

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

1. Sejarah PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru

Bermula pada masa pemerintahan Hindia Belanda yang mendirikan PG. Krebet Baru pada tahun 1908, kemudian berpindah tangan pada konglomerat pertama Asia Tenggara, NV Handel Maatschapij Kian Gwan, atau dikenal dengan julukan Oei Tiong Ham Concern (OTCH). Konglomerasi OTCH memiliki ruang lingkup usaha sangat beragam meliputi: perkebunan tebu, industri gula, farmasi, dan perdagangan ekspor hasil bumi.

Pada masa revolusi tahun 1945-1947, perusahaan mengalami kerusakan yang cukup parah akibat peperangan sehingga pabrik menghentikan semua kegiatan produksi. Petani yang semula menggiling tebu ke pabrik mengalihkan penggilingannya ke penggilingan tebu tradisional yang semula menghasilkan gula merah. Pada tahun 1953 atas desakan petani yang tergabung dalam Indonesia Maskapai Andai-Pertanian Tebu Rakyat Malang Selatan (IMA-PETERNAS) maka PG. Krebet Baru melakukan rehabilitasi dan dapat beroperasi lagi. Pada tahun 1957, PG. Krebet Baru sudah dapat memproduksi gula dengan kualitas Superior High Sugar (SHS), dimana semenjak pembangunan kembali hanya mampu memproduksi High Sugar (HS).

Ketika semangat nasionalisasi Indonesia berada di puncak kejayaan, pada tahun 1961, pemerintah Indonesia melakukan nasionalisasi OTCH. Untuk

membenahi serta meneruskan perusahaan tersebut, maka pada tahun 1964 dibentuklah Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia yang pada tahun 1974 badan hukumnya disesuaikan menjadi perseroan.

Pada saat itu hingga sekarang, PG. Kreet Baru merupakan unit usaha PT. Rajawali I yang merupakan anak perusahaan dari PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) sebagai perusahaan induk (*holding company*) yang berkedudukan di Jakarta bertindak sebagai pemegang saham yang tidak menjalankan aktivitasnya sendiri. PT. PG. Rajawali I sendiri pada mulanya bernama IMACO yang membawahi unit usaha PG. Redjo Agung Madiun dan PG. Kreet Baru Malang, atas arahan Menteri Keuangan RI selaku pemegang saham dengan surat No. 560/MK.013/1995 tanggal 19 September 1995 dilakukan penggantian nama menjadi PT. PG. Rajawali I sesuai dengan akta notaris Sutjipto No. 91 tanggal 28 Agustus 1996 yang disahkan Menteri Kehakiman RI No. C2-9513.HT.01.04.TH.96 tanggal 15 Oktober 1996. Urusan manajemen diserahkan pada PT. PG. Rajawali I yang berkedudukan di Surabaya. Sedangkan kegiatan operasionalnya dilakukan oleh anak perusahaan yaitu PG. Redjo Agung Baru di Madiun dan PG. Kreet Baru di Malang.

Pada tahun 1968, kapasitas giling PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru sudah bisa mencapai 1600 TCD (Tone Can Per Day). Dengan fasilitas pemerintah dalam rangka penanaman modal dalam negeri, maka pada tahun 1974, kapasitas giling ditingkatkan menjadi 2000 TCD. Hal ini disebabkan oleh adanya perbaikan dan penggantian mesin-mesin yang sudah tua. Tahun 1976 dibangun pabrik gula

dengan nama PG. Kreet Baru II untuk menggantikan pabrik gula yang lama, tetapi atas permintaan Gubernur, pabrik gula lama tetap dioperasikan sehingga kapasitas menjadi 5000 TCD dan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru memiliki 2 unit pabrik gula yaitu PG. Kreet Baru I (KB I) dan PG. Kreet Baru II (KB II) dengan kapasitas giling secara keseluruhan sebesar 5000 TCD. Total tanaman tebu rakyat yang bisa dilayani adalah 12.000 ha. Hingga pada tahun 1982 kapasitas giling PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru I dan II sebesar 6400 TCD.

Dalam rangka mengimbangi bahan baku tebu yang semakin banyak, maka pemerintah terus meningkatkan kapasitas gilingan dan investasi besar-besaran sehingga kapasitas gilingan untuk PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru I sebesar 3500 TCD dan PG. Kreet Baru II sebesar 3800 TCD.

2. Logo PT. PG. Rajawali

Gambar 2
Logo PT. PG. Rajawali



Sumber: www.pgrajawali1.co.id (2012)

Bentuk logo secara umum adalah tipografi huruf “R” yang menggambarkan kedinamisan didalamnya yang mengandung makna:

- a. Bola dunia sebagai simbol dari orientasi global dimana PT. Rajawali Nusantara Indonesia yang menempatkan dirinya sebagai putra-putri Indonesia dengan cara pandang & berpikir yang berorientasi pada dunia dalam partisipasinya dalam membangun bangsa.
- b. Latar belakang persegi panjang sebagai simbol dari pilar penopang yang kokoh berarti cara kerja profesional yang mutlak bagi semua karyawan PT. Rajawali Nusantara Indonesia.
- c. Sayap emas sebagai simbol dari dasar dasar falsafah hidup bangsa Indonesia yaitu Pancasila yang juga merupakan simbol dari lima divisi yang akan dikembangkan sebagai lima kekuatan bisnis PT. Rajawali Nusantara Indonesia.
- d. Warna emas sebagai simbol dari sesuatu yang menjadi landasan dan tujuan yang mulia.
- e. Warna hijau sebagai simbol dari kesungguhan dan kejujuran yang merupakan modal dasar dari semua tindakan yang hendak dilakukan.

3. Visi Misi PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kretet Baru

a. Visi PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kretet Baru:

Sebagai perusahaan terbaik dalam bidang agro industri, siap menghadapi tantangan-tantangan & unggul dalam kompetisi global, bertumpu pada kemampuan sendiri (*own capabilities*).

b. Misi PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru:

Menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik dalam bidang agro industri, yang dikelola secara professional dan inovatif dengan orientasi kualitas produk dan pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*) sebagai karya sumber daya manusia yang handal, mampu tumbuh dan berkembang memenuhi harapan pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*).

4. Tujuan (Goals) dan Budaya PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru**a. Tujuan (Goals) PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru**

1. Melaksanakan dan menunjang program pembangunan ekonomi nasional yang berorientasi global, khususnya di sektor agro industri.
2. Memiliki pertumbuhan *revenue* di atas rata-rata agro industri dengan kinerja sangat sehat berkesinambungan.
3. Menjadi perusahaan lima terbaik yang bergerak di bidang agro industri
4. Memiliki pelayanan yang prima (*excellent customer service*)
5. Unggul dalam menghadapi kompetisi pasar bebas dalam globalisasi
6. Menjadi tempat berkarya yang aman dan nyaman bagi profesional yang berdedikasi tinggi.

