0.053	0.032	1.716	0.087	Ditolak
Andaian Asas (X3) -> Kecekapan Kerja (Z1) -> Prestasi Pengurus (Y)	0.008	0.010	0.017	0.477	0.633	Ditolak

Kecekapan Kerja (Z1) ->						
Harga Diri (Z2) -> Prestasi	-0.035	-0.034	0.042	0.847	0.397	Ditolak
Pengurus (Y)						

Sumber: Hasil Penelitian, 2024 (data diolah)

Berdasarkan hasil dari ringkasan, maka terbukti bahawa adaptasi luaran berpengaruh signifikan terhadap kecekapan kerja, andaian asas berpengaruh signifikan terhadap kecekapan kerja, harga diri berpengaruh signifikan terhadap prestasi pengurus, kecekapan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi pengurus dan andaian asas berpengaruh signifikan terhadap prestasi pengurus melalui kecekapan kerja sebagai pengantaraan sedangkan sebahagian dari hipotesis yang dicadangkan ditolak.

4.6 Ringkasan

PLS-SEM digunakan sebagai pendekatan analisis dalam kajian ini. Pada awalnya bab ini menguji tingkat maklumbalas dan ciri-ciri demografi responden. Seterusnya, bab ini menyaring dan memperbaiki data, seperti data yang hilang dan kosong. Ini kerana ada pengurus ladang yang tidak memberi jawapan lengkap. Setelah itu, analisis pendahuluan dan analisis deskriptif dilakukan. Bab ini juga menilai kebolehpercayaan model pengukuran, serta kesahan konvergen dan diskriminan. Sebelum pengujian hipotesis, penilaian model persamaan pertama dan model persamaan kedua juga di bincangkan dalam bab ini. Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahawa di antara 12 hipotesis, 7 di antaranya di sokong, dan 5 di antaranya tidak di sokong.

BAB LIMA

RUMUSAN DAN PERBINCANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan hasil yang diperolehi daripada bab-bab sebelumnya. Bahagian pertama bab ini membentangkan jawapan kepada persoalan kajian. Seterusnya bab ini akan menerangkan sumbangan yang diberikan dari segi perspektif teori dan praktikal. Beberapa rujukan kepada penyelidikan masa depan dan batasan kajian ini juga dinyatakan. Akhirnya, kesimpulan hasil kajian ini di bincangkan.

5.2. Imbas Kembali Kajian

Kajian ini menggunakan teori tentang budaya organisasi yang dibangunkan oleh sarjana akademik untuk menjawab hipotesis yang diusulkan. Budaya organisasi adalah ciri yang ada dan dipertahankan dalam suatu organisasi atau dalam kehidupan seharian masyarakat, yang tidak dapat dipisahkan dari ikatan budaya yang muncul (Cameron, 1988). Budaya organisasi sebagai satu konsep ilmiah secara relatifnya adalah agak baru (Smircich, 2017). Meskipun konsep "norma kelompok" dan "iklim" telah digunakan oleh psikologi untuk waktu yang lama, konsep budaya telah secara eksplisit digunakan hanya dalam satu atau dua dekad terakhir (Schein, 2010; Fischer et al., 2019).

Budaya organisasi merujuk kepada norma tingkah laku dan nilai yang difahami dan diterima oleh semua ahli organisasi dan menjadi asas kepada peraturan organisasi (Hadi & Riyadi, 2022; Chatman & O'Reilly, 2016). Akar budaya organisasi berasal daripada pengasasnya, kerana pengasas organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap budaya awal organisasi, baik dari segi tabiat mahupun ideologi (Hofstede, 1980; Cameron, 1988). Budaya mengikat ahli kumpulan komuniti kepada visi bersama yang mewujudkan konsistensi dalam tingkah laku atau tindakan (Tripathi, 2019; Qohar, & Rosyidi, 2017).

Secara ringkasnya, objektif kajian adalah: (1) mengkaji hubungan antara adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas terhadap prestasi pengurus yang menjadi pentadbir ladang syarikat kelapa sawit di Indonesia; (2) untuk mengkaji hubungan antara adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas terhadap kecekapan kerja pengurus lapangan syarikat kelapa sawit di Indonesia; (3) untuk mengkaji hubungan antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus ladang syarikat kelapa sawit di Indonesia; (4) Mengkaji hubungan antara harga diri pengurus ladang syarikat kelapa sawit di Indonesia; (5) mengkaji peranan kecekapan kerja sebagai pengantara antara adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas terhadap prestasi pengurus syarikat minyak sawit di Indonesia dan (6) mengkaji peranan harga diri sebagai penyederhana antara kecekapan kerja dan prestasi pengurusan syarikat kelapa sawit di Indonesia.

Untuk menjawab soalan kajian dan mencapai objektif, bab dua menumpukan kajian lepas terhadap kesemua 6 pembolehubah yang diselidiki. Bab ini menerangkan kemungkinan hubungan antara anteseden, hasil, dan kualiti jawapan responden

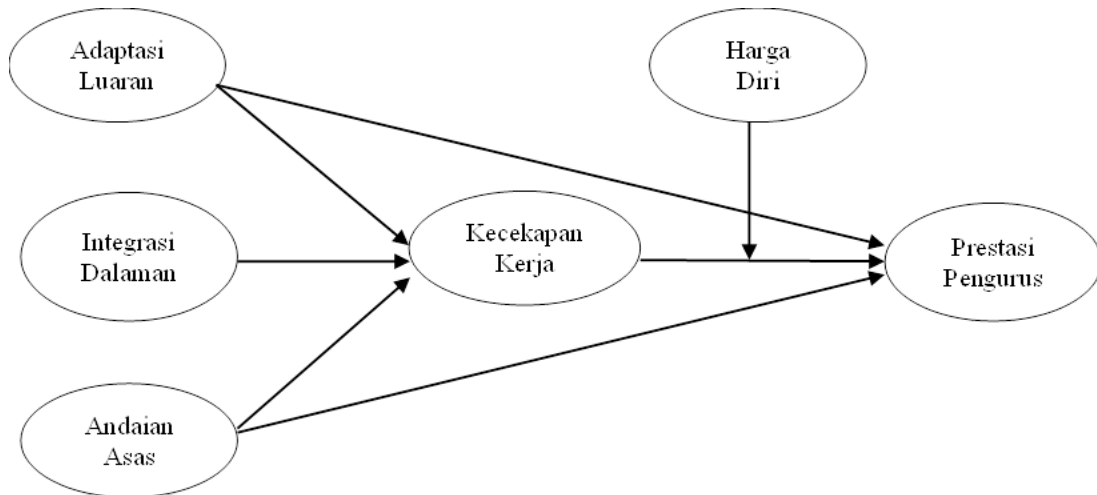
berdasarkan pengedaran soal selidik di lapangan. Ini bermakna hipotesis dibangunkan untuk menjawab persoalan yang di bangkitkan dan untuk memenuhi tujuan kajian. Di samping itu, kajian ini mengandungi kajian semula yang lebih komprehensif terhadap model yang melibatkan budaya organisasi mengenai prestasi pengurus ladang serta kecekapan kerja dan harga diri sebagai pembolehubah pengantara dan penyederhana masing-masing.

Bab tiga menerangkan kaedah yang diaplikasikan dalam kajian ini, termasuk reka bentuk kajian, teknik persampelan, saiz sampel, dan teknik analisis data. Reka bentuk kajian termasuklah penggunaan deskriptif kuantitatif dan juga pengedaran borang soal selidik yang di buat sendiri oleh penyelidik. Soal selidik terdiri daripada 126 item untuk semua pembolehubah dan 6 item untuk profil demografi. Tambahan pula, data primer dikumpul daripada 184 soal selidik, di mana hanya 126 telah digunakan. Hipotesis kajian telah diuji menggunakan Smart-PLS 3.3.3. Laporan hasil analisis data disusun berdasarkan tingkat respons, profil demografis, penyaringan data, analisis pendahuluan, serta pengukuran dan model struktural. Jadual 4.15 dalam bab 4 menunjukkan hasil hipotesis dari bab II. Secara khususnya, dinyatakan bahawa 7 dari 12 hipotesis diterima: H1, H2, H4, H5, H6, H7 dan H9, sedangkan H3, H8 H10, H11 dan H12 ditolak.

5.3 Perbincangan

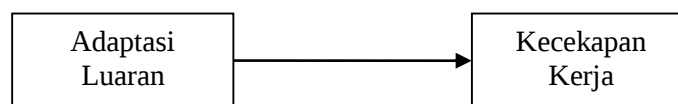
Dalam bahagian ini, pengaruh budaya organisasi terhadap pencapaian pengurus ladang dibincangkan dengan kecekapan kerja sebagai pengantara dan harga diri sebagai penyederhana. Faktor budaya organisasi yang terdiri daripada adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas serta prestasi pengurus yang diselaraskan

oleh kecekapan kerja, dibincangkan secara mendalam. Hubungan antara kecekapan kerja dan pencapaian pengurusan juga disederhanakan oleh harga diri.



Rajah 5.1: Pengaruh adaptasi luaran, integrasi dalaman dan andaian asas terhadap prestasi pengurus dengan kecekapan kerja sebagai pengantara serta harga diri sebagai penyederhana

5.3.1 Pengaruh Adaptasi Luaran Terhadap Kecekapan Kerja



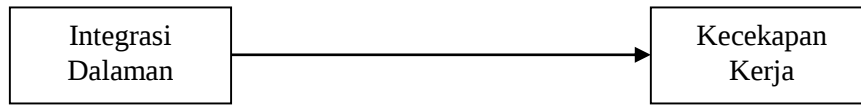
Rajah 5.2: Pengaruh adaptasi luaran terhadap kecekapan kerja dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperoleh, adaptasi luaran memberi kesan positif dan signifikan terhadap kecekapan kerja. Ini bermakna arah pengaruh positif menunjukkan semakin baik pembolehubah adaptasi luaran, hasil yang diperoleh daripada kecekapan kerja akan meningkat. Adaptasi luaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kecekapan kerja. Pengurus ladang ladang sawit mengalami

manfaat adaptasi luaran seperti pemahaman tinggi terhadap prosedur kerja, kreatif dalam menangani masalah dalam pengurusan ladang dan mahir dalam teknologi terkini bagi kegunaan ladang sawit. Ini semua menjurus kepada kepada kecekapan kerja. Pengurus perlu mempunyai kecekapan kerja yang baik untuk bekerjasama dalam meningkatkan kualiti kerja. Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Gunawan et al., (2015 yang menyatakan bahawa kebolehsuaian luaran pengurus, iaitu kebolehan menyesuaikan diri dengan dinamik persekitaran luaran seperti perubahan dasar, perkembangan teknologi, dan trend pasaran dalam ladang kelapa sawit, merupakan faktor utama.

Hasil kajian ini juga selari dengan penyelidikan yang dijalankan oleh Paramesta (2023); Paais & Pattiruhu (2020); Buschgens et al. (2013), yang menyatakan bahawa budaya organisasi yang terdiri daripada penyesuaian luaran mempengaruhi prestasi pengurus. Pengurus yang boleh menyesuaikan diri dengan situasi baharu dan mempelajari kemahiran yang diperlukan untuk mengikuti perubahan. Mereka terbuka kepada idea baharu dan bersedia mencuba pendekatan yang berbeza. Keupayaan ini membolehkan mereka menyumbang secara berkesan dalam pelbagai pekerjaan. Peranan adaptasi luaran secara signifikan mempengaruhi prestasi kerja, dengan kebolehsuaian menjadi cerminan prospek jangka panjang dari segi pembangunan kerjaya pengurus.

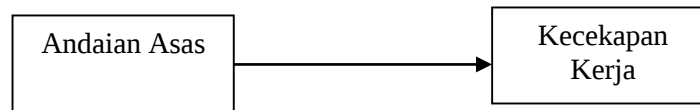
5.3.2 Pengaruh Integrasi Dalam dan Terhadap Kecekapan Kerja



Rajah 5.3: Hubungan di antara Integrasi dalam dan kecekapan kerja pada Perusahaan kelapa sawit di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperolehi, H0 ditolak dan H1 diterima. Oleh itu, Integrasi Dalam mempunyai impak yang positif dan signifikan terhadap Kecekapan Kerja. Maknanya, Integrasi Dalam mempunyai kesan yang nyata terhadap peningkatan Kecekapan Kerja. Fenomena ini membuktikan bahawa proses integrasi dalam Pengurusan perlu dijalankan dengan baik, supaya elemen-elemen dalam Pengurusan bertindak balas secara positif antara satu sama lain kerana pasukan yang dibentuk mewujudkan komunikasi yang baik antara satu sama lain. Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Kusuma, (2024), integrasi dalam yang merangkumi koordinasi antara jabatan, komunikasi yang harmoni, dan sinergi antara unit kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pembangunan kompetensi kerja pengurus. Ini kerana untuk bekerja lebih efektif, seorang pengurus ladang mestilah dihormati dan diterima baik oleh semua pihak dalam organisasi ladang sawit. Pengurus mesti di lihat sebagai seorang yang mesra, mudah di dekati dan rendah diri. Akhirnya, ini sekali gus bakal memberi gambaran bahawa kecekapan kerja meningkat kerana semua kerja dapat di siapkan dengan mudah dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pengurus mesti dapat mencipta asas yang sesuai untuk membangunkan elemen dalam pasukan supaya mereka boleh bekerja dengan lebih baik.

5.3.3 Pengaruh Andaian Asas Terhadap Kecekapan Kerja

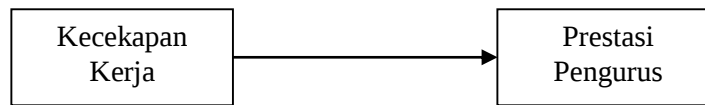


Rajah 5. 4: Hubungan di antara Andaian asas dan kecekapan kerja pengurus ladang kelapa sawit di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperoleh, H0 diterima dan H1 ditolak. Malah, beberapa andaian asas memberi gambaran yang negatif dan tidak signifikan terhadap kecekapan kerja, bermakna realisasi andaian asas tidak memberi kesan nyata kepada peningkatan kecekapan kerja. Kekurangan pelaksanaan peraturan yang ditetapkan untuk mengutamakan andaian asas kini bermakna tiada proses yang dilaksanakan untuk mewujudkan pengurusan yang lebih baik. Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Widodo (2024), yang mendapati andaian asas, termasuk nilai teras, prinsip moral, dan kepercayaan etika yang dipegang oleh individu dalam menjalankan kerja mereka, mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi kerja di ladang kelapa sawit.

Ini menunjukkan bahawa peranan andaian asas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kecekapan kerja. Ia juga bermaksud nilai-nilai yang dipegang oleh pengurusan dalam menegakkan keadilan dan mematuhi peraturan pengurusan tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Keputusan hipotesis ini menunjukkan bahawa pengurus ladang sawit tidak mendapat kepercayaan penuh pihak pengurusan tertinggi ladang sawit dan juga tidak berikan ganjaran yang sewajarnya oleh pihak syarikat atas komitmen kerja mereka. Isu ini seterusnya mempengaruhi kecekapan kerja seorang pengurus.

5.3.4 Pengaruh Kecekapan Kerja terhadap Prestasi Pengurus

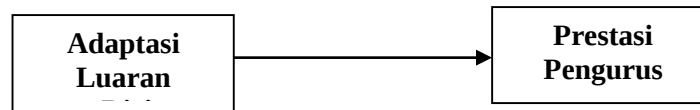


Rajah 5. 5: Hubungan antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperolehi, H0 ditolak dan H1 diterima. Malah, kecekapan kerja memberi impak positif dan signifikan terhadap prestasi pengurus. Ini bermakna kecekapan kerja memberi kesan sebenar kepada peningkatan prestasi pengurus. Peranan kecekapan kerja melalui kebolehan pengurus boleh menyumbang kepada peningkatan prestasi pengurus. Maklumat ini sangat bermanfaat dalam jangka masa panjang, lebih ramai pengurus mahir bekerja, lebih banyak sokongan yang akan mereka perolehi daripada pihak sedia ada yang berminat. Oleh itu, kemahiran peribadi dalam pengurusan dapat membantu membina pasukan yang baik agar kebolehan setiap individu dapat digabungkan untuk mewujudkan pasukan yang lebih baik agar prestasi pengurus sentiasa dapat ditingkatkan mengikut keputusan yang tepat. Ini menunjukkan bahawa lebih berkebolehan seseorang pengurus maka lebih baik prestasi mereka serta menjadikan mereka lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya.

Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Gintara, (2025), bahawa dalam persekitaran kerja seperti ladang kelapa sawit, kompetensi ini telah terbukti menjadi faktor utama dalam menentukan kejayaan pengurus dalam mencapai sasaran dan mengekalkan kestabilan operasi.

5.3.5 Pengaruh Adaptasi Luaran Terhadap Prestasi Pengurus



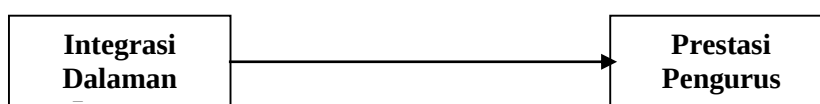
Rajah 5. 6: Hubungan di antara Adaptasi luaran dan Prestasi pengurus Perusahaan kelapa sawit di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperoleh, H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk Penyeragaman Keputusan. Oleh itu, beberapa adaptasi luaran memberi kesan positif dan signifikan terhadap prestasi pengurus, bermakna arah pengaruh adalah positif, menunjukkan bahawa lebih baik perubahan adaptasi luaran, lebih besar kesannya terhadap prestasi pengurus. Hasil kajian bermakna mengadaptasi output sebagai usaha boleh menggalakkan pengurus bukan sahaja mengambil risiko tetapi juga untuk membangunkan idea-idea inovatif secara berkesan. Dengan cara ini pengurus menjadi lebih bertanggungjawab dalam menjalankan tugas yang di amanahkan. Dalam erti kata lain, kebolehsuaian akan mengarahkan pengurus bertindak untuk menekankan hasil yang inovatif untuk meningkatkan prestasinya, supaya Pengurusan dapat meneruskan pertumbuhannya supaya ia boleh mencari kejayaan dan membuka peluang baharu. Selaras dengan hasil kajian, adaptasi luaran dapat memberikan nilai positif dan signifikan dalam mempengaruhi prestasi pengurus ladang.

Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Tipuric, (2022), di mana penyesuaian luaran ialah keupayaan sesebuah organisasi, termasuk individu di dalamnya (seperti pengurus), menyesuaikan strategi, proses dan tingkah laku mereka sebagai tindak balas kepada perubahan atau tekanan yang datang dari luar organisasi. Hasil kajian ini juga selari dengan kajian yang dijalankan oleh Masriyadi et al.,

(2024), yang menunjukkan bahawa kebolehsuaian luaran pengurus, iaitu kebolehan menyesuaikan diri dengan dinamik persekitaran luaran seperti perubahan dasar, perkembangan teknologi, trend pasaran, dalam sektor perladangan kelapa sawit dan menekankan bahawa pengurus adaptif cenderung untuk lebih cekap dalam menjalankan tugas mereka.

5.3.6 Pengaruh Integrasi Dalam Terhadap Prestasi Pengurus



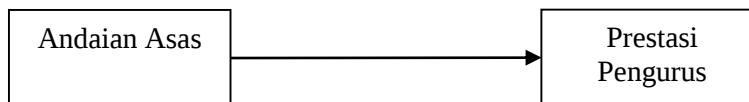
Rajah 5.7: Hubungan di antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus ladang kelapa sawit di Indonesia.

Berdasarkan keputusan yang diperoleh, H0 ditolak dan H1 diterima. Oleh itu, integrasi dalaman mempunyai kesan yang positif dan signifikan terhadap prestasi pengurus ladang. Ini bermakna Integrasi Dalam mempunyai kesan sebenar terhadap peningkatan prestasi pengurus. Hasil kajian menunjukkan bahawa faedah integrasi dalaman memberi kesan positif terhadap prestasi pengurus. Ini mungkin berlaku kerana kakitangan pengurusan mencerminkan rasa integrasi antara satu bahagian atau elemen dengan yang lain. Jadi ini bermakna faedah yang dirasakan oleh elemen atau bahagian setiap pekerjaan dalam mencapai sasaran yang diinginkan oleh pengurusan. Kemuncak ini dapat dirasakan dalam membangunkan pasukan yang lebih baik supaya keputusan yang dihasilkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi pengurus ladang sawit.

Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Anggrahini et al., (2023), menunjukkan bahawa integrasi dalaman secara signifikan mempengaruhi prestasi

pengurus dalam sektor perladangan kelapa sawit dan sejauh mana kerjasama, komunikasi, dan penajaran antara unit dalam organisasi berjalan secara sinergi dan produktif.

5.3.7 Pengaruh Andaian Asas terhadap Prestasi Pengurus



Rajah 5.8: Hubungan antara andaian asas dengan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperolehi, H0 diterima dan H1 ditolak. Oleh itu, beberapa andaian asas tidak memberi kesan yang positif dan tidak signifikan terhadap prestasi pengurus. Maksudnya, terdapat andaian asas tetapi ia tidak memberi kesan yang nyata kepada peningkatan prestasi pengurus secara keseluruhan. Nilai-nilai yang wujud dalam pengurusan tidak dapat meningkatkan prestasi pengurusan. Ini berlaku kerana prinsip pengurusan tidak diperkukuh dengan betul oleh pengurus. Contohnya seperti penerapan nilai moral, kepatuhan dan kebolehan individu yang dimiliki oleh pengurus tidak menyumbang kepada peningkatan mutu kerja sehingga pencapaian pengurus tidak di perolehi dengan baik. Selain itu, syarikat tidak melihat pengurus ladang sebagai seorang yang layak memberi pendapat dan ini membataskan peranannya dalam membuat keputusan-keputusan penting di peringkat pembuat dasar. Kesannya adalah dalam jangka masa panjang pengurus tidak dapat mencapai prestasi yang baik jika andaian dasar tidak dilaksanakan dengan baik.

Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Hasibuan et al. (2025), yang mendapati andaian asas, yang merangkumi nilai mendalam dan prinsip moral yang dipegang oleh individu dalam organisasi, tidak mempengaruhi prestasi pengurus dengan ketara. Walaupun andaian asas berfungsi sebagai asas untuk tingkah laku kerja, pengaruhnya terhadap prestasi pengurus dimediasi melalui pembolehubah lain. Tapi hasil kajian ini tidak konsisten dengan kajian yang dijalankan oleh Djazuli & Hidayat (2024), yang menyatakan bahawa andaian asas, merangkumi prinsip nilai, kepercayaan moral, dan perspektif asas dalam melaksanakan tugas pengurusan, secara signifikan mempengaruhi prestasi pengurus dalam sektor perladangan.

5.3.8 Pengaruh adaptasi luaran terhadap prestasi pengurus dengan peranan kecekapan kerja sebagai Pengantaraan



Rajah 5. 9: Peranan kecekapan kerja sebagai pengantaraan antara adaptasi luaran dan prestasi pengurus dalam syarikat kelapa sawit di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperolehi, H0 ditolak dan H1 diterima. Oleh itu, sebahagian daripada kecekapan kerja sebagai pembolehubah perantara memberi impak yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kesan adaptasi luaran terhadap prestasi pengurus. Ini bermakna, arah pengaruh yang positif secara tidak langsung menunjukkan bahawa kecekapan kerja memberi impak yang nyata dalam meningkatkan kesan adaptasi luaran terhadap prestasi pengurus. Selain itu, keputusan ini adalah satu petanda bahawa pemilihan pengambilan pengurus ladang adalah penting dalam industri kelapa sawit. Memandangkan operasi ladang kelapa sawit

adalah saling berkaitan seperti pembenihan, penanaman, pembajaan, penjagaan, pengutipan hasil, pengangkutan, pengilangan dan lain – lain maka seorang pengurus perlu bertindak pantas dalam membuat keputusan dan tindakan. Hasil kajian secara langsung juga menunjukkan bahawa kecekapan kerja sebagai pembolehubah perantara dapat menjadi pengantara pengaruh adaptasi luaran terhadap prestasi pengurus. Ini bermaksud kecekapan kerja secara langsung mampu memberikan idea kepada pengurus untuk meningkatkan kemahiran mereka dengan lebih baik lagi. Apabila pengurus sudah cekap dalam menjalankan tugas mereka, kecekapan kerja kurang berkemungkinan menjadi perantara untuk adaptasi luaran terhadap prestasi pengurus. Atas sebab ini, pihak pengurusan perlu memberi perhatian kepada hubungan tidak langsung antara pengubah, kerana hasil yang diperolehi ialah prestasi pengurusan boleh meningkat kerana terdapat sokongan terhadap kecekapan kerja sebagai prinsip pelengkap sekiranya terdapat kekurangan adaptasi luaran yang berlaku pada pengurus. Oleh itu, pihak pengurusan diharap dapat meningkatkan kecekapan kerja sebagai modal dalam meningkatkan prestasi pengurus.

Keputusan ini selaras dengan kajian oleh Tarigan & Evivani (2024), yang menunjukkan bahawa penyesuaian luaran mempunyai kesan tidak langsung melalui kecekapan kerja sebagai pembolehubah pengantara. Penyesuaian luaran membentuk asas motivasi dan situasional bagi pengurus untuk membangunkan diri mereka, dan peningkatan dalam kecekapan inilah yang kemudiannya membawa kepada peningkatan prestasi.

5.3.9 Pengaruh Integrasi dalaman Terhadap Prestasi Pengurus dengan Peranan Kecekapan Kerja sebagai Pengantaraan



Rajah 5. 10: Peranan kecekapan kerja sebagai pengantaraan antara integrasi dalaman dan prestasi pengurusan dalam syarikat minyak sawit di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperoleh, H0 diterima dan H1 ditolak. Oleh itu, kecekapan kerja sebagai pembolehubah perantara tidak memberikan gambaran yang positif dan tidak signifikan dalam menunjukkan kesan integrasi dalaman terhadap prestasi pengurus. Maknanya, secara tidak langsung kecekapan kerja tidak memberi kesan yang signifikan terhadap pengaruh integrasi dalaman terhadap prestasi pengurus. Hasil kajian menunjukkan kecekapan kerja sebagai pembolehubah perantara tidak dapat menyumbang untuk melihat kesan integrasi dalaman terhadap prestasi pengurus. Kecekapan kerja pengurusan bukanlah faktor penentu untuk dapat menjadi pengantaraan secara tidak langsung, bermakna tanpa perantara, integrasi dalaman yang baik akan memberi kesan langsung kepada prestasi pengurus. Sebaliknya, jika integrasi dalaman lemah khususnya di dalam konteks kebersamaan dan keserasian dengan pekerja lain di dalam syarikat ladang kelapa sawit, ia tidak akan memberi kesan kepada prestasi pengurus. Oleh itu, hubungan yang baik antara integrasi dalaman dan kecekapan kerja amat diperlukan supaya ia akan menyumbang kepada peningkatan pengaruh tidak langsung integrasi dalaman terhadap prestasi pengurusan melalui kecekapan kerja sebagai pembolehubah perantara.

Hasil kajian ini tidak konsisten dengan kajian yang dijalankan oleh Ahmad et al., 2022, yang menunjukkan integrasi dalaman secara tidak langsung mempengaruhi prestasi pengurus melalui kecekapan kerja. Dimana integrasi dalaman ialah sumber organisasi, manakala kecekapan kerja ialah modal insan yang merapatkan integrasi itu kepada output prestasi ketara.

5.3.10 Pengaruh Andaian Asas Terhadap Prestasi Pengurus dengan Peranan Kecekapan Kerja sebagai Pengantaraan



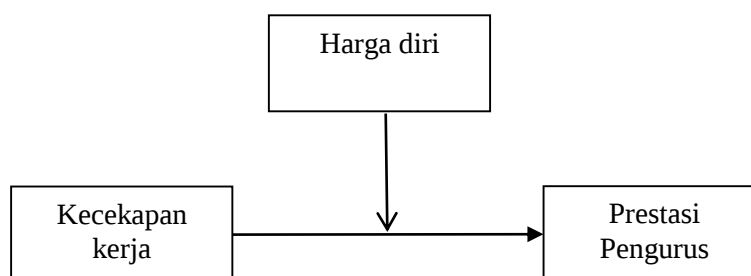
Rajah 5. 11: Peranan kecekapan kerja sebagai pengantaraan antara andaian asas dan prestasi pengurusan dalam syarikat minyak sawit di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperoleh, H0 diterima dan H1 ditolak. Kecekapan kerja sebagai pembolehubah perantara tidak memberi kesan positif dan tidak signifikan dalam menunjukkan kesan andaian asas terhadap prestasi pengurus. Ini bermakna arah pengaruh tidak positif dan kecekapan kerja tidak mempunyai impak nyata dalam meningkatkan pengaruh andaian asas terhadap prestasi pengurus. Hasil kajian menunjukkan andaian asas yang dipegang oleh pihak pengurusan dalam menyediakan aspek atau norma penilaian yang akan digunakan oleh pihak pengurusan tidak dapat meningkatkan prestasi pengurusan melalui kehadiran kecekapan kerja pengurus sebagai pembolehubah perantara. Ini bermakna usaha pihak pengurusan untuk membangunkan kemahiran kerja memberi kesan tidak langsung terhadap pengaruh andaian asas terhadap prestasi pengurus. Ia juga bermakna dengan meningkatkan kecekapan kerja, ia tidak menyumbang kepada pelaksanaan nilai andaian asas dalam peraturan yang digunakan dalam pengurusan

melalui kecekapan kerja pengurusan sebagai pengantaraan. Rumusan untuk keputusan ini, di dalam konteks organisasi ladang kelapa sawit dan budaya Indonesia seorang pengurus perlu mempunyai ketahanan, berdikari dan perlu menjarakkan diri dengan para pekerja. Status quo sebagai seorang pengurus membataskan pergaulan dan hanya bertindak mengikut arahan yang di berikan.

Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Riodini (2023), bahawa andaian asas iaitu prinsip nilai dan kepercayaan mendalam yang dipegang oleh pengurus tidak memberi kesan yang signifikan terhadap prestasi pengurus, walaupun dimediasi oleh kecekapan kerja. Kecekapan pekerjaan tidak dapat menjadi pengantara secara berkesan hubungan antara andaian asas dan prestasi pengurus. Andaian asas tidak secara langsung atau tidak menjana hasil prestasi yang boleh diukur, seperti kecekapan penuaian, pematuhan kepada sasaran pengeluaran atau kualiti pelaporan.

5.3.11 Pengaruh Kecekapan kerja Terhadap Prestasi Pengurus dengan Harga Diri Sebagai Penyederhana



Rajah 5.12: Peranan Harga Diri Sebagai Penyederhana di Antara Kecekapan Kerja Dan Prestasi Pengurus Pada Perusahaan Kelapa Sawit Di Indonesia

Berdasarkan keputusan yang diperoleh, H0 diterima dan H1 ditolak. Oleh itu, sebahagiannya Moderating effect 1 harga diri sebagai pembolehubah penyederhana tidak memberi kesan positif dan tidak signifikan terhadap prestasi pengurus. Ini bermakna harga diri sebagai moderating effect 1 tidak memberi kesan nyata dalam mengukuhkan pengaruh kecekapan kerja pada prestasi pengurus. Harga diri sebagai pembolehubah penyederhana tidak dapat memberikan faedah dalam meningkatkan kecekapan kerja terhadap prestasi pengurus ladang kelapa sawit dan tidak memberi kesan positif secara langsung dalam meningkatkan prestasi kerja. Ini menggambarkan bahawa harga diri menentukan secara langsung sikap yang seterusnya mempengaruhi prestasi pengurus. Dapat dilihat daripada keputusan bahawa harga diri pengurus boleh memberi pengaruh dalam meningkatkan prestasi pengurus daripada menjadi pembolehubah yang menguatkan atau melemahkan. Penjelasan lanjut untuk keputusan ini berkait rapat dengan perasaan pengurus ladang sawit itu sendiri. Pengurus mungkin merasakan yang dia hanya menjalankan tugas dan syarikat tidak perlu menghargai kerjanya.

Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Kharismawan (2025), yang menyatakan bahawa walaupun kecekapan kerja secara amnya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi pengurus, penghargaan sendiri sebagai pembolehubah penyederhana adalah tidak signifikan. Ini bermakna harga diri tidak menguatkan atau melemahkan pengaruh kecekapan kerja terhadap prestasi pengurus. Kajian Siregar (2025) juga menyatakan bahawa dalam beberapa organisasi hierarki seperti perladangan, penghargaan sendiri yang tinggi tidak selalunya memberi kesan positif, kerana budaya kerja lebih mengutamakan disiplin dan pematuan prosedur berbanding ekspresi keyakinan diri.

5.4 Sumbangan Kajian

Kajian ini mempunyai beberapa implikasi untuk kedua-dua teori dan praktikal. Implikasinya diterangkan seperti berikut:

5.4.1 Sumbangan Teori

Kajian ini menyumbang kepada pengetahuan lebih mendalam mengenai kedudukan, keadaan pengurus ladang kelapa sawit di Indonesia amnya. Kajian ini penting kerana kadar pengeluaran dan tahap kualiti minyak kelapa sawit Indonesia masih rendah berbanding dengan keluasan ladang yang ada. Pengurus ladang sebagai responden mampu memberi gambaran lebih baik mengenai apa yang sebenarnya berlaku.

Pertama, dalam konteks perladangan kelapa sawit Indonesia konsep andaian asas langsung tidak wujud. Seperti yang diterangkan oleh Miller (1984) dalam Kamaroellah (2014) bahawa terdapat lapan andaian asas yang dimiliki oleh syarikat untuk berjaya, iaitu: 1) asas tujuan 2) asas kecemerlangan 3) asas muafakat 4) asas perpaduan 5) asas pencapaian 6) asas empirikal 7) asas keakraban 8) asas integrasi. Ini bermakna syarikat-syarikat ladang sawit Indonesia gagal mewujudkan sikap kebersamaan antara pengurus dan syarikat ladang. Secara kasarnya, pengurus di anggap tidak penting. Peranannya hanya seperti pekerja-pekerja lain sahaja. Kebolehan mereka tidak di optimakan.

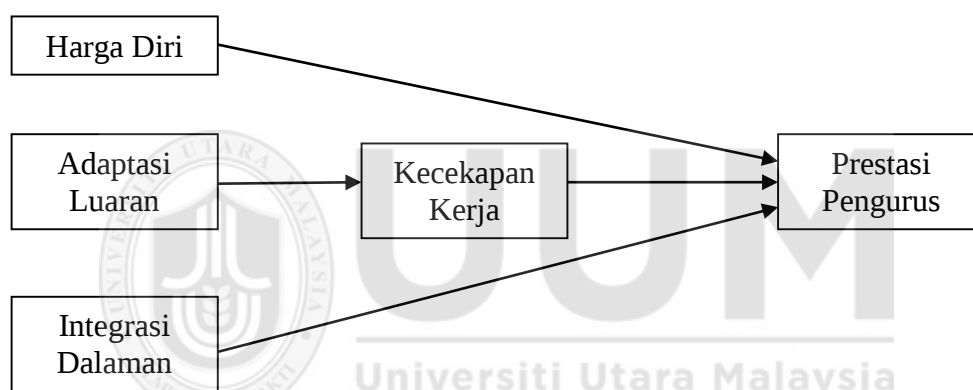
Kedua, harga diri dan integrasi dalaman memberi kesan langsung kepada prestasi pengurus ladang kelapa sawit. Keadaan ini berbeza sama sekali dengan rangka kajian asal yang di cadangkan yang mana kecekapan kerja pengantaraan hubungan antara integrasi dalaman dan prestasi pengurus manakala harga diri penyederhana hubungan

antara kecekapan kerja dan prestasi pengurus. Ini memberi gambaran bahawa integrasi dalaman dalam konteks kajian ini bertentangan dengan pandangan Zhao et al., 2011 yang menghuraikan penyepaduan dalaman sebagai cara ahli organisasi berinteraksi, bekerjasama, dan membina hubungan antara satu sama lain untuk mencapai matlamat bersama. Nampaknya integrasi dalaman dalam konteks kajian ini lebih bersifat individu dan peribadi, sesuai dengan hasil dapatan kajian iaitu integrasi dalaman terus kepada prestasi pengurus itu sendiri. Harga diri dalam konteks kajian ini merujuk kepada beberapa aspek iaitu; 1) terima diri seadanya 2) redha dengan diri sendiri 3) disegani ramai 4) diri berguna 5) anggap diri ada banyak kelebihan 6) boleh buat kerja dengan baik 7) diri sendiri berjaya (Ghufron & Risnawita, 2010) juga bersifat peribadi.

Ketiga, kecekapan kerja pengurus ladang mepengantaraankan hubungan antara adaptasi luaran dan prestasi pengurus. Ini menunjukkan kepentingan bahawa pentingnya pengurus untuk beradaptasi dengan persekitaran kerjanya dengan optimum supaya kecekapannya meningkat. Kefahaman, kepantasan membuat keputusan, efisien dalam pengurusan masa kerja ke semuanya akan berlaku apabila seorang pengurus mampu beradaptasi dengan persekitaran kerja dalam industri ladang kelapa sawit. Keempat, menurut Schein (2010), asas budaya organisasi ialah satu set kepercayaan yang dikongsi oleh ahli organisasi tentang sifat manusia, realiti organisasi, dan hubungan antara keduanya. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa asas budaya organisasi adalah unik mengikut konteks industri ladang kelapa sawit dan juga budaya Indonesia amnya. Sebagai contoh, andaian asas tidak wujud dalam konteks kajian ini.

Kelima, Teori Kognitif Sosial yang dicadangkan oleh Albert Bandura ialah teori psikologi yang menerangkan bagaimana individu belajar dan berkelakuan melalui interaksi sosial dengan orang lain (Bandura, 2014). Dalam kajian ini, terbukti bahawa pengurus ladang kelapa sawit di Indonesia lebih individu dan lebih suka bekerja secara solo. Mereka juga tidak mempunyai interaksi dan persatuan mesra dengan pekerja lain.

Hasil dapatan setelah analisis data, penyelidik mencadangkan kerangka kerja baru seperti di bawah:



Rajah 6.1: Rangka Kajian Selepas Analisis Data

5.4.2 Sumbangan Praktikal

Kajian ini juga menyumbang kepada pengetahuan lebih mendalam tentang tindakan ataupun strategi yang boleh di lakukan untuk mengoptimakan pengeluaran dan memperbaiki kualiti minyak sawit keluaran syarikat-syarikat ladang kelapa sawit di Indonesia. Pertama, syarikat ladang sawit perlu lebih menghargai dan memaksimumkan potensi pengurus. Mereka perlu di libatkan secara konsisten dalam setiap keputusan penting syarikat. Buah fikiran mereka perlu di ambil perhatian kerana mereka lebih arif tentang operasi ladang sawit secara keseluruhannya.

Kedua, syarikat ladang sawit perlu memberi latihan atau kursus komunikasi kepada pengurus. Mengikut kajian ini, para pengurus lebih suka bekerja secara solo dan kurang berinteraksi dengan semua pekerja ataupun unit-unit lain yang berkaitan. Ini penting untuk mencapai hasil yang optimum. Pengurus perlu melihat bahawa kerjasama dan hubungan baik dengan semua pihak perlu untuk kebaikan dan kelangsungan syarikat.

Ketiga, syarikat ladang perlu memperbanyakkan kaedah memberi ganjaran kepada para pengurus samaada berbentuk kewangan ataupun bukan kewangan. Ganjaran berbentuk kewangan seperti bonus, kenaikan gaji, percutian berbayar dan sebagainya boleh di beri kepada pengurus untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Ganjaran berbentuk bukan kewangan pula seperti memberi sijil penghargaan ataupun anugerah seperti pengurus terbaik bulanan atau tahunan kepada pengurus yang cemerlang.

5.5 Keterbatasan Kajian

Seperti mana-mana penyelidikan lain, kajian ini juga mempunyai beberapa batasan. Pertama, dapatan kajian ini unik untuk industri ladang kelapa sawit di Indonesia sahaja. Jadi, dapatan kajian ini perlu di fahami dalam tiga konteks penting iaitu pengurus ladang sawit dan syarikat ladang sawit dan juga konteks negara Indonesia. Kedua, kajian ini hanya memfokuskan pengurus sebagai responden sebagai enjin operasi syarikat ladang. Terdapat kumpulan responden lain yang turut mempengaruhi prestasi syarikat ladang kelapa sawit seperti pembantu penyelia, pekerja ladang dan lain-lain.

5.6 Cadangan Untuk Kajian Akan Datang

Berdasarkan batasan kajian, kami mencadangkan perkara berikut:

Pertama, kajian serupa boleh dijalankan ke atas industri lain seperti industri makanan dan minuman, pembuatan dan lain-lain. Lebih banyak kajian berpotensi untuk mengetahui bagaimana industri lain berfungsi dan menyaring kesusasteraan budaya organisasi.

Kedua, untuk mendapatkan lebih banyak gambaran tentang industri minyak sawit, maka penyelidik masa depan boleh mengkaji lebih daripada seorang responden.



RUJUKAN

- Abdurrahman, (2023). Pengembangan SDM Perkebunan Kelapa Sawit. bpdp.or.id 2023
- Adedeji, A. N., Lawan, M. O., & Sidique, S. F. (2017). Testing validity of observed indicators of local content policy in Nigeria: evidence from four-factor measurement model. *CBN Journal of Applied Statistics (JAS)*, 8(1), 7.
- Adewale, O. O., & Anthonia, A. A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. *Journal of competitiveness*, 5(4), 115-133.
- Age, A. I., Obinne, C. P. O., & Demenongu, T. S. (2012). Communication for sustainable rural and agricultural development in Benue State, Nigeria. *Sustainable Agriculture Research*, 1(1), 118-129.
- Ahmad, S. N. H. N., Amran, A., Siti-Nabiha, A. K., & Rahman, R. A. (2022). Sustainable Palm Oil: What Drives it and Why Aren't We There Yet?. *Asian Journal of Business and Accounting*, 15(1).
- Aji, R., Aji, S. R., Noorma, N., & Suratman, S. (2023). Interpersonal communication. Lambert Academic Publishin.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013). The role of career competencies in the Job Demands—Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 356-366.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191-224.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Alfalla-Luque, R., López, C.M., & Dey, P.K. (2013). Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning & Control*, 8-9, 800-817. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666870>.
- Aliev, I. M., & Sigov, V. I. (2017). Creating a learning organization as an increase in the adaptability of a company's human capital to the volatility of the external environment.
- Alkhafaji, A., & Nelson, R. A. (2013). Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment. Routledge.
- Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2014). Factors affecting successful adoption of management information systems in organizations towards enhancing organizational performance. *American Journal of Systems and Software*, 2(5), 121-126.
- Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of business management*, 6(13), 4717.
- Alvesson, M. (2011). Leadership and organizational culture. *The SAGE handbook of leadership*, 151-164.
- Amesi, J., Taiger, S. J., & Nkpolu-Oroworukwo, P. H. (2021). Modern office skills possessed by business education graduate-Student for effective job performance in business organizations in River State. *International Journal*

- of Business and Law Research, 9(3), 94-104.
- Amoako, T., Huai Sheng, Z., Dogbe, C. S. K., & Pomegbe, W. W. K. (2022). Effect of internal integration on SMEs' performance: the role of external integration and ICT. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 643-665.
- Annakis, D., Dass, M., & Isa, A. (2014). Exploring factors that influence talent management competency of academics in Malaysian GLC's and non-government universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163-185.
- Anggrahini, T., Widyastuti, S., & Sihite, M. (2023). Pengaruh Internal Kontrol, Organization Behaviour Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 2(11), 1079-1093.
- Ansari, S., Reinecke, J., & Spaan, A. (2014). How are practices made to vary? Managing practice adaptation in a multinational corporation. *Organization studies*, 35(9), 1313-1341.
- Apriyanto, N., Fatra, F., & Fatimah, S. (2023). Pengaruh Praktik Kerja Lapangan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kesiapan Kerja Siswa. 5(1), 77.
- Ardi, N. (2020). Structural equation modelling-partial least square to determine the correlation of factors affecting poverty in Indonesian provinces. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 846, No. 1, p. 012054). IOP Publishing.
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305-328.
- Arijanto, A., & Perkasa, D. H. (2020). The Effect of Service Leadership on Innovation with Knowledge Sharing As a Variable of Mediation at Small Micro and Medium Enterprises Furniture Klender In East Jakarta. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(6), 52-64.
- Asmelash, A. G., & Kumar, S. (2019). Assessing progress of tourism sustainability: Developing and validating sustainability indicators. *Tourism Management*, 71, 67-83.
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666.
- Aulia, A. F., Sandhu, H., & Millington, A. C. (2020). Quantifying the economic value of ecosystem services in oil palm dominated landscapes in Riau Province in Sumatra, Indonesia. *Land*, 9(6), 194.
- Aust, P. J. (2004). Communicated values as indicators of organizational identity: A method for organizational assessment and its application in a case study. *Communication studies*, 55(4), 515-534.
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1* (Vol. 1). Pustaka Aksara.
- Baka, W. K., Rianse, I. S., & la Zulfikar, Z. (2024). Palm Oil Business Partnership Sustainability through the Role of Social Capital and Local Wisdom: Evidence from Palm Oil Plantations in Indonesia. *Sustainability*, 16(17), 7541.
- Bamidele, R. (2022). Organizational culture. *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*, 284-292.
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244, 104177.
- Bandura, A. (2014). Social-cognitive theory. In *An introduction to theories of*

- personality (pp. 341-360). Psychology Press.
- Bandura, A. (2023). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management 3rd Edition*, 113-135.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6),
- Basalamah, S. A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381-398.
- Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaptation. *MIS quarterly*, 493-524.
- Beer, M. (2009). *High commitment high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. John Wiley & Sons.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 170.
- Bell, J. (2014). *Doing Your Research Project: A guide for first-time researchers*. McGraw-hill education (UK).
- Berkhout, F., Hertin, J., & Gann, D. M. (2006). Learning to adapt: organisational adaptation to climate change impacts. *Climatic change*, 78(1), 135-156.
- Bhardwaj, A., & Punia, B. K. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 70-84.
- Bierschenk, B., & Bierschenk, I. (2003). *Evolution of Growth in the Development of Competence*.
- Blanchard, K. (2018). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Ft Press.
- Block, P. (2016). *The empowered manager: Positive political skills at work*. John Wiley & Sons.
- Bockenholt, U. (2017). Measuring response styles in Likert items. *Psychological methods*, 22(1), 69.
- Boham, E. A. (2020). *Effects of Assertiveness Training and Cognitive Restructuring on Low Self-Esteem and Depressive Disorders Among Students of Technical Universities in Southern Ghana (Doctoral dissertation, University of Cape Coast)*.
- Bollen, K. A. (2014). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Boonstra, A. (2013). How do top managers support strategic information system projects and why do they sometimes withhold this support?. *International Journal of Project Management*, 31(4), 498-512.
- Baudoin, A., Bosc, P. M., Bessou, C., & Levang, P. (2017). Review of the diversity of palm oil production systems in Indonesia: Case study of two provinces: Riau and Jambi (Vol. 219). Cifor.
- Boumpouri, M., & Galanakis, M. (2022). Efficiency of managers as role models: a

- social learning theory perspective. *Psychology*, 12(12), 933-938.
- Boylan, S. A. & Turner, K. A. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*.
- BPDPKS (2023). Pengembangan SDM Perkebunan Kelapa Sawit. *bpdp.or.id*.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69, 111-132.
- Brinkley, R. W. (2013). The case for values as a basis for organizational culture. *Frontiers of Health Services Management*, 30(1), 3-13.
- Buchanan, R. (2019). Systems thinking and design thinking: The search for principles in the world we are making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 85-104.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Budiardjo, I. M. (2015). *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Raih Asa Sukses.
- Bugdol, M., & Jedynak, P. (2015). *Integrated management systems* (pp. 83-127). Cham: Springer International Publishing.
- Buschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Callea, A., Lo Presti, A., Mauno, S., & Urbini, F. (2019). The associations of quantitative/qualitative job insecurity and well-being: The role of self-esteem. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 46.
- Cameron, K. S. (1988). *The conceptual foundation of organizational culture*.
- Cahyati, T. (2023). THE ROLE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, COMPETENCE AND WORK TRAINING PROGRAMS ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Ekono Insentif*, 17(2), 135-146.
- Carrion, S. (2020). *Intensity of High-Performance Work Systems on Employees' Organization-Based Self-Esteem*. Capella University.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90.
- Castro, N. B. D., Lopes, M. V. D. O., & Monteiro, A. R. M. (2020). Low chronic self-esteem and low situational self-esteem: a literature review. *Revista brasileira de enfermagem*, 73, e20180004.
- Cecez-Kecmanovic, D. (2005). Basic assumptions of the critical research perspectives in information systems. *Handbook of critical information systems research: Theory and application*, (19-46).
- Cerne, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.
- Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57-78.
- Chan, G. H. Y., & Lo, T. W. (2016). Family relationships and the self-esteem of hidden youth: A power dynamics perspective. *Journal of Family Issues*, 37(9), 1244-1266.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.

- Chatman, Jennifer & Bersade (1997). Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance. *Journal of Applied Psychology*, March 2015.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in organizational behavior*, 36, 199-224.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and management*, 16(1), 14-22.
- Chen, L. D., & Corritore, C. L. (2008). A theoretical model of nomadic culture: assumptions, values, artifacts, and the impact on employee job satisfaction. *Communications of the Association for Information Systems*, 22(1), 13.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
- Chiu, C. N., & Chen, H. H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. *SpringerPlus*, 5, 1-34.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of marketing*, 70(1), 137-150.
- Ciocirlan, C. E., Gregory-Smith, D., Manika, D., & Wells, V. (2020). Using values, beliefs, and norms to predict conserving behaviors in organizations. *European Management Review*, 17(2), 543-558.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2011). Resolving conflicts at work: Ten strategies for everyone on the job. John Wiley & Sons.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). Employee voice• key factor in internal communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Cross, R. L., & Parker, A. (2004). The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations. Harvard Business Press.
- Crowley, M. Z. (2020). Foreign labor shortages in the Malaysian palm oil industry: impacts and recommendations. *Asian Journal of Agriculture and Development*, 17(2), 1-18.
- Curry, M. S. (2016). Enabling conditions for structures of domination: Java's colonial era "cultivation system" and Indonesia's palm oil plantation system in comparative analysis. *Asian International Studies Review*, 17(2), 55-77.
- Daneshfard, K., & Rad, S. S. (2020). Philosophical analysis of theory x and y. *Journal of Management and Accounting Studies*, 8(2), 44-48.
- Daoud, J. I. (2017, December). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 949, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.
- Dauvergne, P. (2018). The global politics of the business of "sustainable" palm oil. *Global Environmental Politics*, 18(2), 34-52.
- Davis, R., Campbell, R., Hildon, Z., Hobbs, L., & Michie, S. (2015). Theories of behaviour and behaviour change across the social and behavioural sciences:

- a scoping review. *Health psychology review*, 9(3), 323-344.
- Demeter, K., Szász, L., & Rácz, B. G. (2016). The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance. *International Journal of Production Economics*, 182, 73-85.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Desselle, S. P. (2005). Construction, implementation, and analysis of summated rating attitude scales. *American journal of pharmaceutical education*, 69(5).
- Dharmawan, A. H., Nasdian, F. T., Barus, B., Kinseng, R. A., Indaryanti, Y., Indriana, H., ... & Roslinawati, A. M. (2019). Kesiapan petani kelapa sawit swadaya dalam implementasi ISPO: Persoalan lingkungan hidup, legalitas dan keberlanjutan. *Jurnal Ilmu Lingkungan*, 17(2), 304.
- Dhiaulhaq, A., McCarthy, J. F., & Yasmi, Y. (2018). Resolving industrial plantation conflicts in Indonesia: Can mediation deliver?. *Forest Policy and Economics*, 91, 64-72.
- Ding, X. H., Liu, H., & Song, Y. (2013). Are internal knowledge transfer strategies double-edged swords?. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 69-86.
- Djazuli, R. A., & Hidayat, S. I. (2024). *Manajemen Agribisnis Modern*. UMG Press.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of organizational behavior*, 38(3), 439-458.
- Dovers, S. R., & Hezri, A. A. (2010). Institutions and policy processes: the means to the ends of adaptation. *Wiley interdisciplinary reviews: climate change*, 1(2), 212-231.
- Driskill, G. (2018). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Routledge.
- Dust, S. B., Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Howes, S. S., & Ramaswami, A. (2018). Managing the self-esteem, employment gaps, and employment quality process: The role of facilitation-and understanding-based emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 680-693.
- Ehtesham, Ul Mujeeb, Muhammad, Tahir M., Muhammad, Shakil A., (2011), Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan, *Journal of Competitiveness*, Issue 4, pp 78-86.
- Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2000). Best practices in service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(5), 20-29.
- Erialdy, E. (2024). Employee performance appraisal using individual performance management. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 361-367.
- Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. (2018). Leadership, personal values and organizational culture. *Strategic design and innovative thinking in business operations: The role of business culture and risk management*, 51-74.
- El Kaddissi, G. A. (2023). How to Improve Organisational Performance and Sustain Business Continuity in the midst of Challenges?.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). *Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research*. *Journal of management*, 44(6),

- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Endres, H., Endres, & Berg. (2018). *Adaptability Through dynamic capabilities*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Engle, N. L. (2011). Adaptive capacity and its assessment. *Global environmental change*, 21(2), 647-656.
- Errassafi, M., Abbar, H., & Benabbou, Z. (2019). The mediating effect of internal integration on the relationship between supply chain integration and operational performance: Evidence from Moroccan manufacturing companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 254-273.
- Espinoza, C., & Ukleja, M. (2016). *Managing the millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. John Wiley & Sons.
- Esposito Vinzi, V., & Russolillo, G. (2013). Partial least squares algorithms and methods. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 5(1), 1-19.
- Etalong, T. A., & Chikeleze, F. O. (2023). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Survey of Selected Public Sector Organizations in Enugu. *European Journal of Business and Innovation Research*, 11(7), 73–86. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol11n 77386>.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business strategy and the environment*, 26(5), 597-608.
- Fahmi, F. Z., Koster, S., & Van Dijk, J. (2016). The location of creative industries in a developing country: The case of Indonesia. *Cities*, 59, 66-79.
- Fambrough, M. J., & Comerford, S. A. (2006). The changing epistemological assumptions of group theory. *The journal of applied behavioral science*, 42(3), 330-349.
- Fareed, M., Noor, W. S., Isa, M. F., & Salleh, S. S. (2016). Developing human capital for sustainable competitive advantage: the roles of organizational culture and high performance work system. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4).
- Fauziyah. (2020). Sektor Sawit Serap Tenaga Kerja dalam Jumlah Signifikan. <https://money.kompas.com/read/2021/06/16/152022626/sektor-sawit-serap-tenaga-kerja-dalam-jumlah-signifikan>
- Fan, J., & Gómez-Miñambres, J. (2020). Nonbinding goals in teams: A real effort coordination experiment. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(5), 1026-1044.
- Farzianpour, F., Hosseini, S. M., Kor, E. M., Hosseini, S., Amerzadeh, M., & Ahmadi, B. (2013). The relation between nursing administration's self-confidence and the staff's vocational satisfaction. *Iranian Journal of Public Health*, 42(4), 410.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X., & Keeping, L. M. (2010). Self-esteem and job performance: The moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology*, 63(3), 561-593.
- Fischer, R., Karl, J. A., & Fischer, M. V. (2019). Retracted: Norms across cultures: A cross-cultural meta-analysis of norms effects in the theory of planned behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 50(10), 1112-1126.

- Flynn, B.B., Huob, B., & Zhaod, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), January, 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>.
- Fountas, S., Sorensen, C. G., Tsiropoulos, Z., Cavalaris, C., Liakos, V., & Gemtos, T. (2015). Farm machinery management information system. *Computers and electronics in agriculture*, 110, 131-138.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 51(1), 115.
- Fuller, M., Heijne-Penninga, M., Kamans, E., van Vuuren, M., de Jong, M., & Wolfensberger, M. (2018). Identifying competence characteristics for excellent communication professionals: A work field perspective. *Journal of communication management*, 22(2), 233-252.
- Funkeye, S. F., Opuene, E. B., & Famous, N. A. (2023). An Assessment of the Impact of Effective Leadership on Organizational Performance in Nigeria: A Study of Kala Palm Oil Company. *Journal of Lexicography and Terminology* (Online ISSN 2664-0899. Print ISSN 2517-9306), 7(1), 47-62.
- Gagne, M., & Hewett, R. (2024). Assumptions about human motivation have consequences for practice. *Journal of Management Studies*.
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic books.
- Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(3), 307-322.
- Gasong, D. (2016). Developing Interpersonal and Intrapersonal Competence in Learning Literature Appreciation. *Jurnal Internasional Journal of Education and Practice* ISSN, 2222-1735.
- Gentry, W. A., & Sparks, T. E. (2012). A convergence/divergence perspective of leadership competencies managers believe are most important for success in organizations: A cross-cultural multilevel analysis of 40 countries. *Journal of Business and Psychology*, 27, 15-30.
- Gerber, J. F. (2011). Conflicts over industrial tree plantations in the South: Who, how and why?. *Global Environmental Change*, 21(1), 165-176.
- Gertler, M. S., & Wolfe, D. A. (2004). Local social knowledge management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises. *Futures*, 36(1), 45-65.
- Ghazali, N. H. M. (2016). A Reliability and Validity of an Instrument to Evaluate the School-Based Assessment System: A Pilot Study. *International journal of evaluation and research in education*, 5(2), 148-157.
- Ghozali, Imam. 2016. *Multivariate Analysis Application with the IBM SPSS 23 Program* (Issue 8). Prints to VIII. Semarang: Diponegoro University Publisher Agency.
- Ghufron, M. N., & Risnawita, R. (2010). *Teori-teori psikologi*. Yogyakarta: Arruz Media
- Gintara, N. (2025). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PRODUKSI PT BSU BATANG HARI* (Doctoral dissertation, Universitas Jambi).

- Gjerald, O. (2010). Basic assumptions of service employees: Influence on employee job outcomes.
- Gjerald, O., & Ogaard, T. (2012). Basic Assumptions of Service Employees: Influence on Job Performance and Market-oriented Behaviors. *International Journal of Business Administration*, 3(6). <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n6p1>
- Goleman, D. (2021). Leadership: The power of emotional intelligence. More Than Sound LLC.
- Gonzalez, G. R., Claro, D. P., & Palmatier, R. W. (2014). Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance. *Journal of marketing*, 78(1), 76-94.
- Gronroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business research*, 57(4), 414-423.
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological bulletin*, 103(2), 265.
- Gunawan, D. S., Alhabsji, T., & Rahardjo, K. (2015). Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal dalam Menyusun Strategi Perusahaan (Studi Perencanaan Strategi Komoditi Kelapa Sawit pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)). *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 22-33.
- Haddad, M., & Bozdogan, K. (2009). Knowledge integration in large-scale organizations and networks—conceptual overview and operational definition. Available at SSRN 1437029.
- Hadi, R. P., & Riyadi, S. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Radio Republik Indonesia English Title: The Influence Of Perceived Organizational Support And Work Culture On Performance Through Job Satisfaction Of Republic Of Indonesia Radio Employees. In *Soetomo Business Review* (Vol. 4).
- Hadiguna, R. A., & Tjahjono, B. (2017). A framework for managing sustainable palm oil supply chain operations: a case of Indonesia. *Production Planning & Control*, 28(13), 1093-1106.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 78-91.
- Hamunyela, H. P. (2018). Constructing ethos through mottos and mission statements: Exploring the meanings of school mottos in Ohangwena region, Namibia (Doctoral dissertation, University of Namibia).
- Hanafiah, M. H. (2020). Formative vs. reflective measurement model: Guidelines for structural equation modeling research. *International Journal of Analysis and Applications*, 18(5), 876-889.
- Handayani, M. N., Ali, M., & Mukhidin, D. W. (2020). Industry perceptions on the need of green skills in agribusiness vocational graduates. *Journal of Technical Education and Training*, 12(2), 24-33.
- Hargie, O., Dickson, D., & Tourish, D. (2004). Communication skills for effective management.
- Harinie, L. T., Sudiro, A., Rahayu, M., & Fatchan, A. (2017). Study of the Bandura's social cognitive learning theory for the entrepreneurship learning process. *Social sciences*, 6(1), 1-6.
- Hartarto. (2021). Industri Kelapa Sawit Indonesia: Menjaga Keseimbangan Aspek

- Hartinah, S., Suharso, P., Umam, R., Syazali, M., Lestari, B., Roslina, R., & Jermisittiparsert, K. (2020). Retracted: Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, 10(1), 235-246.
- Hasan, H., Astuti, E. S., Afrianty, T. W., & Iqbal, M. (2021). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach. *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 23(4).
- Hasibuan, A., Sutrisno, N., & Nasution, S. P. (2025). Transformasi Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Model Core Values AKHLAK untuk Meningkatkan Efisiensi Kinerja Organisasi di PT Perkebunan Nusantara IV. *JOURNAL OF INDUSTRIAL AND MANUFACTURE ENGINEERING*, 9(1), 97-106.
- Hasnain, W., & Pasha, D. (2022). Organizational information integration and team performance: an inter and intra organizational perspective. *Journal of Management Practices Humanities and Social Sciences*, 6(5), 45-58.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hendijani, R., & Saeidi Saei, R. (2024). Supply chain integration, competitive strategies and firm performance. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2008). Managers' implicit assumptions about personnel. *Current Directions in Psychological Science*, 17(3), 219-223.
- Hidayat, N. K., Offermans, A., & Glasbergen, P. (2018). Sustainable palm oil as a public responsibility? On the governance capacity of Indonesian Standard for Sustainable Palm Oil (ISPO). *Agriculture and human values*, 35, 223-242.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial management & data systems*, 108(9), 1234-1254.
- Huda, M., Nor Muhamad, N. H., Isyanto, P., Muhamat, R., Marni, N., Ahmad Kilani, M., & Safar, J. (2020). Building harmony in diverse society: insights from practical wisdom. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(2), 149-165.
- Hunter, M. (2018). What lies beneath organisational behaviour: the role of hidden and unconscious processes at work (Doctoral dissertation, London Metropolitan University).
- Ibidunni, S., & Agboola, M. (2013). Organizational culture: Creating, changing, measuring and consolidating for performance. *Director*, 5(32).
- Ilmiani, A. M., Wahdah, N., & Mubarak, M. R. (2021). The application of Albert Bandura's Social Cognitive Theory: A Process in Learning Speaking Skill. *Ta'lim al-'Arabiyyah: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab & Kebahasaaraban*,

- 5(2), 181-192.
- Indermun, V. (2014). Importance of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 51(1448), 1-11.
- Irawati, L., & Farradia, Y. (2021). Analysis Of The Work Motivation Factors On An Employee Performance. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 2(4), 730-735.
- Irham, I., Andani, A., Jamhari, J., & Suryantini, A. (2021). Smallholding farmers' resilience towards economic and ecological disruption of oil palm plantations. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 316, p. 02024). EDP Sciences.
- Iswan dan Pelly, Usman. (2017). Usaha Adaptasi Masyarakat Jawa Dalam Pembangunan Bandara Kualanamu. *Jurnal Antropologi Universitas Negeri Medan*, Vol. 15, No. 1, Edisi Desember 2017.
- Iyke, A. A., & Onuoha, B. C. (2023). External Environment Dynamism and Organizational Adaptability of Manufacturing Firms in Rivers State.
- Jelenic, D. (2011). The importance of knowledge management in Organizations—with emphasis on the balanced scorecard learning and growth Perspective. In *Management, Knowledge and Learning, International Conference* (pp. 33-43).
- Jerusalem, V., & Hudtohan, E. T. (2021). Multiple Intelligence for Interpersonal and Intrapersonal Skills in the New Normal Era. *International Journal of Management and Education in Human Development*, 1(04), 197-206.
- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of environmental management*, 182, 214-229.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S53-S71.
- Kahan, D., & . Food and Agriculture Organization. (2013). The role of the farm management specialist in extension (Vol. 1). Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Kasrah, R., Yudhawati, I., Gotama, I. K. D., Paramita, J., & Gautama, S. A. (2024). Analysis of Intrapersonal Communication in Increasing Students' Emotional Intelligence. *Journal of Communication, Religious, and Social Sciences (JoCRSS)*, 2(1), 34-41.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2008). The discipline of teams. Harvard Business Press.
- Kamaroellah, R. A. (2014). Pengantar Budaya Organisasi (Konsep, Strategi Implementasi dan Manfaat).
- Kartika, A. (2010). Pembangunan Subsektor Perkebunan Kelapa Sawit Sebagai Komoditas Unggulan Sumatera Utara. *Jurnal Keuangan & Bisnis Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan*, 2(3), 198-206.
- Kaya, H., Kaya, N., Palloş, A. Ö., & Küçük, L. (2012). Assessing time-management skills in terms of age, gender, and anxiety levels: A study on nursing and midwifery students in Turkey. *Nurse education in practice*, 12(5), 284-288.
- Kazlauskaite, R., & Buciuniene, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage.