b. Budaya PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru

1. Takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Jujur dan adil
3. Rendah hati
4. Terbuka

5. Saling menghormati
6. Profesionalisme
7. Kreatif
8. Inovatif
9. *Teamwork*
10. Peduli lingkungan

5. Produk PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru

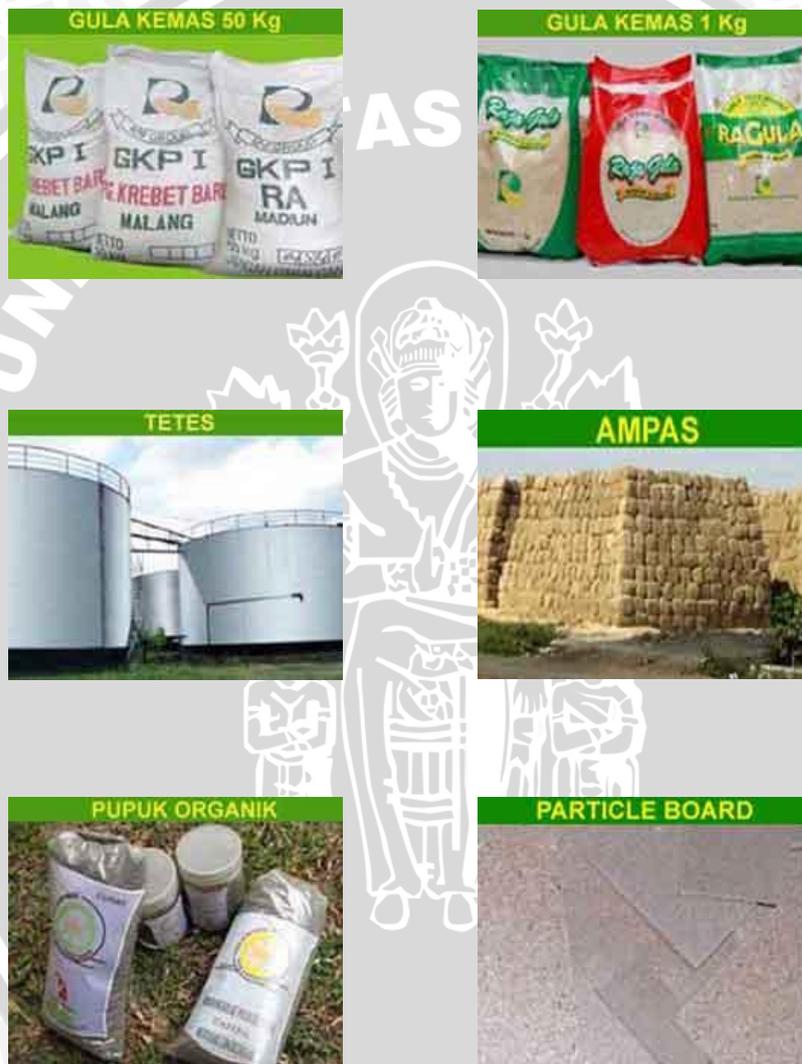
Produk Utama PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru adalah gula kristal putih IA dengan kualitas *Sugar High Superior* (SHS). Karena saat ini banyak gula impor, maka gula hasil produksi dipasarkan langsung pada konsumen melalui pedagang besar dengan cara lelang/ tender bebas.

Tidak hanya satu jenis produk yaitu gula Kristal yang dihasilkan, PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru memahami pentingnya inovasi untuk terciptanya perkembangan usaha yang berkesinambungan. Dengan didukung sumber daya manusia yang bermutu, perusahaan terus berupaya menciptakan berbagai variasi produk yang akan memberikan nilai tambah pada perusahaan.

Produk sampingan pertama yang dihasilkan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru antara lain tetes (*molasses*) yang digunakan sebagai bahan baku penyedap makanan. Kedua, blotong merupakan kotoran dan bukan gula yang berasal dari stasiun pemurnian dapat dimanfaatkan sebagai pupuk. Efisiensi energi dilakukan pada penggunaan bahan bakar antara lain penggantian bahan bakar

ketel dari residu ke bahan bakar ampas. Disamping itu ampas juga diolah menjadi *particle board*.

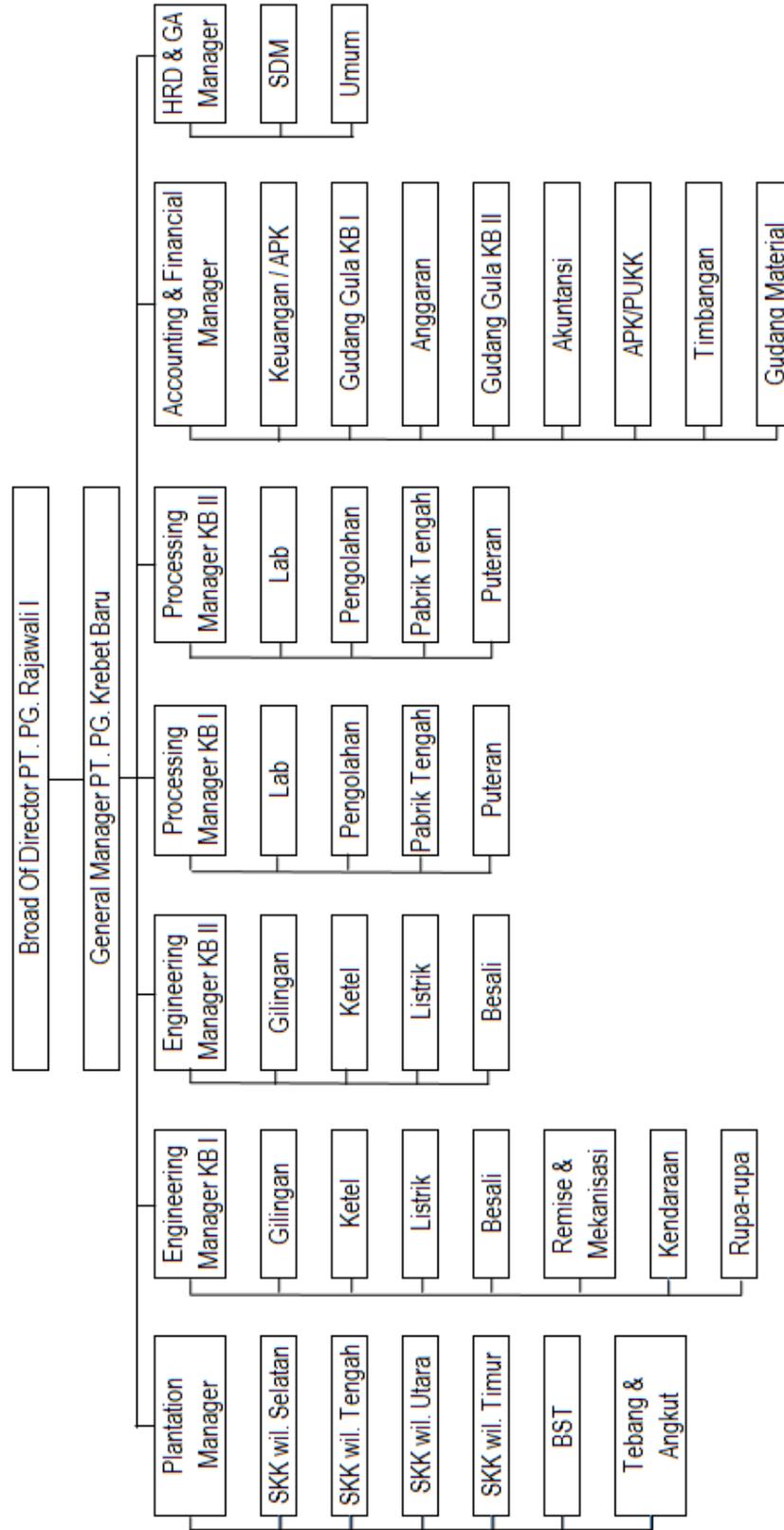
Gambar 3
Produk Utama dan Produk Sampingan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru



Sumber: www.pgrajawali1.co.id (2012)

6. Struktur Organisasi PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru

Gambar 4



Sumber: PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Bagian SDM & Umum



7. Deskripsi Jabatan

a. Kepala Bagian SDM & Umum

1. Fungsi Jabatan

Menjalankan kebijakan Direksi dan General Manager dalam bidang ketenagakerjaan dan umum, merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengawasi pengelolaan bidang SDM (perencanaan, *recruitment*, pelatihan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan) yang sudah ditetapkan.

2. Target Pekerjaan

- a. Penyelesaian laporan formasi karyawan, upah dan lembur, diklat.
- b. Penyelesaian RKAP, RKO, dan SPMK.
- c. Pelayanan kesejahteraan karyawan semaksimal mungkin.
- d. Terciptanya hubungan industrial yang harmonis.
- e. Administrasi karyawan tetap, PKWT dan *outsourcing* terkelola dengan baik.
- f. Terciptanya hubungan yang harmonis dengan instansi terkait.
- g. Sistem penilaian kinerja karyawan dapat berjalan dengan lancar.
- h. Menjamin arsip-arsip surat menyurat dapat disusun dengan tertib dan teratur.
- i. Penyelenggaraan kegiatan PKBL yang tertib dan tepat sasaran.
- j. Pengamanan aset-aset perusahaan meliputi dokumen dan fisik.
- k. *Zero Accident*.