- Engineering economics, 5(60), 78-84.
- Kennedy, I. (2022). Sample size determination in test-retest and Cronbach alpha reliability estimates. *British Journal of Contemporary Education*, 2(1), 17-29.
- Kharismawan, Y. (2025). Dampak locus of control dan disiplin kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dengan self esteem sebagai variabel moderating pada kpp pratama semarang candisari (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
- Khatiwada, D., Palmén, C., & Silveira, S. (2021). Evaluating the palm oil demand in Indonesia: production trends, yields, and emerging issues. *Biofuels*, 12(2), 135-147.
- Kholiqin, A., & Brawijaya, U. (2019). Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara*, 1(2), 2-4.
- Kholiqin, A., Publik, M. A., & Brawijaya, U. (2021). *Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Kouchaki, M., Okhuysen, G. A., Waller, M. J., & Tajeddin, G. (2012). The treatment of the relationship between groups and their environments: A review and critical examination of common assumptions in research. *Group & Organization Management*, 37(2), 171-203.
- Khatun, R., Reza, M. I. H., Moniruzzaman, M., & Yaakob, Z. (2017). Sustainable oil palm industry: The possibilities. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 76, 608-619.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of business ethics*, 95, 557-569.
- Koser, M., Rasool, S. F., & Samma, M. (2018). High performance work system is the accelerator of the best fit and integrated HR-practices to achieve the goal of productivity: a case of textile sector in Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 10-21.
- Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision sciences*, 36(1), 97-133.
- Koufteros, X. A., Rawski, G. E., & Rupak, R. (2010). Organizational integration for product development: the effects on glitches, on-time execution of engineering change orders, and market success. *Decision Sciences*, 41(1), 49-80.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Kubitza, C., Krishna, V. V., Alamsyah, Z., & Qaim, M. (2018). The economics behind an ecological crisis: livelihood effects of oil palm expansion in Sumatra, Indonesia. *Human Ecology*, 46, 107-116.
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2020). Love your mistakes!—they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence?. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1329-1354.
- Kuhnen, C. M., & Tymula, A. (2012). Feedback, self-esteem, and performance in

- organizations. *Management Science*, 58(1), 94-113.
- Kundu, K. (2010). Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization. *Curie Journal*, 2(4).
- Kure, G., Franklin, J., Pierce, L., & Smith, J. C. (2018). Part 4: Human Nature Theories of Motivation.
- Kusmiarti, P. (2020). Implementasi Etika Bisnis Dan Good Corporate Governance pada Perkebunan Kelapa Sawit PT. Bumitama Gunajaya Agro. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(3), 196-210.
- Kusuma, O. A. (2024). Peningkatan Kinerja Sdm Melalui Kompetensi Profesional dan Employee Engagement dengan Pengaruh Efek Koordinasi Lintas Fungsi (Master's thesis, Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)).
- Kuswati, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296-302. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761>
- LaBat, L. R. (2018). The Dreaded Performance Appraisal: Can the Process Ever be Comfortable?. University of Missouri-Saint Louis.
- Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & organization development journal*, 31(4), 292-306.
- Lee, J., Patterson, P. G., & Ngo, L. V. (2017). In pursuit of service productivity and customer satisfaction: the role of resources. *European Journal of Marketing*, 51(11/12), 1836-1855.
- Lee, N., Cadogan, J. W., & Chamberlain, L. (2013). The MIMIC model and formative variables: problems and solutions. *AMS review*, 3, 3-17.
- Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture?. *Strategic Change*, 7(5), 251-260.
- Li, N., & Toppinen, A. (2011). Corporate responsibility and sustainable competitive advantage in forest-based industry: Complementary or conflicting goals?. *Forest Policy and Economics*, 13(2), 113-123.
- Li, T. M., & Semedi, P. (2021). Plantation life: corporate occupation in Indonesia's oil palm zone. Duke University Press.
- Li, W. (2018). A research about the impact of organizational culture on work efficiency and health lifestyle.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lim, C. H., Lim, S., How, B. S., Ng, W. P. Q., Ngan, S. L., Leong, W. D., & Lam, H. L. (2021). A review of industry 4.0 revolution potential in a sustainable and renewable palm oil industry: HAZOP approach. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 135, 110223.
- Lin, C. P., Baruch, Y., & Shih, W. C. (2012). Corporate social responsibility and team performance: The mediating role of team efficacy and team self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 108, 167-180.
- Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2013). Why do I feel valued and why do I contribute? A relational approach to employee's organization-based self-esteem and job performance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1018-1040.
- Livneh, H. (2022). Can the concepts of energy and psychological energy enrich our understanding of psychosocial adaptation to traumatic experiences, chronic

- illnesses and disabilities?. *Frontiers in Psychology*, 13, 768664.
- Loeb, S., Dynarski, S., McFarland, D., Morris, P., Reardon, S., & Reber, S. (2017). *Descriptive Analysis in Education: A Guide for Researchers*. NCEE 2017-4023. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020, December). Organizational culture. In 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019) (pp. 88-91). Atlantis Press.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of management perspectives*, 16(1), 127-138.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.
- Lunenburg, F. C. (2011, November). Understanding organizational culture: A key leadership asset. In *National forum of educational administration and supervision journal* (Vol. 29, No. 4, pp. 1-12).
- Luszczynska, A., & Schwarzer, R. (2015). Social cognitive theory. *Fac Health Sci Publ*, 2015, 225-251.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* fourteenth edition. IAP.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods*, 4(1), 84.
- Madiyanto. (2023). *Pelayanan Jasa dan Pelatihan PPKS* (2023). <https://iopri.co.id/productGroup/detail/pelatihan>
- Madu, B. C. (2013). Vision: The relationship between a firm's strategy and business model. *Journal of behavioral studies in business*, 6, 1.
- Mahapatro, B. (2021). *Human resource management*. New Age International (P) ltd..
- Mahdi, O. R., Almsafir, M. K., & Yao, L. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9912.
- Mangkunegara, A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P (2017) *Evaluasi Kinerja SDM*. Revika Aditama.
- Mangkunegara. A.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Manocha, S. (2023). The role of business communication for business success: a comprehensive review. *Research Journal of English Language and Literature*, 11(2), 1-5.
- Manulang, R. A., & Gustomo, A. (2024). Analysis Of Factors Affecting Employee Performance In Small Plantation Business (Case Study: Sumber Tani). *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 391-403.
- Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B., & Shipper, F. (2011). Sustainable performance with values-based shared leadership: a case study of a virtuous organization. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 284-296.
- Marković, M. R. (2008). Managing the organizational change and culture in the age

- of globalization. *Journal of business economics and management*, 9(1), 3-11.
- Marshall, G., & Jonker, L. (2011). An introduction to inferential statistics: A review and practical guide. *Radiography*, 17(1), e1-e6.
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The relationship between work motivation, work discipline and employee performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 1-16.
- Masriyadi, M., Supriyadi, D., & Maliki, B. I. (2024). Toward Strategic Management Resilience: Integrating Adaptive Strategies in Dynamic Environments. *YUME: Journal of Management*, 7(1), 271-278.
- McClelland, M., Geldhof, J., Morrison, F., Gestsdóttir, S., Cameron, C., Bowers, E., ... & Grammer, J. (2018). Self-regulation. *Handbook of life course health development*, 275-298.
- McGuire, J., Morton, L. W., & Cast, A. D. (2013). Reconstructing the good farmer identity: Shifts in farmer identities and farm management practices to improve water quality. *Agriculture and Human Values*, 30, 57-69.
- McKay, M., & Fanning, P. (2016). *Self-esteem: A proven program of cognitive techniques for assessing, improving, and maintaining your self-esteem*. New Harbinger Publications.
- Mehmood, S., Hasan, Z., Ali, R., Nawaz, S., & Amjad, S. (2024). Social Cognitive Theory In Human Resource Management: Literature Review, Criticism and Research Agenda. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 9-13.
- Mertler, C. A., Vannatta, R. A., & LaVenía, K. N. (2021). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*. Routledge.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105.
- Miller, Lawrence M., 1984 *American Spirit, Vision of a New Corporate Culture*, New York, N.Y. Warner Books, Inc
- Mishra, D., & Min, J. (2010). Analyzing the relationship between dependent and independent variables in marketing: A comparison of multiple regression with path analysis. Available at SSRN 2259524.
- Mohamad, M. M., Sulaiman, N. L., Sern, L. C., & Salleh, K. M. (2015). Measuring the validity and reliability of research instruments. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 204, 164-171.
- Mohammadi, S. (2020). Organizational culture and its impact on organizational productivity. *International Journal of Human Capital in Urban Management (IJHCUM)*, 5(3), 267-276.
- Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U., & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations (a study of selected business organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria). *Leadership*, 6(22), 1-11.
- Monica, S. (2019). *Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja pada Karyawan Bagian Umum PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan* (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Mubarok, E. S., & Darmawan, J. (2019). An Examination of the Relationship Between Training and Employee Performance: The Mediating Role of

- Internal Communication. *European Journal of Business and Management*, 11(8), 110-117.
- Mujiasih, E., & Zenita Ratnaningsih, I. (2012). Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Dalam Seminar Nasional Dan Call For Papers. Fakultas Ekonomi Unisbank*.
- Mukherjee, A., Nath, P., & Pal, M. (2003). Resource, service quality and performance triad: a framework for measuring efficiency of banking services. *Journal of the Operational Research Society*, 54(7), 723-735.
- Mukherjee, I., & Sovacool, B. K. (2014). Palm oil-based biofuels and sustainability in southeast Asia: A review of Indonesia, Malaysia, and Thailand. *Renewable and sustainable energy reviews*, 37, 1-12.
- Makinen, H. (2013). Farmers' managerial thinking and management process effectiveness as factors of financial success on Finnish dairy farms. *Agricultural and Food Science*, 22(4), 452-465.
- Munisamy, S. (2013). Identifying factors that influence job performance amongst employees in oil palm plantation-FASS Final Project (Psychology).
- Murmann, J. P., & Sardana, D. (2013). Successful entrepreneurs minimize risk. *Australian Journal of Management*, 38(1), 191-215.
- Murphy, D. J. (2007). Future prospects for oil palm in the 21st century: Biological and related challenges. *European Journal of Lipid Science and Technology*, 109(4), 296-306.
- Murphy, D. J., Goggin, K., & Paterson, R. R. M. (2021). Oil palm in the 2020s and beyond: challenges and solutions. *CABI agriculture and bioscience*, 2, 1-22.
- Nabavi, R. T. (2012). Bandura's social learning theory & social cognitive learning theory. *Theory of Developmental Psychology*, 1(1), 1-24.
- Nair, S. S. (2017). Knowledge sharing and knowledge transfer experiences among management staff in an oil palm company in Malaysia (Doctoral Dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
- Nalendra, A. R. A., Rosalinah, Y., Priadi, A., Subroto, I., Rahayuningsih, R., Lestari, R., ... & Zede, V. A. (2021). *Statistika Seri Dasar Dengan SPSS*. Media Sains Indonesia.
- Nasution, F. N., Mariatin, E., & Zahreni, S. (2018). The influence of career development and organizational culture on employee performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01), 57-65.
- Nelson, D. R., Adger, W. N., & Brown, K. (2007). Adaptation to environmental change: contributions of a resilience framework. *Annu. Rev. Environ. Resour.*, 32(1), 395-419.
- Neves, P., Pires, D., & Costa, S. (2021). Empowering to reduce intentions to resist future change: Organization-based self-esteem as a boundary condition. *British Journal of Management*, 32(3), 872-891.
- Ng'ang'a, M. J., & Wesonga, J. N. (2012). The impact of organisational culture on performance of educational institutions.
- Niall McCarthy (2020) <https://www.statista.com/chart/23097/amount-of-palm-oil-produced-in-selected-countries/>
- Noah, Y., & Steve, M. (2012). Work environment and job attitude among employees in a Nigerian work organization. *Journal of sustainable society*, 1(2), 36-43.
- Nor Ahmad, S. N. H. J. N., Amran, A., & Siti-Nabiha, A. K. (2022). Symbolic or substantive change? How a Malaysian palm oil company managed sustainability issues in words and deeds. *Qualitative Research in Accounting*

- & Management, 19(4), 473-510.
- Nzuva, S. M., & Kimanzi, P. M. (2022). The impact of organisational culture on employees' productivity: A comprehensive systematic review. *European Journal of Business and Management*, 14(4), 42-55.
- Obuchowski, N. A. (2000). Sample size tables for receiver operating characteristic studies. *American Journal of Roentgenology*, 175(3), 603-608.
- O'Connor, D., & Yballe, L. (2007). Maslow revisited: Constructing a road map of human nature. *Journal of Management Education*, 31(6), 738-756.
- Oh, S. Y., & Han, H. S. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 1-15.
- Omene, G. R. (2021). Conflict management strategies as a prerequisite for effective organizational performance: An exploratory analysis. *International Journal of Business & Law Research*, 9(4), 187-199.
- Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In *Organizational citizenship behavior and contextual performance* (pp. 85-97). Psychology Press.
- Orsato, R. J., Clegg, S. R., & Falcão, H. (2013). The political ecology of palm oil production. *Journal of Change Management*, 13(4), 444-459.
- Orth, U., & Robins, R. W. (2014). The development of self-esteem. *Current directions in psychological science*, 23(5), 381-387.
- Ozhiganova, G. V. (2018). Self-regulation and self-regulatory capacities: components, levels, models. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 15(3), 255-270.
- Ozsen, T., Uslu, B., & Aypay, A. (2023). Strategy adaptation for sustainable quality management in universities: a systematic literature review. *Tertiary Education and Management*, 29(4), 447-469.
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181-204.
- Qohar, A., & Rosyidi, M. H. (2017). Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Bungah. *Ummul Qura*, 9(1), 1-12.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588.
- Pacheco, P., Gnych, S., Dermawan, A., Komarudin, H., & Okarda, B. (2017). The palm oil global value chain: Implications for economic growth and social and environmental sustainability.
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of operations management*, 22(5), 459-487.
- Pakurar, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The impact of supply chain integration and internal control on financial performance in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(5), 1248.
- Papadonikolaki, E., & Wamelink, H. (2017). Inter-and intra-organizational conditions for supply chain integration with BIM. *Building research & information*, 45(6), 649-664.

- Panda, A., & Gupta, R. K. (2001). Understanding organizational culture: A perspective on roles for leaders. *Vikalpa*, 26(4), 3-20.
- Paradowska, M. (2016). Basic assumptions for introducing circular solutions in the buildings sector. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics (CEEJME)*, (2), 145-169.
- Paramesta, F. (2023). The Influence of Organizational Culture and Work Competence on Performance Through Job Satisfaction at BPN Medan City (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Pasaribu, S. I., Vanclay, F., & Zhao, Y. (2020). Challenges to implementing socially-sustainable community development in oil palm and forestry operations in Indonesia. *Land*, 9(3), 61.
- Pathiranage, J. (2019). Organizational culture and business performance: an empirical study. *International Journal of Economics and Management*, 24(2), 264-278.
- Peck, J. R., & Waxman, D. (2018). What is adaptation and how should it be measured?. *Journal of Theoretical Biology*, 447, 190-198.
- Petkovski, K. (2012). Required skills and leadership characteristics of a modern manager in tourism and hospitality. *UTMS Journal of Economics*, 3(1), 91-96.
- Petrenj, B., Lettieri, E., & Trucco, P. (2013). Information sharing and collaboration for critical infrastructure resilience—a comprehensive review on barriers and emerging capabilities. *International journal of critical infrastructures*, 9(4), 304-329.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of management*, 30(5), 591-622.
- Pigatto, G., Santini Pigatto, G. A., Satolo, E. G., & Negreti, A. D. S. (2019). The importance and the adaptation of internal resources as a competitive advantage for the internationalization of food companies: An analysis of Brazilian companies. *Grey Systems: Theory and Application*, 9(3), 305-320.
- Pinder, J. A., Schmidt, R., Austin, S. A., Gibb, A. & Saker, J. (2017). What is Meant by Adaptability in Buildings ?. *Facilities*, 35(1/2), 2-20.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics*, 54, 129-147.
- PPKS (2023). Pelayanan Jasa dan Pelatihan PPKS. <https://iopri.co.id/productGroup/detail/pelatihan>.
- Pramudya, E. P., Wibowo, L. R., Nurfatriani, F., Nawireja, I. K., Kurniasari, D. R., Hutabarat, S., ... & Rafik, R. (2022). Incentives for Palm Oil Smallholders in Mandatory Certification in Indonesia. *Land*, 11(4), 576.
- Pramudya, E. P., Satwiko, A. A., Astipranatari, C., Wibowo, L. R., Sarwendah, M. A. K., Kurniadi, R., ... & de Soysa, S. (2024, February). Contribution of independent smallholder RSPO certification to village-level SDGs achievements. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1308, No. 1, p. 012065). IOP Publishing.
- Pratisca, S., & Hariko, R. (2023). Self Esteem of Junior High School Students. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(5), 814-818.
- Pratama, A. (2022). THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT DUTA VISUAL NUSANTARA TIVI TUJUH JAKARTA SELATAN.

- International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3), 2(1), 99-109.
- Purba, J. H. V., & Sipayung, T. (2013). *Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia Dalam Perspektif Pembangunan Berkelanjutan*, 81–94.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moya, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51-76.
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management research: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114-123.
- Putra, A. R., Hariani, M., Nurmalasari, D., Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2020). Role of Work Environment and Organizational Culture to Job Performance. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 1-13.
- Rachmat, D dan Darma, A, Y, (2020). Tingkat Korelasi Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pabrik Kelapa Sawit PT. Smart.Tbk) ISSN CETAK 2656-6664. *Jurnal vokasi teknologi industri*, vol. 2, no. 1, 2020.
- Raguz, I. V., & Zekan, S. B. (2017). Organizational culture and leadership style: key factors in the organizational adaptation process. *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 30(1).
- Rahim, A. R. (2020). Interpersonal skills and the impact of managerial performance through organizational commitments.
- Rahim, S. N. S. M., Kamarulzaman, N. H., Nawi, N. M., & Hadi, A. H. I. A. (2023). Behavioural Impacts of Workers on Performance: The Case of Malaysian Oil Palm Plantation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(5).
- Rahmi, R. (2018). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan di PT. Perkebunan Nusantara IV Persero) Medan (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara).
- Ramadan, M., Amer, T., Salah, B., & Ruzayqat, M. (2022). The impact of integration of Industry 4.0 and internal organizational forces on sustaining competitive advantages and achieving strategic objectives. *Sustainability*, 14(10), 5841.
- Ramadhani, G. D. (2023). The Implementation of Interactive Dialogue to Improve Students' Speaking Skill (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).
- Ramazani, J., & Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *international Journal of project Management*, 33(1), 41-52.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainisyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization. *International business management*, 11(3), 826-830.
- Ramayah, T., Samat, N., & Lo, M. C. (2011). Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3(1), 8-27.
- Rateau, R. J. (2011). Understanding the employability of college graduates for

success in the workplace.

- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia economics and finance*, 23, 717-725.
- Reilly, E., Dhingra, K., & Boduszek, D. (2014). Teachers' self-efficacy beliefs, self-esteem, and job stress as determinants of job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 365-378.
- Retno, B., Samsuddin, H., Nitawati, E. Y., Soelistya, D., & Putrianti, F. G. (2024). Human Resource Management Strategy the Role of Managers and Career Development. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 951-960.
- Ricciardi, F., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2018). Organizational integration of the IT function: A key enabler of firm capabilities and performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 93-107.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Riodini, I. (2023). PENGARUH TATA KELOLA KOLABORASI, KOMPETENSI PERSONAL DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA BANK BRI DI SULAWESI SELATAN (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Redline, C. D., & Dillman, D. A. (2000). The Influence of Alternative Visual Designs on Respondent's performance with Branching Instructions in Self-administered Questionnaires. US Bureau of the Census.
- Rist, L., Feintrenie, L., & Levang, P. (2010). The livelihood impacts of oil palm: smallholders in Indonesia. *Biodiversity and conservation*, 19, 1009-1024.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Robbins, Stephen P.. (2013). *Organizational Behavior*, New Jersey: Printice Hall International Inc.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rodrigues, M., Fernández-Macías, E., & Sostero, M. (2021). A unified conceptual framework of tasks, skills and competences (No. 2021/02). JRC Working Papers Series on Labour, education and Technology.
- Rusin, N., & Szandala, T. (2024). The power of peer recognition points: does it really boost employee engagement?. *Strategic HR Review*.
- Saad, S., Ramli, Z., & Lyndon, N. (2024). Enhancing Local Labour Productivity in Oil Palm Agriculture. *International Online Journal of Language, Communication, and Humanities*, 7(2), 1-12.
- Sabuhari, Rahmat, Abdullah W. Jabid, Adnan Rajak, Marwan Man Soleman. (2020). The Role of Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction in Mediating Effects of Human Resource Flexibility on Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(1), 1-13. <https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.17359>.
- Safitri, N., Farida, I. A., Eva, N., & Puspitasari, D. N. (2022). Hubungan antara harga diri dan optimisme dalam menghadapi dunia kerja pada mahasiswa. *Flourishing Journal*, 2(4), 267-276.

- Sahlin, E., Ahlborg Jr, G., Vega Matuszczyk, J., & Grahn, P. (2014). Nature-based stress management course for individuals at risk of adverse health effects from work-related stress—effects on stress related symptoms, workability and sick leave. *International journal of environmental research and public health*, 11(6), 6586-6611.
- Sahputra, D., Jamil, B., Hidayat, T. W., Auza, A., Wikanda, F., Simamora, B., & Deliana, M. (2021, March). Optimization of plantation industry through communication management implementation (Case study). In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, October (pp. 4426-4433).
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.
- Santika, T., Wilson, K. A., Budiharta, S., Law, E. A., Poh, T. M., Ancrenaz, M., & Meijaard, E. (2019). Does oil palm agriculture help alleviate poverty? A multidimensional counterfactual assessment of oil palm development in Indonesia. *World Development*, 120, 105-117.
- Saputra, R. F. A., Pranoto, C. S., & Ali, H. (2021). Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Leadership/Kepemimpinan, Budaya, Dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 629-639.
- Sari, A. I. C., Rubini, B., & Wulandari, D. (2024). Strategy for Increasing Organizational Commitment through Strengthening the Effectiveness of Human Resource Management, Organizational Culture, Trust, and Perceived Organizational Support. *Journal of World Science*, 3(6), 612-631.
- Sari, U. M., Santosa, B., Afrinaldi, A., & Hartati, S. (2023). Hubungan Self-Esteem dengan Self-Confidence Siswa di MTSN 5 Solok Selatan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 25775-25781.
- Sarmah, H. K., & Hazarika, B. B. (2012). Determination of Reliability and Validity measures of a questionnaire. *Indian Journal of Education and information management*, 1(11), 508-517.
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Marina Afonso, R., & Loureiro, M. (2018). The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 24(2), 181-189.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1983). Organizational culture: A dynamic model.
- Scott, K. L., Shaw, J. D., & Duffy, M. K. (2008). Merit pay raises and organization-based self-esteem. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 967-980.
- Seeley, T. D. (2014). *Honeybee ecology: a study of adaptation in social life* (Vol. 44). Princeton University Press.
- Segers, S. K. (2023). The perceived quality of interpersonal communication and the role it plays in emotional intelligence and workplace engagement. *Keiser*

University.

- Seibert, S. E., Sargent, L. D., Kraimer, M. L., & Kiazad, K. (2017). Linking developmental experiences to leader effectiveness and promotability: The mediating role of leadership self-efficacy and mentor network. *Personnel Psychology*, 70(2), 357-397.
- Setiawanta, Y., Utomo, D., Ghozali, I., & Jumanto, J. (2020). Financial performance, exchange rate, and firm value: The Indonesian public companies case. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(2), 348-366.
- Sevilla, C. G. Et al., (2007). *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689.
- Shiddiq, A., Ulfatin, N., Imron, A., Arifin, I., & Ubaidillah, A. F. (2021). How the transformational-collective leadership shapes a religious-based educational organizational culture. *International Journal of Health Sciences*, 718-736.
- Shinkle, G. A., Goudsmit, M., Jackson, C. J., Yang, F., & McCann, B. T. (2019). On establishing legitimate goals and their performance impact. *Journal of Business Ethics*, 157, 731-751.
- Singh B, Singh A, Goyal A, Chhabra S, Tandon R, Aslam N (2020). The Prevalence, Clinical Spectrum and the Long Term Outcome of ST-segment Elevation Myocardial Infarction in Young - A Prospective Observational Study. *Cardiovasc Revascularization Med*. 2019;20(5):387-91.
- Sipayung, (2022), Industri Perkebunan Kelapa Sawit Gerakkan Ekonomi Daerah. <https://ekbis.sindonews.com/berita/875182/34/industri-perkebunan-sawit-gerakkan-ekonomi-daerah>
- Siregar, V. M. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pt. perkebunan nusantara iv regional 1 medan.
- Sirota, D., & Klein, D. (2013). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. FT Press.
- Slovin, L. J., & Semenec, P. (2019). Thinking/writing within and outside the IRB box: Ethical disruptions of data in qualitative research. *Reconceptualizing educational research methodology*, 10(1), 14-27.
- Smircich, L. (2017). Concepts of culture and organizational analysis. *The Anthropology of Organisations*, 255-274.
- Sommer, K. L., & Baumeister, R. F. (2002). Self-evaluation, persistence, and performance following implicit rejection: The role of trait self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 926-938.
- SRI, R. U. (2020). *KONFLIK MASYARAKAT DENGAN PERUSAHAAN PERKEBUNAN KELAPA SAWIT DI KECAMATAN PERANAP, KABUPATEN INDRAGIRI HULU, RIAU 1980-2019* (Doctoral dissertation, Universitas Andalas).
- Srikanth, K., & Ungureanu, T. (2024). Organizational adaptation in dynamic environments: Disentangling the effects of how much to explore versus where to explore. *Strategic Management Journal*.
- Staddon, J. E. R. (2016). *Adaptive behavior and learning*. Cambridge University Press.

- Statistik, B. P. (2019). Badan pusat statistik. Badan Pusat Statistik.
- Statistik, B. P. (2021). Berita resmi statistik. bps. go. id, 27(1), 52.
- Sternberg, R. J. (2003). A broad view of intelligence: The theory of successful intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(3), 139.
- Storgaard, H., Nielsen, S. D., & Gluud, C. (1994). The validity of the Michigan alcoholism screening test (MAST). *Alcohol and Alcoholism*, 29(5), 493-503.
- Strati, A. (2013). Organizational artifacts and the aesthetic approach. In *Artifacts and organizations* (pp. 23-40). Psychology Press.
- Stulz, R. M. (2008). Rethinking risk management. In *Corporate risk management* (pp. 87-120). Columbia University Press.
- Sudjarmoko, B., & Harianto, D. (2021). Dampak Ekspansi Kelapa Sawit terhadap Kinerja Perkebunan Kelapa di Indonesia The Impact of Palm Oil Expansion on Coconut Plantation Performance in Indonesia. *Buletin Palma Volume 22 No. 1, Juni 2021: 43-51*.
- Sudrajat, 2020. Kelapa Sawit: Prospek Pengembangan dan Peningkatan Produktifitas. IPB Press.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cetakan ke-24. Bandung: Alfabeta.
- Sumayya, U., & Raziq, A. (2019). Fair performance appraisal system and employee satisfaction: the mediating role of trust in supervisor and perceived organizational politics. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 404-420.
- Supriyadi, I., Khamdari, E., & Susilowati, F. (2020). Peran Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Konstruksi. *ORBITH*, 16(1), 27-34.
- Susanti, A., & Maryudi, A. (2016). Development narratives, notions of forest crisis, and boom of oil palm plantations in Indonesia. *Forest policy and economics*, 73, 130-139.
- Sutarto, S., Setyaningrum, R. P., & Rezeki, F. (2022). THE ROLE OF SELF-CONFIDENCE IN MEDIATING THE EFFECTS OF SKILL PRACTICES AND TRAINING ON EMPLOYEES'PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 552-562.
- Sutedjo, A. S., & Mangkunegara, A. P. (2013). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 5(2), 120-129.
- Sutrisno, S., Arta, D. N. C., & Risdwiyanto, A. (2023). ORGANIZATIONAL CULTURE CHARACTERISTICS: A QUALITATIVE STUDY OF BATIK ENTREPRENEURS. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 183-195.
- Syahza, A. (2019). The potential of environmental impact as a result of the development of palm oil plantation. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(5), 1072-1094.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273-1296.
- Tamir, M., & Bigman, Y. E. (2018). Expectations influence how emotions shape behavior. *Emotion*, 18(1), 15.
- Tan, X. J., Cheor, W. L., Yeo, K. S., & Leow, W. Z. (2022). Expert systems in oil palm precision agriculture: A decade systematic review. *Journal of King*