3. Uraian Tugas

- a. Menyusun dan mengendalikan RKAP SDM & Umum.
- b. Mengkompilasi kebutuhan bagian dan membuat permintaan modal kerja.
- c. Mengontrol realisasi biaya kesehatan sesuai dengan RKAP.
- d. Memeriksa dan mengeluarkan gaji pekerja.
- e. Mengontrol pembayaran pajak dan iuran jamsostek.
- f. Memberikan data-data yang dibutuhkan oleh pemeriksa.
- g. Berkoordinasi dengan SP.
- h. Mengontrol secara berkala kinerja karyawan PKWT.
- i. Menjalin hubungan dengan *stakeholder*.
- j. Menjalankan tugas khusus dari atasan.
- k. Mengontrol kegiatan lapangan.
- l. Menyosialisasikan kebijakan-kebijakan manajemen kepada pekerja.
- m. Menyelesaikan perselisihan hubungan industrial dalam perusahaan.
- n. Silaturahmi kepada tokoh masyarakat dan warga sekitar.

4. Wewenang dan Tanggungjawab

Wewenang

- a. Menandatangani dokumen dan laporan sesuai dengan otorisasi yang berlaku.
- b. Menilai dan mengusulkan promosi, rotasi dan demosi karyawan dalam bagiannya.

- c. Verifikasi usulan peringatan secara lisan maupun tertulis kepada karyawan yang melakukan pelanggaran atas dasar memorandum dari bagian terkait.
- d. Menilai kinerja bawahan.
- e. Mengelola kegiatan operasional PKBL.
- f. Pengelolaan keamanan perusahaan.
- g. Pengelolaan kesehatan karyawan.

Tanggung Jawab

- a. Terpenuhi formasi karyawan sesuai dengan standar formasi yang telah ditetapkan dalam anggaran perusahaan.
- b. Ketepatan waktu dalam pembuatan daftar dan pembayaran upah.
- c. Kebenaran perhitungan upah dan pajak karyawan.
- d. Ketepatan waktu dalam pelaporan bulanan mengenai formasi, upah dan lembur.
- e. Menciptakan hubungan industrial yang kondusif.
- f. Kerahasiaan dan keamanan data personalia dan umum.
- g. Inventarisasi aset perusahaan.
- h. Pembinaan dan kaderisasi karyawan.
- i. Penyelesaian dokumen dan klaim asuransi.
- j. Pengawasan implementasi PKBL.

b. Staf SDM

1. Fungsi Jabatan

Melaksanakan kebijakan Kepala Bagian SDM & Umum dalam menjalankan kegiatan SDM meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan serta membina hubungan industrial yang harmonis di dalam unit usaha.

2. Target Pekerjaan

1. Laporan formasi, upah, lembur dan diklat bagian SDM & Umum.
2. Menyusun RKAP dan RKO bidang SDM.
3. Laporan Dapen RNI dan Dapen Nusindo, Jamsostek, PPh. Ps 21
4. Ketepatan perhitungan dan pembayaran kompensasi karyawan.
5. Terciptanya hubungan industrial yang harmonis.
6. Menjamin arsip ketenagakerjaan dan surat menyurat yang disusun dengan tertib dan teratur.

3. Uraian Tugas

1. Memeriksa laporan formasi dan biaya tenaga kerja.
2. Mengoordinasikan siswa magang dan program penelitian.
3. Memeriksa absensi maupun presensi karyawan.
4. Memeriksa data administrasi karyawan.
5. Memeriksa kebenaran daftar gaji / upah dan lembur (setiap bulan).
6. Mengoordinir pembuatan laporan Dapen, Jamsostek, dll (setiap bulan).
7. Memeriksa data obyek Pph 21 setiap bulan (massa dan final).
8. Menyusun RKAP bidang SDM (setiap tahun).
9. Menyusun RKO bidang SDM (setiap triwulan).
10. Mempersiapkan penilaian kinerja karyawan (setiap tahun).

11. Mengumpulkan data usulan berkala karyawan dari masing-masing bagian (setiap tahun).
12. Menjalankan tugas khusus dari atasan.
13. Membantu penyelesaian perselisihan hubungan industrial dalam perusahaan.
14. Menyiapkan surat teguran, peringatan dan surat keterangan kerja atas dasar pengajuan dari masing-masing bagian.

4. Wewenang dan Tanggungjawab

Wewenang

1. Mengelola administrasi bagian SDM.
2. Melakukan penilaian kinerja bawahannya.
3. Membuat surat perintah kerja lembur kepada bawahannya.
4. Mengusulkan memberikan teguran baik lisan maupun tertulis.

Tanggungjawab

- a. Membina hubungan baik antara pekerja dengan pekerja dan pekerja dengan perusahaan.
- b. Menciptakan dan menjaga kondisi kerja yang kondusif.
- c. Menyiapkan kaderisasi di bagiannya.
- d. Kerahasiaan dan kebenaran data karyawan.

c. Staf Umum

1. Fungsi Jabatan

Merencanakan, mengoordinasikan, dan melaksanakan kegiatan perusahaan yang bersifat umum dan kerumahtanggaan.

2. Target Pekerjaan

- a. Pelaporan klaim asuransi aset (kendaraan, alat-alat pabrik) maksimal selesai H+1.
- b. Ketertiban, kenyamanan dan keamanan di lingkungan perusahaan:
 - a) Tingkat pencurian 0%.
 - b) Tingkat kebersihan dalam kategori baik.
 - c) Tingkat ketertiban sesuai dengan tata tertib.
- c. Pengembalian angsuran mitra binaan berjalan lancar 100%.
- d. Menindak lanjuti pengaduan kerusakan aset bangunan maksimal 1 hari setelah pengaduan.
- e. Menjamin dokumen dan arsip-arsip bagian umum yang disusun dengan tertib dan teratur sesuai dengan SOP pengarsipan.
- f. Laporan kemajuan pekerjaan bagian umum setiap bulan maksimal tanggal 5.
- g. Aktifitas surat menyurat berjalan dengan lancar di bagian sekretariat.
- h. Menyampaikan dan memberikan informasi dari dalam / luar dengan benar dan akurat.
- i. Pengurusan semua ijin yang berkaitan dengan kelangsungan perusahaan harus tepat waktu.

3. Uraian Tugas

- a. Melaksanakan administrasi dan pengawasan urusan umum, pertanahan, keamanan, rumah tangga dan sekretariat.

- b. Merencanakan kegiatan pemeliharaan / pengadaan bangunan dan perlengkapan di wilayah kerjanya.
- c. Menyusun laporan kemajuan pekerjaan bagian umum.
- d. Memantau pekerjaan karyawan yang berada dibawah tanggung jawab bagian umum.
- e. Mengadakan kegiatan (misalnya keagamaan, buka giling, olah raga) dengan pihak ketiga.
- f. Menjalankan tugas khusus dari atasan.
- g. Melayani kebutuhan tamu perusahaan.

4. Wewenang dan Tanggung Jawab

- a. Melakukan penilaian kinerja karyawan bagian umum.
- b. Memberikan perintah kerja lembur karyawan bagian umum.
- c. Mengelola administrasi bagian umum.
- d. Menjalin kerjasama yang baik dengan instansi terkait.
- e. Mengamankan aset-aset perusahaan.
- f. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada.

d. Administrasi Kepegawaian

1. Fungsi Jabatan

Melaksanakan kegiatan administrasi kepegawaian.

2. Target Pekerjaan

- a. Penyajian data kepegawaian dengan benar dan akurat.
- b. Ketertiban dan kelengkapan arsip kepegawaian.

- c. Membuat laporan formasi dan biaya tenaga kerja setiap bulan.

3. Uraian Tugas

- a. Menyiapkan kelengkapan administrasi pengajuan klaim Jamsostek dan Dapen.
- b. Menyelesaikan administrasi SPPD.
- c. Melaksanakan administrasi terhadap mahasiswa yang akan melakukan penelitian dan siswa praktik kerja lapangan.
- d. Membuat surat-surat yang berkaitan dengan kepegawaian.
- e. Membuat laporan biaya perawatan kesehatan karyawan.
- f. Merekap biaya keuangan untuk mess dan segala kebutuhan.
- g. Merekap data pensiunan.
- h. Membuat surat-surat jawaban pengajuan proposal untuk mahasiswa yang akan melakukan penelitian & siswa praktik kerja lapangan.
- i. Menyortir surat-surat dan wesel dari kantor pos.
- j. Bertanggung jawab terhadap barang-barang inventaris.
- k. Melayani dan memeriksa penggantian hak karyawan.
- l. Membuat daftar nama & bukti tanda terima karyawan pensiunan.
- m. Merekap dan melaporkan SPT massa dan final ke Kantor Pajak.
- n. Mendata karyawan yang akan mendapat jubiliun dan pesangon.
- o. Mengajukan kebutuhan keuangan untuk karyawan yang akan pensiun / MPP.
- p. Membuat surat pengantar ke Rumah Sakit untuk karyawan.
- q. Mengecek tagihan biaya perawatan karyawan dari Rumah Sakit.