- Saud University-Computer and Information Sciences, 34(4), 1569-1594.
- Tang, K. H. D., & Al Qahtani, H. M. (2020). Sustainability of oil palm plantations in Malaysia. *Environment, Development and Sustainability*, 22(6), 4999-5023.
- Tannady, H., Andry, J. F., & Nurprihatin, F. (2020, March). Determinants factors toward the performance of the employee in the crude palm oil industry in West Sumatera, Indonesia. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 771, No. 1, p. 012066). IOP Publishing.
- Tarigan, B., & Evivani, S. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan pt perkebunan nusantara iv regional 1 MEDAN.
- Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2021). Impact of internal integration, supply chain partnership, supply chain agility, and supply chain resilience on sustainable advantage. *Sustainability*, 13(10), 5460.
- Termeer, C. J., Dewulf, A., Breeman, G., & Stiller, S. J. (2015). Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. *Administration & Society*, 47(6), 680-710.
- Tien, N. H., Ngoc, N. M., & Anh, D. B. H. (2021). Current situation of high-quality human resources in FDI enterprises in Vietnam-solutions to attract and maintain. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 31-38.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tipuric, D. (2022). External Adaptation. In *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective* (pp. 93-120). Cham: Springer International Publishing.
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 545-568.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), 341-352.
- Tripathi, R. C. (2019). Unity of the individual and the collective. *Psychology*, 2, 283-331.
- Trisbyono, Q. B., Kusriani, N., & Fitrianti, W. (2023). Motivasi Petani dalam Integrasi Sapi pada Kawasan Perkebunan Kelapa Sawit. *JIA (Jurnal Ilmiah Agribisnis): Jurnal Agribisnis dan Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian*, 8(5), 424-432.
- Trzesniewski, K. H., Donnellan, M. B., & Robins, R. W. (2013). Development of self-esteem. In *Self-esteem* (pp. 60-79). Psychology Press.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11, 1-9.
- Tupti, Z., & Arif, M. (2020). The Influence of Discipline and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 1(2), 61-69.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.
- Utama, D. S. (2024). *Ulul Albab: The Concept of Perfect Intelligence in Islam*:

- Theoretical Review and Application in Islamic Psychology. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 5(07), 1727-1737.
- Valaitis, R. K., O'Mara, L., Wong, S. T., MacDonald, M., Murray, N., Martin-Misener, R., & Meagher-Stewart, D. (2018). Strengthening primary health care through primary care and public health collaboration: the influence of intrapersonal and interpersonal factors. *Primary health care research & development*, 19(4), 378-391.
- Vogel, R. M., & Mitchell, M. S. (2017). The motivational effects of diminished self-esteem for employees who experience abusive supervision. *Journal of Management*, 43(7), 2218-2251.
- Wahyudin, F. S., Hamidah, H., & Santoso, B. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Psychological Empowerment on Nurse Organizational Commitment Using Job Satisfaction Mediation at Level II Hospital. *Tec Empresarial*, 17(2), 280-299.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.
- Wambugu, L. W. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant). *European Journal of business and management*, 6(32).
- Wamsler, C. (2017). Stakeholder involvement in strategic adaptation planning: Transdisciplinarity and co-production at stake?. *Environmental Science & Policy*, 75, 148-157.
- Wardani, D. T. K., Dewanti, M. D. S., & Wiguna, E. (2017). In Search for an Islamic Strategy to Deal with Global Economic Instability.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Watkins, C. (2015). *An Afro-Brazilian Landscape: African Oil Palms and Socioecological Change in Bahia, Brazil*. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of ethical leadership on employees' innovative behavior: The role of organization-based self-esteem and flexible human resource management. *Sustainability*, 13(3), 1359.
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume*, 3, 747-752.
- Werhane, P. H. (2013). *Obstacles to ethical decision-making: Mental models, Milgram and the problem of obedience*. Cambridge University Press.
- White, J. C., Varadarajan, P. R., & Dacin, P. A. (2003). Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67(3), 63-79.
- Wibowo, H., Listiorini, D., & Haryadi, A. (2023). The Effect Of Communication and Organizational Culture On Employee Performance At Paramadina University In Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 297-304.
- Wick, C. W., Pollock, R. V., & Jefferson, A. (2010). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results*. John Wiley & Sons.
- Widodo, D. S. (2021). Influence of managerial performance: work motivation,

- leadership style and work experience (literature review study). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(6), 1079-1089.
- Widodo, I. (2024). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja karyawan ptpn v perkebunan kelapa sawit tanjung medan kecamatan pujud rokan hilir (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sumatera Utara).
- Willis, G. B. (2004). *Cognitive interviewing: A tool for improving questionnaire design*. sage publications.
- Wisena B.A., A. Daryanto, B. Arifin, R. Oktaviani. (2014). Sustainable development strategy and competitiveness of Indonesian Palm Oil Industry. *International Journal of Managerial Studies and Research* 2(10):
- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The influence of work competency and motivation on employee performance. *Society*, 9(1), 83-93.
- Wikaningrum, T., & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 138-147.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1), 59-78.
- Wu, A. D., & Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research*, 87, 367-392.
- Wulandari, S. A. (2024). STRATEGI PERCEPATAN PEREMAJAAN KELAPA SAWIT RAKYAT DI PROVINSI JAMBI (Doctoral dissertation, Universitas Jambi).
- Xinyu, Z. (2023). The impact of internal and external coordination on organizational performance. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 023-032.
- Yahya, R. (2023). URGENCY OF UNDERSTANDING MULTIPLE INTELLIGENCES. *JELIM: Journal of Education, Language, Social and Management*, 1(1), 25-30.
- Yasin, M., & Priyono, J. 2016. Analisis faktor usia, gaji dan beban tanggungan terhadap produksi home industri sepatu di Sidoarjo (Studi kasus di Kecamatan Krian). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 95-120
- Yip, J., & Wilson, M. S. (2010). Learning from experience. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, 3.
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non-financial rewards on employee motivation. *Middle-East journal of scientific research*, 21(10), 1776-1786.
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964-987.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zeigler-Hill, V. (2013). *Self-esteem*. Psychology Press.
- Zhang, X., Azhar, S., Nadeem, A., & Khalfan, M. (2018). Using Building Information Modelling to achieve Lean principles by improving efficiency of work teams. *International Journal of Construction Management*, 18(4), 293-300.

- Zhang, M., Lettice, F., Chan, H. K., & Nguyen, H. T. (2018). Supplier integration and firm performance: the moderating effects of internal integration and trust. *Production Planning & Control*, 29(10), 802-813.
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of operations management*, 29(1-2), 17-32.
- Zacharias, T., Rahawarin, M. A., & Yusriadi, Y. (2021). Cultural reconstruction and organization environment for employee performance. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 296-315.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771



LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MERAMALKAN KECEKAPAN KERJA TERHADAP PRESTASI PENGURUS KELAPA SAWIT DI INDONESIA

Kepada Yth, Bapak/Ibu/Saudara/i :

di tempat,

Dengan hormat,

Manajer saya mahasiswa Universiti Utara Malaysia :

Nama : MOHD, NAWI PURBA

Nim 902298

Sedang mengadakan penelitian tentang “**Peranan Budaya Organisasi Dalam Meramalkan Kecekapan Manajer Terhadap Kinerja karyawan Kelapa Sawit Di Indonesia**”, Bapak/ Ibu terpilih sebagai responden untuk memberikan pendapat sebagai masukan kepada peneliti, Manajer saya mohon kesediaan bapak/ibu memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya terhadap sejumlah pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang manajer saya sampaikan,

Demikianlah disampaikan atas kesediaanya kami

ucapkan terima kasih, Medan, Mei 2022

Hormat saya,

MOHD, NAWI PURBA

A, PROFIL RESPONDEN

Petunjuk : Berilah tanda check list (✓) pada tempat yang telah disediakan,

1. Jenis Kelamin

☐ Pria

☐ Wanita

2. Usia

☐ 25 - 30 tahun

☐ 31 - 45 tahun

☐ ≥ 45 tahun

3. Lama bekerja

☐ < 5 tahun

☐ 5 – 10 tahun

☐ 11 – 15 tahun

☐ ≥ 15 tahun

Petunjuk : berikanlah tanda (✓) pada kolom isian yang telah disediakan sesuai dengan pilihan Bapak / Ibu / saudara / saudari yang paling tepat,

SB = Sangat Baik

B = Baik

C = Cukup

K = Kurang

SK = Sangat Kurang

Adaptasi Luaran (X₁)

No	Pernyataan	r-hitung	Keterangan
1	Saya menyelesaikan masalah secara kreatif dengan pengalaman yang ada	0.596	Valid
2	Saya menyelesaikan masalah secara kreatif tanpa bantuan rakan sekerja	0.248	Tidak Valid
3	Saya diberikan tugas oleh pengurusan atasan untuk menangani ketidakpastian dalam operasi perladangan sawit	0.657	Valid
4	Semasa bekerja saya berhadapan dengan ketidakpastian di tempat kerja seperti mogok oleh pekerja bawahan	0.105	Tidak Valid
5	Sebelum bekerja, saya terlebih dahulu belajar tentang teknologi yang berkaitan dengan kerja seperti cara kendali mesin sawit	0.634	Valid
6	Saya sentiasa bersedia untuk menyesuaikan kerja dengan prosedur baharu mengikut kesesuaian	0.566	Valid
7	Saya boleh menyesuaikan diri dengan rakan sekerja yang berpengalaman	0.733	Valid
8	Saya cuba menyesuaikan diri dengan rakan sekerja dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja jika ada	0.752	Valid
9	Saya dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang ditetapkan oleh organisasi	0.545	Valid
10	Saya sentiasa menyesuaikan diri mengikut kebolehan pekerja bawahan	0.767	Valid
11	Saya menunjukkan keupayaan untuk menyesuaikan diri secara fizikal	0.583	Valid
12	Dari segi fizikal, saya dapat menyesuaikan diri dengan keadaan kerja yang tidak pernah mereka lakukan sebelum ini	0.522	Valid
13	Saya cuba mengelakkan kerja yang menyebabkan tekanan kerja	0.166	Tidak Valid
14	Saya sentiasa berbincang dengan rakan sekerja untuk mengelakkan tekanan akibat kerja	0.575	Valid
15	Saya sentiasa bersedia untuk diberikan tugas untuk mengendalikan kecemasan sekiranya berlaku	0.597	Valid
16	Saya bersedia untuk bekerja jika berlaku situasi krisis yang tidak diingini seperti serangan serangga pokok sawit	0.464	Valid
Sumber: Pulakos et al, (2002)			

Integrasi Dalam (X₂)

No	Pernyataan	r-hitung	Keterangan
1	Saya sentiasa bercakap dengan lenggok bahasa yang sama seperti rakan sekerja supaya mereka selesa	0.631	Valid
2	Saya menggunakan bahasa yang sama di tempat kerja supaya mereka tidak menghadapi masalah	0.893	Valid
3	Saya menegakkan perbualan dengan kumpulan jika mereka tidak berkaitan dengan kerja	0.127	Tidak Valid
4	Saya sentiasa cuba menegakkan diri mereka daripada kumpulan yang tidak menguntungkan kerja saya	0.154	Tidak Valid
5	Saya mengekalkan status mereka sebagai pengurus yang sentiasa mematuhi peraturan pengurusan	0.863	Valid
6	Saya tidak pernah bermegah tentang jawatan saya dalam pengurusan dengan staf bawahan	0.563	Valid
7	Saya cuba mewujudkan hubungan yang baik dengan kumpulan kerja dari pelbagai unit	0.453	Valid
8	Hubungan saya dengan rakan sekerja dalam menyelesaikan tugas sentiasa memberikan harapan positif kepada pengurusan	0.852	Valid
9	Saya bersedia menerima anugerah mengikut pencapaian saya	0.654	Valid
10	Saya sentiasa berusaha bersungguh-sungguh untuk mendapat penghargaan daripada pimpinan	0.710	Valid
11	Saya boleh mengawal emosi apabila menguruskan orang yang sukar diurus	0.889	Valid
12	Saya dapat menyelesaikan tugas mengurus pengurus yang sukar diurus di tempat kerja	0.562	Valid

Sumber: Schein (2010)

Andaian Asas (X₃)

No	Pernyataan	r-hitung	Keterangan
1	Syarikat ladang menggalakkan saya menumpukan pada menyiapkan kerja	0.803	Valid
2	Pekerjaan saya meningkat semula selepas matlamat dengan keupayaan kami untuk bekerja difahami	0.855	Valid
3	Syarikat menyedari kebolehan saya setelah berjaya menjalankan tugas yang diberikan	0.756	Valid
4	Syarikat boleh berjaya jika keputusan bersama yang dibuat dilaksanakan dengan sebaik mungkin	0.858	Valid
5	Saya mempunyai kelebihan bekerja kerana mereka sentiasa didorong	0.847	Valid

6	Saya produktif bekerja kerana orang di sekeliling saya cukup menyokong	0.793	Valid
7	Sebagai pengurus saya mewujudkan suasana yang kondusif dengan tidak mengganggu rakan sekerja yang sedang bekerja	0.847	Valid
8	Sebagai pengurus saya menjunjung perpaduan dengan tidak mendiskriminasi status rakan sekerja lain	0.811	Valid
9	Syarikat memberikan anugerah kepada pengurus yang cemerlang di tempat kerja	0.854	Valid
10	Semua kerja yang pengurus jalankan dipertimbangkan dengan anugerah dalam bentuk bonus yang diterima	0.858	Valid
11	Kejayaan pengurus kerana kebolehan berfikir secara kritis	0.549	Valid
12	Pengurus cuba berfikir secara kreatif dalam mencapai kejayaan pengurusan pada masa hadapan	0.829	Valid
13	Saya sentiasa mewujudkan rasa kebersamaan dengan rakan sekerja	0.686	Valid
14	Sebagai pengurus saya mengekalkan hubungan baik dengan pasukan kerja walaupun terdapat perbezaan status dan pendapat	0.696	Valid
15	Pengurus sentiasa patuh kepada pengurusan atasan yang telah memberikan ilmu dalam menyiapkan kerja	0.737	Valid
16	Pihak atasan memberi kepercayaan kepada pengurus mengikut kemampuan mereka untuk menyiapkan kerja	0.386	Valid
Sumber: Kamaroellah (2014)			

Kecekapan Kerja (Z₁)

No	Pernyataan	r-hitung	Keterangan
1	Sebagai pengurus saya mempunyai ketangkasan menyiapkan kerja mengikut masa yang ditetapkan	0.387	Valid
2	Syarikat memberi ganjaran kepada pengurus atas ketangkasan mereka bekerja mengikut sasaran yang ditetapkan	0.581	Valid
3	Syarikat mengambil pengurus yang boleh bekerja dengan cepat untuk mencapai sasaran	0.708	Valid
4	Saya cuba menggunakan masa saya dengan cepat mengikut beban kerja yang mesti diselesaikan	0.665	Valid
5	Pengurus cukup bijak menggunakan masa mereka untuk menyiapkan kerja	0.699	Valid
6	Syarikat sentiasa memilih pengurus yang bijak untuk diletakkan di kedudukan strategik	0.788	Valid
7	Saya cuba berdisiplin dengan datang ke pejabat tepat pada masanya	0.757	Valid
8	Saya sentiasa menggunakan masa lapang mereka untuk menyiapkan kerja baharu	0.199	Valid

9	Saya sentiasa bersedia untuk bertindak balas sekiranya ketua memberi tugas secara tiba-tiba	0.051	Valid
10	Saya sentiasa meluangkan masa untuk bersedia sekiranya ada permintaan yang mesti diselesaikan	0.705	Valid
Sumber : Mangkoenegara (2017)			

Harga Diri (Z₂)