4. Wewenang dan Tanggungjawab

Wewenang

Menolak permintaan karyawan untuk perubahan data personalia.

Tanggungjawab

Menyajikan data dengan benar dan akurat serta tepat waktu.

e. K3 Lingkungan

1. Fungsi Jabatan

Membantu mengelola proses pengolahan limbah cair, padat, gas dan B3.

2. Target Pekerjaan

a. Kebersihan lingkungan dalam dan luar pabrik.

b. *Zero Accident*.

3. Uraian Tugas

a. Membuat laporan kerja harian.

b. Memantau kesiapan kendaraan PMK.

c. Koordinasi dengan masyarakat sekitar.

d. Mengambil sampel limbah cair dan padat untuk dianalisa.

e. Memantau dan mengoordinasikan kebersihan ke bagian yang bersangkutan.

f. Memantau IPAL dan lingkungan pabrik.

g. Mengawasi proses pengolahan limbah.

h. Menyampaikan rencana tindak lanjut terhadap hasil evaluasi kerja bagian pengolahan limbah dan K3 kepada Kepala Bagian terkait.

i. Memberikan masukan/saran untuk pencegahan bahaya.

- j. Memantau pelaksanaan pemeliharaan di pabrik.
- k. Memantau dan membuat laporan operasional *hydrant*.
- l. Melaksanakan tugas khusus dari atasan.
- m. Memantau dan mengarahkan petugas kebersihan lingkungan.

4. Wewenang dan Tanggungjawab

Wewenang

- a. Mengatasi kondisi darurat (kebakaran, luberan limbah).
- b. Menegur bagian-bagian yang terkait apabila terjadi pencemaran / penyebab terjadinya insiden.
- c. Memberikan masukan (diminta/tidak) kepada karyawan/manajemen.

Tanggungjawab

- a. Sosialisasi dan koordinasi penerapan K3.
- b. Menjaga lingkungan Unit Usaha bebas dari pencemaran limbah padat, cair, B3 dan gas.

e. Kepala Keamanan

1. Fungsi Jabatan

Mengelola ketertiban dan keamanan di perusahaan serta sebagai penghubung dengan aparat terkait.

2. Target Pekerjaan

- a. Prosedur pengamanan dan penanganan kasus-kasus gangguan keamanan terlaksana sesuai peraturan yang berlaku.
- b. Terkoordinirnya pelaksanaan tugas satpam dan anggota TNI/Polri yang di-BKO-kan di perusahaan.

- c. Terciptanya keamanan seluruh wilayah perusahaan yang kondusif.
- d. Kecepatan informasi dan penanganan masalah keamanan.

3. Uraian Tugas

- a. Melakukan pembinaan teknis pengamanan dan kedisiplinan bagi satpam perusahaan.
- b. Bersama dengan staf umum mengoordinir pelaksanaan tugas tenaga keamanan dari TNI/Polri dalam musim giling.
- c. Bersama staf umum menyusun strategi pengamanan dan kesiapan mobil PMK.
- d. Memberikan *briefing* atau pengarahan kepada tenaga keamanan sebelum melaksanakan patroli atau tugas-tugas pengamanan lainnya pada waktu pergantian *shift*.
- e. Memonitor aktivitas pelaksanaan tugas tenaga keamanan.
- f. Menyusun laporan harian kondisi keamanan setiap 24 jam.
- g. Melaporkan perkembangan keamananan di perusahaan baik secara lisan maupun tertulis kepada manajemen.
- h. Melakukan tindakan penyidikan dan penyelidikan sementara yang dapat memberikan informasi mengenai potensi-potensi munculnya gangguan keamanan.
- i. Mengoordinir dan menyusun jadwal tugas di pos dan lapangan.
- j. Melanjutkan proses tindak kejahatan ke pihak berwajib.
- k. Mengevaluasi laporan kegiatan keamanan baik di areal maupun di *emplasement*.

- l. Berkoordinasi dengan aparat terkait.
- m. Menjalankan tugas khusus dari atasan.

4. Wewenang dan Tanggungjawab

Wewenang

- a. Memberikan perintah-perintah tugas kepada anggota atas persetujuan manajemen perusahaan.
- b. Melakukan tindakan dalam hal-hal darurat (penangkapan pelaku pencurian).
- c. Penanganan pelaku tindak pidana.

Tanggungjawab

- a. Pembinaan kedisiplinan dan keahlian teknis pengamanan bagi anggota satpam.
 - b. Menjaga keamanan dan ketertiban di perusahaan.
 - c. Pengamanan terhadap karyawan dan aset-aset perusahaan yang ada.
- f. Satpam**

1. Fungsi Jabatan

Menjalankan tugas pengamanan di perusahaan.

2. Target Pekerjaan

Ketertiban dan keamanan wilayah perusahaan.

3. Uraian Tugas

- a. Menjaga dan mengawasi keamanan baik di dalam pabrik, kantor maupun *emplasement*.
- b. Melaksanakan piket di pos jaga yang telah ditentukan.

- c. Melakukan patroli dalam lingkungan perusahaan.
- d. Melaporkan kondisi keamanan dan ketertiban di perusahaan.
- e. Membantu kelancaran keluar/masuk kendaraan dari dan ke luar *emplasement*.
- f. Menjaga ketertiban lingkungan sekitar pos jaga & perusahaan.
- g. Menyerahkan surat jalan ke bagian TUK.
- h. Menerima serta mengantar tamu/pengunjung, relasi, ekspeditur & menyampaikan kepada yang berkepentingan.
- i. Mengatur parkir kendaraan bermotor milik karyawan & tamu.
- j. Menerima telepon, mencatat pesan, dan memberikan penjelasan secukupnya.
- k. Melakukan serah terima tertulis & mencatat situasi yang perlu ditindak lanjuti.
- l. Melakukan upaya-upaya penyelidikan & pencegahan terhadap hal-hal yang membahayakan perusahaan maupun karyawan.
- m. Mengikuti *briefing*.
- n. Melaporkan surat perintah pengambilan produk hasil ke bagian ATR.
- o. Mengantar surat masuk ke sekretariat.
- p. Melakukan komunikasi dengan anggota yang bertugas di pos lain.
- q. Mengisi buku monitoring keamanan.
- r. Menjalankan tugas khusus dari atasan.
- s. Penanganan pelaku pidana di lingkungan perusahaan.
- t. Tugas-tugas pengawalan bila diperlukan.

4. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang

1. Melakukan pemeriksaan terhadap kendaraan ataupun tamu yang akan berkunjung ke dalam perusahaan.
2. Melarang masuk tamu apabila dianggap mengganggu ketertiban dan keamanan.

Tanggungjawab

Ketertiban dan keamanan bagi seluruh karyawan serta tamu dan aset perusahaan.

g. Mantri Poliklinik

1. Fungsi Jabatan

Memberikan pelayanan dalam bidang kesehatan kepada karyawan.

2. Target Pekerjaan

Melayani dan mengobati pasien dengan baik.

3. Uraian Tugas

- a. Pelayanan terhadap pasien.
- b. Pembuatan laporan pemakaian dan persediaan obat setiap tanggal 30.
- c. Pembuatan laporan permintaan obat.
- d. Pemeliharaan kesehatan karyawan dan keluarganya.
- e. Merekap hasil pemeriksaan.
- f. Mengerjakan laporan berkala pasien.
- g. Melaporkan kegiatan poliklinik sampai dengan pertengahan bulan.
- h. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh dokter.

- i. Memberikan penyuluhan P2K3.
- j. Melaksanakan tugas khusus dari atasan.
- k. Melaksanakan kegiatan *Emergency Medis*.
- l. Melakukan koordinasi dengan dinas kesehatan.
- m. Pemeriksaan kesehatan calon Jamaah Haji di perusahaan.

4. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang

Mengirimkan pasien dengan status gawat darurat ke Rumah Sakit.

Tanggungjawab

- a. Memberikan informasi data kesehatan pasien dengan benar.
- b. Memberikan obat kepada pasien sesuai penyakitnya.
- c. Memberikan rekomendasi terhadap pasien gawat darurat atau kontrol ulang ke Rumah Sakit.

h. Perawat dan Administrasi Obat

1. Fungsi Jabatan

Membantu mantri poliklinik dalam memberi pelayanan.

2. Target Pekerjaan

Melayani pasien dengan baik.

3. Uraian Tugas

- a. Melakukan pemeriksaan awal pasien.
- b. Melakukan tindakan medis ringan.
- c. Menyiapkan dan membersihkan peralatan medis.
- d. Menyiapkan & menyerahkan obat kepada pasien sesuai dengan resep.

- e. Melayani permintaan obat pasien berdasarkan resep.
- f. Memeriksa daftar pasien yang akan diperiksa.
- g. Memeriksa kebutuhan obat pasien.
- h. Melakukan *stock* opname obat.
- i. Merapikan obat yang baru datang.
- j. Membantu asisten apoteker untuk memberikan obat kepada pasien.
- k. Membantu mantri membuat daftar permintaan obat.
- l. Mengentry keluar / masuknya obat.
- m. Menjalankan tugas khusus dari atasan.
- n. Menangani keadaan *Emergency* medis.

4. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang

- a. Menolak permintaan obat tanpa prosedur.
- b. Menolak menerima obat dari apotik yang tidak sesuai dengan permintaan.

Tanggungjawab

- a. Memberikan obat sesuai dengan resep dokter.
- b. Kebutuhan obat selalu ada sesuai dengan kebutuhan.
- c. Tidak terjadi selisih antara persediaan.

i. PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan)

1. Fungsi Jabatan

Melakukan kegiatan di bidang sosial.

2. Target Pekerjaan

Memberi bantuan modal kerja kepada usaha-usaha kecil sosial.

3. Uraian Tugas

- a. Melaksanakan Program Bina Lingkungan BUMN Pembina.
- b. Melaksanakan Program Bina Lingkungan BUMN Peduli.

4. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang

- a. Memberi bantuan pelatihan.
- b. Memberi bantuan dalam bidang sosial pada masyarakat.

Tanggung Jawab

- a. Mengoordinir Program Bina Lingkungan BUMN Pembina.
- b. Mengoordinir Program Bina Lingkungan BUMN Peduli.



Tabel 11
Tabel Silang Usia, Pendidikan, dan Masa Kerja

Latar Belakang Pendidikan	SD				SMP				SMA				Diploma				Sarjana				
	31-35	36-40	41-45	46-50 ≥50	31-35	36-40	41-45	46-50 ≥50	31-35	36-40	41-45	46-50 ≥50	31-35	36-40	41-45	46-50 ≥50	31-35	36-40	41-45	46-50 ≥50	
Masa Kerja																					
≤5 Tahun									4	2					1					2	
6 - 10 Tahun										4					1	1					2
11 - 15 Tahun							3								3	6					1
16 - 20 tahun													3								
21 - 25 Tahun												2									2
26 - 30 Tahun																					
≥31 Tahun																					
Jumlah	-	-	-	-	-	-	3	2	-	4	6	2	3	-	5	7	1	1	2	3	-

Sumber : PT. PG. Rajawali I Unit Krebet Baru Bagian SDM & Umum (2012)

Berdasarkan tabel 11 di atas, karyawan yang menduduki prosentase terbanyak di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Bagian SDM & Umum adalah karyawan dengan latar pendidikan Diploma dengan usia 41-45 tahun dan memiliki masa kerja antara 11-15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Bagian SDM & Umum memiliki pendidikan yang cukup untuk bekerja di perusahaan tersebut yang menuntut kedisiplinan yang tinggi serta pengalaman selama puluhan tahun membuat karyawan memiliki lebih banyak pengalaman dimana hal ini berkaitan dengan produktifitas perusahaan. Selain itu, persyaratan pendidikan minimal bagi karyawan yang menduduki jabatan sebagai staf umum adalah berpendidikan Diploma.

Tabel 12
Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)
Pria	36
Wanita	5
Total	41

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa 87,8% karyawan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Bagian SDM & Umum berjenis kelamin pria. Hal ini karena PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru berupaya untuk menjaga produktifitas perusahaan dengan meminimalisir banyaknya karyawan yang cuti melahirkan dan cuti haid. Untuk itu PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru menetapkan kebijakan untuk mengurangi jumlah karyawan berjenis kelamin wanita.

B. HASIL ANALISIS DATA

1. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui sejauh mana distribusi jawaban responden serta sejauh mana responden menyikapi item pertanyaan yang telah diberikan. Selengkapnya distribusi jawaban responden diuraikan sebagai berikut:

a. Persepsi Karyawan Tentang Perilaku Prakarsa Struktur (X_1)

Tabel 13
Distribusi frekuensi
variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1)

No	Pernyataan	Orang	Prosentase (%)	Mean
1	Atasan menyusun prosedur kerja dengan jelas			
	a. Sangat setuju	18	43,9	4,36
	b. Setuju	20	48,8	
	c. Cukup setuju	3	7,3	
	d. Kurang setuju	-	-	
	e. Tidak setuju	-	-	
2	Atasan menyusun deskripsi jabatan dengan jelas			
	a. Sangat setuju	26	63,4	4,58
	b. Setuju	13	31,7	
	c. Cukup setuju	2	4,9	
	d. Kurang setuju	-	-	
	a. Tidak setuju	-	-	
3	Atasan menetapkan jadwal pengerjaan dengan jelas			
	a. Sangat setuju	24	58,5	4,56
	b. Setuju	16	39,1	
	c. Cukup setuju	1	2,4	
	d. Kurang setuju	-	-	
	a. Tidak setuju	-	-	
4	Atasan menetapkan target pencapaian pekerjaan dengan jelas			
	a. Sangat setuju	26	63,4	4,63
	b. Setuju	15	36,6	
	c. Cukup setuju	-	-	
	d. Kurang setuju	-	-	

	e. Tidak setuju	-	-	
5	Atasan menentukan tujuan (<i>reward</i>) yang diharapkan karyawan			
	a. Sangat setuju	26	63,4	4,61
	b. Setuju	14	34,2	
	c. Cukup setuju	1	2,4	
	d. Kurang setuju	-	-	
	a. Tidak setuju	-	-	
6	Atasan menjelaskan maksud dari tujuan (<i>reward</i>) yang telah ditetapkan			
	a. Sangat setuju	32	78,1	4,76
	b. Setuju	8	19,5	
	c. Cukup setuju	1	2,4	
	d. Kurang setuju	-	-	
	a. Tidak setuju	-	-	
7	Atasan memberikan <i>briefing</i> pada karyawan dan menjelaskan bagaimana untuk menyelesaikan pekerjaan			
	a. Sangat setuju	10	24,4	4,24
	b. Setuju	31	75,6	
	c. Cukup setuju	-	-	
	d. Kurang setuju	-	-	
	a. Tidak setuju	-	-	
8	Atasan memastikan karyawan memahami tugas yang diberikan			
	a. Sangat setuju	25	61	4,51
	b. Setuju	12	29,3	
	c. Cukup setuju	4	9,7	
	d. Kurang setuju	-	-	
	a. Tidak setuju	-	-	
Mean Variabel X₁				4,53

Sumber: data primer diolah, 2012

Tabel 13 menerangkan distribusi frekuensi skor kuisioner variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur yang diperoleh dari 41 responden.

Hasil perhitungan menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pada item pertama diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,36 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini berarti karyawan telah memahami bagaimana pekerjaan harus dilakukan karena pemimpin telah menyusun

prosedur kerja sejelas mungkin. Pemahaman karyawan akan cara menyelesaikan pekerjaan menjadi sangat penting karena pelaku operasional sehari-hari adalah karyawan sehingga apabila karyawan memiliki pemahaman yang cukup, maka pekerjaan akan terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

2. Pada item kedua diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,58 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan yang memadai dalam menyusun deskripsi jabatan sehingga karyawan dapat memahami pekerjaan apa saja yang menjadi tanggung jawab setiap karyawan sesuai dengan jabatan masing-masing. Pemahaman tersebut sangat membantu karyawan untuk dapat fokus dengan apa yang harus dikerjakan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tanpa hambatan yang berarti.
3. Pada item ketiga diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,56 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini berarti pemimpin memiliki kemampuan untuk mendisiplinkan karyawan dengan menetapkan jadwal pengerjaan dengan jelas sehingga sebagian besar karyawan memahami kapan pekerjaan harus diselesaikan. Mengingat PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru merupakan pabrik gula yang beroperasi tanpa henti selama kurang lebih enam bulan, maka karyawan dituntut untuk disiplin dalam bekerja. Sedangkan penghitungan premi dan lembur karyawan menjadi pekerjaan yang tidak dapat ditunda bagi karyawan bagian SDM & Umum karena berkaitan dengan kompensasi karyawan.