No	Pernyataan	r-hitung	Keterangan
1	Saya cuba menjadi diri mereka sendiri dalam menyiapkan kerja	0.689	Valid
2	Saya tidak membenci orang jika seseorang memberi nasihat tentang kesilapan yang telah saya lakukan	0.127	Tidak Valid
3	Saya cukup berpuas hati dengan keadaan semasa pekerjaan saya	0.696	Valid
4	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan menunjukkan rasa kepuasan terhadap yang sudah dilakukan	0.621	Valid
5	Seorang pengurus dihormati oleh pengurus kerana mereka tidak pernah melakukan kesilapan	0.033	Tidak Valid
6	Saya sangat bersyukur kerana mempunyai pegawai atasan yang menghargai semua kerja saya	0.699	Valid
7	Sebagai pengurus saya perlu sentiasa berfikiran positif	0.726	Valid
8	Pengurus perlu menunjukkan bahawa bekerjasama adalah sangat penting dalam menyiapkan kerja	0.564	Valid
9	Saya merasakan mempunyai kelebihan berbanding rakan sekerja dalam menyiapkan kerja	0.679	Valid
10	Kelebihan yang saya ada digunakan untuk membantu rakan sekerja yang menghadapi masalah dengan pekerjaannya	0.701	Valid
11	Saya mampu melakukan perkara yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh rakan sekerja lain seperti yang diberikan oleh pihak atasan	0.458	Valid
12	Saya mampu melakukan perkara terbaik yang tidak semestinya dilakukan oleh orang lain	0.552	Valid
13	Saya merasakan bahawa saya telah berjaya menyiapkan kerja setakat ini dengan baik	0.654	Valid
14	Saya berasa berjaya di tempat kerja selepas pengurusan atasan memberi pengiktirafan	0.430	Valid
Sumber : Ghufuran & Risnawita (2010)			

Prestasi Pengurus (Y)

No	Pernyataan	r-hitung	Keterangan
1	Saya mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan sebagai pengurus ladang kelapa sawit	0.670	Valid
2	Saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti mengikut arahan dari syarikat	0.778	Valid
3	Saya menyiapkan kerja dalam masa yang ditetapkan mengikut skop tugas	0.713	Valid
4	Saya bekerja dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh syarikat	0.767	Valid
5	Saya sentiasa bersedia bekerja dengan tugas yang diberikan dari masa ke semasa	0.513	Valid
6	Semasa menjalankan kerja, saya sentiasa mengikut arahan pihak atasan syarikat ladang	0.538	Valid
7	Saya bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan	0.680	Valid
8	Saya bertanggungjawab sekiranya keadaan di tempat kerja mengalami masalah	0.650	Valid
Sumber: Mangkunegara (2017)			

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas

NO	X1																T
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	
1	2	3	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
2	4	4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	4	5	4	5	4	69
3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	64
4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	37
5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	73
6	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	67
7	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	69
8	4	4	5	4	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	4	5	50
9	4	4	4	5	2	2	4	3	5	3	4	4	2	3	4	2	55
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
11	4	4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	4	5	4	5	4	69
12	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	66
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
14	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	2	4	4	3	3	3	63
15	2	2	3	2	4	5	3	4	5	4	5	4	2	2	2	3	52
16	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	61
17	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	2	5	4	4	5	60
18	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	58
19	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	2	3	3	61

20	5	4	4	4	2	3	3	2	3	2	5	3	4	4	5	4	57
21	4	5	4	4	3	4	5	2	5	2	3	4	4	5	3	4	61
22	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	2	4	4	69
23	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	66
24	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	3	64
25	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	69
26	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	3	4	5	50
27	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	64
28	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	2	62
29	5	4	4	2	4	4	2	2	2	2	5	4	5	2	4	4	55
30	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	72

NO	X2												T
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	
1	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	3	28
2	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	55
3	3	3	4	3	5	5	4	3	3	4	3	4	44
4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	42
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	57
6	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	54
7	4	4	4	5	5	2	3	5	4	4	4	4	48
8	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5		52
9	2	2	2	2	2	3	5	4	5	2	2	2	33
10	4	4	3	3	4	2	2	3	4	4	4	3	40
11	4	4	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	49
12	4	4	3	2	2	5	4	2	4	5	4	3	42
13	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	55
14	3	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	22
15	3	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	20
16	3	2	4	2	2	3	3	2	4	5	5	4	39
17	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	55
18	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	3	54
19	3	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	29
20	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	54
21	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	50
22	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	52
23	5	5	2	4	3	5	5	5	5	4	5	2	50
24	3	3	4	4	3	4	2	4	4	2	3	4	40
25	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	47
26	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	56

27	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	52
28	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	4	2	36
29	3	3	3	5	4	3	5	5	5	4	5	5	50
30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	47

NO	X 3																T
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	
1	3	2	4	4	4	5	2	3	2	4	4	4	3	2	4	2	52
2	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	70
3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	5	4	2	4	2	3	5	58
4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	3	5	4	2	3	4	5	57
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	73
6	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	2	71
7	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	2	66
8	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	71
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	5	38
10	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	54
11	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	64
12	3	2	4	2	4	5	4	3	2	2	4	4	2	4	4	2	51
13	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	74
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	17
15	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
16	4	2	3	2	4	2	2	4	2	2	5	4	4	2	4	3	49
17	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	72
18	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	3	3	4	5	66
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	36
20	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	71
21	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	67
22	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	3	4	64
23	2	4	5	3	4	4	5	2	4	3	4	5	4	2	2	5	58
24	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	5	2	2	4	55
25	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	64
26	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	73
27	3	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	3	3	4	5	67
28	2	4	3	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	5	2	42
29	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	5	4	4	62
30	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	2	5	2	4	5	3	62

NO	Z1										T
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	
1	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	24
2	4	3	4	4	3	4	2	4	5	4	37
3	3	2	4	2	2	5	4	4	5	5	36
4	5	4	4	2	3	3	5	4	4	3	37
5	5	5	4	3	4	5	2	5	3	5	41
6	2	3	4	3	5	4	4	4	4	4	37
7	2	2	4	3	4	4	4	4	5	4	36
8	4	4	5	4	5	3	5	3	4	3	40
9	5	5	3	2	2	2	2	5	3	2	31
10	2	5	4	3	3	5	3	2	3	5	35
11	5	3	5	3	3	4	3	4	2	4	36
12	4	4	2	4	3	5	2	3	3	5	35
13	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	41
14	1	1	1	1	2	1	1	2	5	2	17
15	1	2	2	2	1	1	1	2	4	1	17
16	4	2	2	2	2	2	2	5	4	2	27
17	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	41
18	3	4	4	5	3	4	5	5	5	4	42
19	4	4	2	4	1	2	2	2	2	2	25
20	5	5	3	4	5	5	4	2	2	5	40
21	5	5	4	5	4	5	4	2	2	5	41
22	4	3	5	5	5	5	5	2	4	5	43
23	3	5	4	4	3	4	3	5	5	2	38
24	4	5	3	4	4	4	3	4	2	4	37
25	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	43
26	4	4	3	5	5	4	4	2	4	4	39
27	3	4	4	5	3	4	5	5	4	4	41
28	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	24
29	2	4	4	5	5	2	3	5	4	2	36
30	3	4	3	5	4	5	5	3	4	5	41

NO	Z 2														T
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3	32
2	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	3	4	61
3	3	2	2	4	3	5	3	2	3	4	5	3	2	4	45
4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	2	5	5	4	4	57
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	65
6	5	5	4	4	4	2	2	3	4	5	2	2	3	4	49

7	5	5	5	3	4	2	2	2	4	4	2	2	2	4	46
8	5	4	5	5	4	2	4	4	5	4	2	4	4	5	57
9	2	2	3	5	4	5	5	5	2	2	5	5	5	3	53
10	3	4	5	5	4	4	2	5	4	3	4	2	5	4	54
11	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	5	61
12	2	2	5	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	2	46
13	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	65
14	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
15	1	1	5	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	23
16	5	5	3	3	4	3	4	2	2	4	3	4	2	2	46
17	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	55
18	4	5	3	5	4	5	3	4	5	3	5	3	4	4	57
19	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	37
20	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	62
21	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	61
22	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	54
23	2	3	2	2	2	5	3	5	5	2	5	3	5	4	48
24	4	3	4	2	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	53
25	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	58
26	5	4	3	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	56
27	4	5	5	5	4	5	3	4	5	3	5	3	4	4	59
28	4	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	36
29	3	5	5	4	4	4	2	4	3	3	4	2	4	4	51
30	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	2	3	2	2	48

NO	Y							
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
1	3	2	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	2	4	5	4	5
3	2	2	5	4	4	5	5	3
4	2	3	3	5	4	4	3	4
5	3	4	5	4	5	4	5	4
6	3	5	4	4	4	4	4	4
7	3	4	4	4	4	5	4	4
8	4	5	3	5	3	4	3	4
9	2	2	2	2	2	2	2	4
10	3	3	5	3	2	3	5	4
11	3	3	4	3	4	3	4	5
12	4	3	5	2	3	3	5	4
13	5	3	4	5	4	3	4	5
14	1	2	1	1	2	2	2	1
15	2	1	1	1	2	1	1	1

16	2	2	2	2	5	4	2	4
17	5	5	4	4	5	3	4	4
18	5	3	4	5	5	5	4	4
19	4	1	2	2	3	3	2	4
20	4	5	5	4	2	2	5	5
21	5	4	5	4	2	2	5	3
22	5	5	5	5	4	4	5	4
23	4	3	4	3	5	5	2	2
24	4	4	4	3	4	4	4	4
25	4	4	4	4	5	5	4	4
26	5	5	4	4	3	4	4	4
27	5	3	4	5	5	4	4	4
28	2	2	2	2	2	2	2	2
29	5	5	2	3	5	4	3	4
30	2	2	2	2	2	2	3	3

Adaptasi Luaran (X₁)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	17

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	116,03	396,447	,596	,747
Q2	116,07	392.202	,648	,744
Q3	115.73	392.271	,657	,744
Q4	116,23	395.013	,505	,746
Q5	116,53	384.740	,634	,739
Q6	116,13	390.120	,566	,743
Q7	116,27	385.444	,733	,739
Q8	116,30	380.631	,752	,735
Q9	116,33	392.368	,545	,744
Q10	116,37	379,826	,767	,735
Q11	116,13	389,430	,583	,742
Q12	116,10	396,093	,522	,747
Q13	115.93	387.513	,661	,740
Q14	116,40	389,490	,575	,742
Q15	116,23	393.495	,597	,745
Q16	116,17	396,144	,464	,747
Adaptasi_Luaran	59,97	103.757	1.000	,904

Integrasi Dalaman (X₂)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		N of Items		
,769		13		
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	86,27	399,995	,631	,756
Q2	86,33	380.575	,893	,740
Q3	86,73	391.651	,727	,749
Q4	86,47	382.464	,854	,742
Q5	86,50	380.121	,863	,740
Q6	86,20	422.786	,063	,774
Q7	86,07	404.961	,453	,760
Q8	86,43	381.840	,852	,742
Q9	86,23	398,530	,654	,755
Q10	86,33	389,264	,710	,748
Q11	86,17	381.661	,889	,741
Q12	86,80	394.579	,562	,753
Integrasi_Dalam	45.07	106,616	1.000	,914

Andaian Asas (X₃)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	17

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	112.60	863.145	,803	,754
Q2	112.40	855.903	,855	,752
Q3	112.27	868,064	,756	,756
Q4	112.43	855.495	,858	,752
Q5	112.40	866,869	,847	,755
Q6	112.40	860.317	,793	,754
Q7	112.27	856,340	,847	,752
Q8	112.67	864.161	,811	,755
Q9	112.47	856,947	,854	,752
Q10	112.43	855.495	,858	,752
Q11	112.33	882.368	,549	,761
Q12	112.17	857.730	,829	,753
Q13	112.63	871.137	,686	,757
Q14	112.77	868,737	,696	,756
Q15	112.30	866,424	,737	,756
Q16	112.50	889,224	,386	,764
Andaian_Asas	58,03	230.240	1.000	,956

Kecekapan Kerja (Z₁)
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	11

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	66,97	200.102	,387	,740
Q2	66,90	193.955	,581	,729
Q3	67.10	193.748	,708	,726
Q4	66,93	190.685	,665	,723
Q5	67.20	189.200	,699	,720
Q6	66,93	185.582	,788	,713
Q7	67.20	186.166	,757	,714
Q8	66,90	205.955	,199	,752
Q9	66,97	211.757	,051	,760
Q10	66,97	188.792	,705	,719
Kecakapan_kerja	35.27	53.651	1.000	,810

Harga Diri (Z₂)
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	15

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	97.50	464.534	,643	,743
Q2	97.53	458.671	,720	,739
Q3	97.20	497.062	,074	,764
Q4	97.13	480.671	,413	,753
Q5	97.53	460.051	,850	,739
Q6	97.63	459.275	,707	,740
Q7	97.70	460.148	,740	,740
Q8	97.53	463.706	,707	,742
Q9	97.33	458.575	,758	,739
Q10	97.73	469.375	,609	,746
Q11	97.60	462.662	,645	,742
Q12	97.57	468.875	,602	,746
Q13	97.57	464.944	,664	,743
Q14	97.73	470.340	,667	,746
Harga_Diri	50.57	125.357	1.000	,903

Prestasi Pengurus (Y) Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	21

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	138,9000	610.990	,670	,726
Q2	139,1333	603.430	,778	,723
Q3	138,8333	607.523	,713	,725
Q4	139,0333	604.585	,767	,723
Q5	138,8000	621.959	,513	,732
Q6	138,9000	621.266	,538	,732
Q7	138,8000	612.579	,680	,727
Q8	138,7000	618.976	,650	,730
Prestasi Pengurus	71.2000	163.269	1.000	,875



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran Penunjuk Asal dan Diolah

Sumber	Penunjuk Asal	Penunjuk Diolah
Adaptasi Luaran		
Pulakos et al., 2022	Kemahiran pengurusan krisis	Menyelesaikan masalah dengan kreatif
	Keupayaan untuk menangani situasi kerja yang tidak pasti	Berurusan dengan ketidakpastian
	Kemampuan belajar teknologi baru	Mempelajari tugas, teknologi dan prosedur baru
	Keupayaan untuk menyesuaikan diri dengan orang lain	Menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan orang lain
	Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan budaya dan lingkungan kerja	Menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan budaya
	Mampu bekerja secara efektif dalam kondisi fisik yang menantang	Menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan berorientasi fisik
Integrasi Dalam		
Schein, 2010	Bahasa dan Konsep Bersama	Bahasa yang sama
	Batasan Kelompok (sempadan kumpulan)	Batasan dalam kelompok
	Distribusi Kekuasaan dan Status	Penempatan status/kekuasaan
	Norma Hubungan Antaranggota	Hubungan dalam kelompok
	Sistem Penghargaan dan Hukuman	Penghargaan
	Norma Hubungan Antaranggota	Mengatur yang sulit diatur
Asumsi Asas		
Kamaroellah, 2014	Asas Tujuan	Asas Tujuan
	Asas Keunggulan	Asas Keunggulan
	Asas Konsensus	Asas Konsensus
	Asas Kesatuan	Asas Kesatuan
	Asas Kesatuan	Asas Prestasi
	Asas Empiris	Asas Empiris
	Asas Keakraban	Asas Keakraban
	Asas Integrasi	Asas Integrasi
Kecekapan Kerja		
Mangkoenegara, 2017	Kecekapan waktu bekerja	Kecekapan waktu bekerja
	Kecepatan waktu bekerja	Kecepatan waktu bekerja
	Kecerdasan waktu bekerja	Kecerdasan waktu bekerja
	Kedisiplinan waktu bekerja	Kedisiplinan waktu bekerja
	Kesigapan waktu bekerja	Kesigapan waktu bekerja

Harga Diri		
Ghufron dan Risnawita, 2010	Penerimaan Diri	Menerima diri apa adanya
	Kepuasan terhadap Diri	Puas dengan dirinya
	perasaan berharga	Disegani orang
	Berharga dan berarti	Diri yang bermanfaat
	Kepercayaan Diri	Menganggap dirinya memiliki banyak kelebihan
	Perasaan Mampu	Dapat melakukan apa yang orang lain tidak dapat lakukan
	Penghargaan terhadap Diri	Merupakan orang yang berhasil
Prestasi Kerja Pengurus		
Mangkoenegara, 2017	Kualitas kerja	Kualitas Pekerjaan
	Kuantitas kerja	Kuantitas Pekerjaan
	Pelaksanaan tugas	Pelaksanaan tugas
	Tanggung jawab dan kerjasama	Tanggung jawab



UUM
Universiti Utara Malaysia