4. Pada item keempat diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,63 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini berarti pemimpin dapat memengaruhi karyawan untuk bekerja dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi yang ditunjukkan dengan tercapainya target kerja. Pada item ini kembali ditunjukkan bahwa sebagian besar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga kegiatan operasional bagian SDM & Umum dapat terus berjalan dengan lancar.
5. Pada item kelima diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,61 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini berarti pemimpin memiliki kemampuan untuk menentukan tujuan (*reward*) sesuai dengan harapan karyawan dimana diharapkan penentuan tujuan ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. *Reward* memang menjadi tujuan setiap karyawan, maka ketika *reward* tersebut tercapai, karyawan mendapat kepuasan dalam bekerja dan terus mengembangkan potensi dalam dirinya sehingga akan meningkatkan pula kualitas kerjanya.
6. Pada item keenam diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,76 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Penghitungan menunjukkan bahwa karyawan memahami maksud mengapa tujuan tersebut disusun sehingga karyawan dapat memiliki tujuan yang jelas apa yang hendak dicapai. Hal ini menjadi salah satu motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Tidak hanya tujuan

perusahaan yang tercapai, namun tujuan pribadi karyawan juga dapat terpenuhi.

7. Pada item ketujuh diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,24 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hasil penghitungan menunjukkan pemimpin memiliki kemampuan untuk membimbing karyawan dalam menjelaskan bagaimana cara untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Hal ini berarti pemimpin telah menjalankan tugas penting dengan baik karena tanpa pemahaman yang benar mengenai cara menyelesaikan pekerjaan, tujuan perusahaan akan sulit tercapai.
8. Pada item kedelapan diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,51 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan karena pemimpin memastikan karyawan memahami tugas yang diberikan. Peran pemimpin tidak hanya sampai pada menjelaskan bagaimana pekerjaan tersebut diselesaikan, namun perilaku memastikan karyawan memahami tugas yang diberikan menunjukkan keterbukaan antara karyawan dan pemimpin sehingga dapat diasumsikan keterbukaan ini akan berdampak pada pola hubungan yang harmonis.
9. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan sangat setuju dengan perilaku prakarsa struktur. Hal ini terlihat dari nilai 4,53 yang berada

di kelas interval sangat setuju. Berarti karyawan merasa pemimpin memiliki kompetensi yang baik karena dapat mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan.

b. Persepsi Karyawan Tentang Perilaku Perhatian (X_2)

Tabel 14
Distribusi frekuensi
Variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2)

No	Pernyataan	Orang	Prosentase (%)	Mean
1	Atasan memerhatikan sarana dan prasarana untuk menunjang pekerjaan karyawan			4,17
	a. Sangat setuju	13	31,7	
	b. Setuju	22	53,7	
	c. Cukup setuju	6	14,6	
	d. Kurang setuju	-	-	
2	Atasan meyakinkan karyawan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan			4,41
	a. Sangat setuju	18	43,9	
	b. Setuju	22	53,7	
	c. Cukup setuju	1	2,4	
	d. Kurang setuju	-	-	
3	Atasan memberikan latihan dan bimbingan			4,36
	a. Sangat setuju	16	39,1	
	b. Setuju	24	58,5	
	c. Cukup setuju	1	2,4	
	d. Kurang setuju	-	-	
4	Atasan memberi pujian atas prestasi kerja karyawan			4,44
	a. Sangat setuju	19	46,4	
	b. Setuju	21	51,2	
	c. Cukup setuju	1	2,4	
	d. Kurang setuju	-	-	
Mean Variabel X_2				4,34

Sumber: data primer diolah,2012



Tabel 14 menerangkan distribusi frekuensi skor kuisioner variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian yang diperoleh dari 41 responden. Hasil perhitungan menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pada item pertama diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,17 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini berarti karyawan memiliki persepsi bahwa atasan memerhatikan sarana dan prasarana untuk menunjang pekerjaan karyawan dimana perhatian ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan prosedur yang tepat. Tempat kerja dengan sirkulasi udara yang baik, komputer yang memadai sebagai penunjang pekerjaan, serta lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang baik, sehingga karyawan dapat bekerja dengan fokus.
2. Pada item kedua diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,41 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini menunjukkan pemimpin memiliki kemampuan yang baik dalam memerhatikan sisi psikologis karyawan dengan cara menanamkan rasa percaya diri pada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tentu saja hal ini akan menunjang karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat karena karyawan yakin akan kemampuan yang dimilikinya.
3. Pada item ketiga diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,36 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini berarti karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan pemimpin karena pemimpin

terus memberikan latihan dan bimbingan untuk mengembangkan kemampuan karyawan.

4. Pada item keempat diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,44 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini berarti pemimpin memahami kebutuhan apresiasi bagi karyawan dengan memberi timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan pada perusahaan. Apresiasi pemimpin ditunjukkan dengan memberi pujian atau pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan.
5. Berdasarkan rata-rata jawaban responden per variabel, diperoleh nilai rata-rata 4,34 yang berada di kelas interval sangat setuju. Hal ini menunjukkan karyawan sepakat bahwa pemimpin memiliki pola pengelolaan hubungan yang baik dengan karyawan dimana hal ini sangat penting karena berkaitan dengan kenyamanan dan rasa percaya diri karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

c. Disiplin Kerja (Y)

Tabel 15
Distribusi frekuensi
Variabel disiplin kerja (Y)

No	Pernyataan	Orang	Prosentase (%)	Mean
1	Anda berpakaian rapi sesuai peraturan di perusahaan a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju d. Kurang setuju e. Tidak setuju	11 25 5 - -	26,8 61 12,2 - -	4,15
2	Anda patuh pada apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju d. Kurang setuju e. Tidak setuju	8 30 3 - -	19,5 73,2 7,3 - -	4,12
3	Anda patuh dalam melaksanakan prosedur kerja a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju d. Kurang setuju e. Tidak setuju	14 24 3 - -	34,2 58,5 7,3 - -	4,27
4	Anda tertib dalam presensi a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju d. Kurang setuju e. Tidak setuju	14 24 3 - -	34,2 58,5 7,3 - -	4,27
5	Anda patuh terhadap jam masuk dan jam pulang kerja a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju d. Kurang setuju e. Tidak setuju	12 24 5 - -	29,3 58,5 12,2 - -	4,17
6	Anda menyelesaikan pekerjaan tepat waktu a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju	18 20 3	43,9 48,8 7,3	4,36

d. Kurang setuju	-	-	
e. Tidak setuju	-	-	
Mean Variabel Y			4,22

Sumber: data primer diolah,2012

Tabel 15 menerangkan distribusi frekuensi skor kuisisioner variabel disiplin kerja yang diperoleh dari 41 responden. Hasil perhitungan menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pada item pertama diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,15 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan karyawan patuh pada peraturan yang ada dalam perusahaan dengan berpakaian rapi saat bekerja. Kepatuhan karyawan akan peraturan yang telah ditetapkan menjadi bentuk penghormatan karyawan pada perusahaan serta mempertahankan dan meningkatkan citra perusahaan.
2. Pada item kedua diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,12 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan menyadari pentingnya memanfaatkan waktu untuk bekerja dengan maksimal yang berdampak pada stabil atau meningkatnya produktifitas perusahaan, mengingat mobilitas di PT. Pg. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru cenderung tinggi.
3. Pada item ketiga diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,27 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini berarti karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang ada karena pemimpin telah menyusun prosedur

kerja se jelas mungkin. Kunci pada item ini ada pada pemimpin yang menyusun prosedur kerja se jelas mungkin untuk menjaga keteraturan dan tata kaerja yang rapi serta jelas dalam perusahaan sehingga tidak ada karyawan yang melewati satu prosedur kerja.

4. Pada item keempat diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,27 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini berarti hampir seluruh karyawan tertib dalam presensi yang menunjukkan tingkat kedisiplinan karyawan yang cukup tinggi.
5. Pada item kelima diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,17 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah setuju. Hal ini berarti sebagian besar karyawan menggunakan waktu bekerja sebaik dan seefektif mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan yang memerlukan tingkat kedisiplinan yang tinggi.
6. Pada item keenam diperoleh rata-rata jawaban responden yaitu 4,36 yang berada di kelas interval menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena pemimpin telah menetapkan jadwal pengerjaan pekerjaan dengan jelas serta pemimpin selalu menjelaskan bagaimana cara untuk menyelesaikan pekerjaan. Maka karyawan telah memiliki gambaran yang jelas atas pekerjaannya.
7. Rata-rata jawaban responden untuk variabel disiplin kerja adalah 4,22 yang berada di kelas interval sangat setuju. Hal ini berarti karyawan memiliki

perilaku disiplin yang tinggi. Ini menunjukkan karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan rasa hormat pada perusahaan.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan hasil pengambilan keputusan yang cukup akurat dan mendekati kenyataan, maka dalam melakukan analisis harus memenuhi asumsi-asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji heterokedastisitas, uji autokorelasi, dan uji multikolinearitas.

a. Hasil Uji Normalitas

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dan residualnya. Jika data menyebar disekitar garis diagonal atau grafik histogramnya maka itu menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil pengujian normalitas data pada penelitian dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dan grafik normal plot berikut ini :

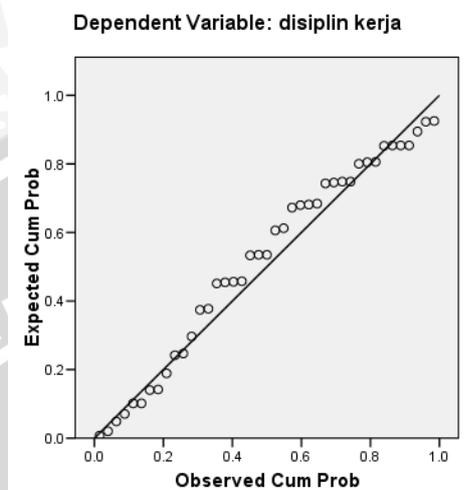
Tabel 16
Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov - Smirnov*

Nama Variabel	Nilai <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	Taraf Signifikansi	Keputusan
Persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1)	0,082	0,05	Normal
Persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2)	0,080	0,05	Normal
Disiplin kerja (Y)	0,619	0,05	Normal

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0,05.

Gambar 5
Grafik Scatter Plot Hasil Uji Normalitas

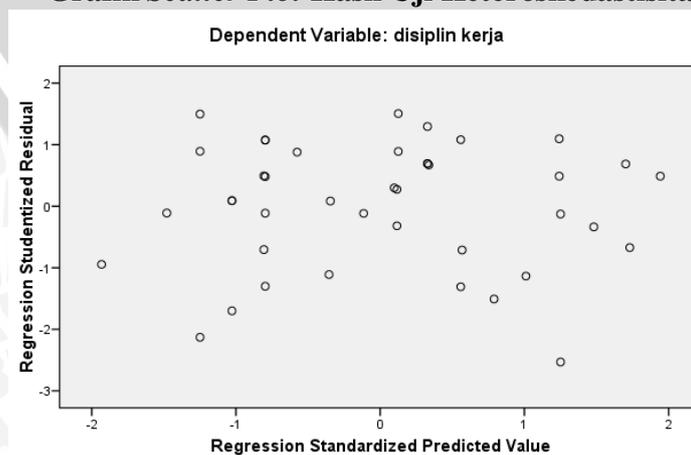


Sumber : Data primer yang diolah,2012

b. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menguji adanya gejala heterokedastisitas pada penelitian ini adalah dengan melihat grafik plot antara prediksi variabel terikat dengan residualnya. Hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada grafik *scatterplot* berikut :

Gambar 6
Grafik Scatter Plot Hasil Uji Heteroskedastisitas



Berdasarkan grafik *scatterplot* tersebut terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

c. Hasil Uji Autokorelasi

Apabila terjadi gejala autokorelasi maka estimator *least square* menjadi tidak akurat. Untuk mengetahui adanya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson.

Tabel 17
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.661(a)	.436	.407	1.72007	2.21

a Predictors: (Constant), perhatian, prakarsa struktur
b Dependent Variable: disiplin kerja

Berdasarkan di atas menunjukkan besarnya nilai Durbin Watson sebesar 2,21. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai Durbin Watson berada pada interval 1,66 – 2,34 yang berarti tidak ada autokorelasi. Untuk lebih jelasnya dapat dibandingkan dengan tabel Durbin Watson berikut ini :

Tabel 18
Nilai Durbin Watson

DW	Kesimpulan
Kurang dari 1,08	Ada Autokorelasi
1,08 – 1,66	Tanpa kesimpulan
1,66 – 2,34	Tidak ada Autokorelasi
2,34 – 2,92	Tanpa kesimpulan
Lebih dari 2,92	Ada Autokorelasi



d. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui korelasi antara variabel bebas yang digunakan dalam model regresi. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (*Value Inflation Factor*). Apabila nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas, sebaliknya apabila VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil analisis terhadap nilai VIF dan *Tolerance* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 19
Hasil Uji Multikoliniearitas
Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	26.112	5.654		4.619	.000		
prakarsa struktur	-.340	.120	-.351	-2.832	.007	.966	1.035
perhatian	.667	.166	.499	4.028	.000	.966	1.035

a Dependent Variable: disiplin kerja

Hasil pengujian berdasarkan tabel di atas nilai VIF menunjukkan bahwa antara variabel bebas (persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur, persepsi karyawan tentang perilaku perhatian) memiliki nilai VIF kurang dari 10, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel.

3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Penggunaan analisis regresi linier berganda ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas yaitu persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1) dan persepsi karyawan terhadap perilaku perhatian (X_2) terhadap variabel terikat yaitu disiplin kerja (Y).

berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 16.00 *for windows*, diperoleh hasil sebagaimana dirangkum dalam tabel 20 berikut:

Tabel 20
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

No	Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error	t-hitung	Sig.
1	Konstanta	26,112	5,654	4,619	0,000
2	Persepsi Karyawan Tentang Perilaku Prakarsa Struktur (X_1)	-0,340	0,120	-2,832	0,007
3	Persepsi Karyawan Tentang Perilaku Perhatian (X_2)	0,667	0,166	4,028	0,000
Korelasi (R)		: 0,661			
Koefisien determinasi (R^2)		: 0,436			
Koefisien Adjusted R Square		: 0,407			
F-hitung		: 14,717			
Sig.		: 0,000			

Sumber: data primer diolah, 2012

Hasil analisis regresi pada tabel 20 menunjukkan bahwa besarnya nilai konstanta yang dihasilkan adalah 26,112, koefisien regresi untuk variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1) sebesar -0,340, koefisien regresi untuk variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2) adalah sebesar 0,667. Dengan demikian dapat diperoleh persamaan regresi:

$$Y = 26,112 - 0,340X_1 + 0,667X_2$$

Adapun interpretasi dari persamaan yang dihasilkan adalah :

1. $a = 26,112$: merupakan konstanta (a) yang menunjukkan bahwa apabila tanpa dipengaruhi oleh variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1) dan variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2), maka disiplin kerja karyawan sebesar 26,112. Dengan kata lain, nilai

konstanta disiplin kerja tidak akan mengalami kenaikan atau penurunan meskipun tanpa adanya dua variabel tersebut.

- $b_1 = -0,340$: merupakan nilai negatif untuk koefisien variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1) yang menunjukkan jika persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur yang diukur dengan indikator penyusunan struktur tugas, penyusunan tujuan, dan pengarahan menurun sebesar 1 satuan maka disiplin kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,340.
- $b_2 = 0,667$: merupakan nilai positif untuk koefisien variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2) yang menunjukkan jika persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur yang diukur dengan indikator pemberian dukungan dan pemberian penghargaan meningkat sebesar 1 satuan maka disiplin kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,667. Peningkatan disiplin kerja ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi yang positif.

Berdasarkan interpretasi tersebut, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Maka dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1) memiliki pengaruh negatif terhadap disiplin kerja (Y). Dengan kata lain, apabila persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur menurun, maka akan diikuti dengan peningkatan disiplin kerja, begitu pula sebaliknya. Sedangkan persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2) memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja (Y). Selain itu, variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2) lebih tinggi memengaruhi disiplin kerja (Y) daripada variabel persepsi karyawan tentang

perilaku prakarsa struktur (X_1). Hal ini didukung pendapat Siagian (1988:147) bahwa “apabila seorang pimpinan menunjukkan melalui perilakunya bahwa ia memerhatikan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya, para bawahan itu akan mengalami tingkat kepuasan yang semakin tinggi”. Dengan kata lain, apabila persepsi karyawan tentang perilaku perhatian meningkat, maka akan diikuti dengan peningkatan disiplin kerja, begitu pula sebaliknya.

a) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien ini merupakan nilai yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai ini diperoleh dari prosentase nilai koefisien korelasi yang dikuadratkan, besarnya berkisar antara 0 sampai dengan 1 (0%-100%) dimana semakin mendekati nilai satu maka variabel bebas akan semakin besar mempengaruhi variabel terikat.

Nilai koefisien determinasi sebagaimana ditunjukkan pada tabel 20 sebesar 0,436 yang berarti bahwa besarnya pengaruh variabel bebas adalah sebesar 43,6%. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa perubahan variabel disiplin kerja 43,6% nya dipengaruhi oleh variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1) dan variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2) sedangkan sisanya 56,4% dijelaskan oleh variabel diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

b) Koefisien Korelasi (R)

Koefisien ini merupakan nilai yang digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Nilai ini berkisar antara -1 sampai +1, dimana apabila nilai koefisien korelasi bernilai positif maka terdapat

hubungan yang searah yaitu apabila variabel bebas meningkat, maka variabel terikat juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

Nilai koefisien korelasi (R) sebagaimana ditunjukkan pada tabel 20 diperoleh sebesar 0,661 yang berarti bahwa keeratan hubungan antara variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1), variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2) terhadap disiplin kerja (Y) adalah kuat. Penilaian tersebut didasarkan pada dasar pertimbangan penilaian untuk analisis korelasi yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 21
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Korelasi

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

Sumber: Bungin, 2008

c) Pengujian Uji F (F-test)

Dilakukannya uji F (F-test) bertujuan untuk mengetahui secara serentak pengaruh variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1) dan variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2) terhadap disiplin kerja (Y). Berdasarkan hasil output SPSS, terbaca nilai F_{hitung} sebesar 14,717 dengan nilai Sig. 0,000. Oleh karena nilai Sig. (0,000) < 0,05, maka H_0 diterima yang artinya variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1) dan variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2) secara serentak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Y).

d) Pengujian Uji t (t-Test)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel yang terdiri dari variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1), variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (X_2) terhadap variabel disiplin kerja (Y). Pengujian dilakukan dengan membandingkan α masing-masing variabel dengan nilai Sig. Selengkapnya hasil uji t dapat dilihat pada tabel 22 pada $\alpha = 5\%$.

Tabel 22
Hasil Uji t Koefisien Regresi

Terikat	Variabel		t-hitung	Sig.	Keputusan Terhadap Hipotesis
	Bebas				
Y	X ₁ Persepsi Karyawan Tentang Perilaku Prakarsa Struktur		-2,832	0,007	Diterima
Y	X ₂ Persepsi Karyawan Tentang Perilaku Perhatian		4,028	0,000	Diterima

Sumber: data primer diolah, 2012

a. Menguji signifikansi koefisien regresi variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (b_1)

Dalam tabel diperoleh nilai Sig. sebesar 0,007 dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$ maka $0,007 < 0,05$. Karena nilai Sig. $< \alpha$ maka disimpulkan untuk menerima H_0 yang berarti persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur adalah signifikan. Koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa apabila pemimpin meningkatkan perilaku prakarsa struktur, maka disiplin kerja karyawan akan menurun karena berdasarkan persepsi karyawan, karyawan cenderung akan bekerja dengan disiplin yang tinggi apabila pemimpin memerhatikan kebutuhan karyawan. Dengan kata lain, karyawan menginginkan komunikasi dua arah antara

pemimpin dan karyawan. Hal ini dapat terjadi karena sebagian besar karyawan memiliki pengalaman bekerja selama puluhan tahun di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru sehingga bukan lagi pemimpin yang mengarahkan karyawan untuk berdisiplin setiap hari, namun pengalaman lah yang membuat karyawan dapat berkerja dengan baik sesuai dengan prosedur kerja yang ada, serta telah memahami budaya kerja perusahaan yang menuntut kedisiplinan yang tinggi.

b. Menguji signifikansi koefisien regresi variabel persepsi karyawan tentang perilaku perhatian (b_2)

Dalam tabel diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$ maka $0,000 < 0,05$. Karena nilai Sig. $< \alpha$ maka disimpulkan untuk menerima H_0 yang berarti koefisien regresi persepsi karyawan tentang perilaku perhatian adalah signifikan.

C. PEMBAHASAN

Sebagaimana telah diuraikan pada hasil penelitian di atas, beberapa hal penting dalam penelitian ini adalah bahwa terdapat pengaruh yang signifikan baik secara serentak dan individu antara persepsi karyawan tentang perilaku pemimpin terhadap disiplin kerja. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian disiplin kerja di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru bagian SDM & Umum dipengaruhi oleh perilaku pemimpin yang ditunjukkan dengan besarnya nilai koefisien determinasi sebesar 43,6% dan 56,4% disiplin kerja dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Lebih jauh akan dilakukan perbandingan hasil penelitian antara tiga peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang. Peneliti terdahulu Puspita Setya Erawati (2005) mengambil kesimpulan atas penelitian yang dilakukan bahwa variabel perilaku pemimpin yang terdiri dari perilaku tugas dan perilaku hubungan memiliki pengaruh secara simultan dan parsial dengan serta variabel perilaku hubungan memiliki pengaruh dominan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan penelitian tersebut diperoleh nilai seberapa besar pengaruh variabel perilaku pemimpin terhadap disiplin kerja yaitu 62,6%. Peneliti terdahulu Riany Yuliectiyaningrum (2007) mengambil kesimpulan atas penelitian yang dilakukan bahwa variabel perilaku pemimpin yang terdiri dari perilaku tugas dan perilaku hubungan memiliki pengaruh secara simultan dan parsial serta diperoleh nilai seberapa besar pengaruh variabel perilaku pemimpin terhadap disiplin kerja yaitu 63,5%. Peneliti terdahulu Yantho Tion S (2006) mengambil kesimpulan atas penelitian yang dilakukan bahwa variabel perilaku pemimpin yang terdiri dari struktur pembuatan inisiatif dan perilaku perhatian memiliki pengaruh secara simultan dan parsial serta diperoleh nilai seberapa besar pengaruh variabel perilaku pemimpin terhadap disiplin kerja yaitu 30,58%.

Prosentase yang diperoleh bervariasi karena tempat penelitian yang berbeda. Peneliti terdahulu Puspita Setya Erawati (2005) melakukan penelitian di Kantor Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Trenggalek yang merupakan lembaga milik pemerintah. Peneliti terdahulu Riany Yuliectiyaningrum (2007) melakukan penelitian di Rumah Sakit Islam Malang yang merupakan organisasi swasta yang bergerak di bidang medis. Peneliti terdahulu Yantho Tion S. (2006)

melakukan penelitian di Badan Pengolahan Data dan Sistem Informasi Daerah yang merupakan juga lembaga pemerintah. Sedangkan peneliti sekarang melakukan penelitian di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kretet Baru Bagian SDM & Umum yang merupakan perusahaan BUMN yang memerlukan kedisiplinan yang tinggi karena tekanan kerja PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kretet Baru dengan mesin yang beroperasi selama 24 jam apabila pabrik sedang giling untuk memproduksi gula, dan tekanan kerja tidak berubah karena pada saat pabrik gula tidak beroperasi, karyawan melakukan perawatan mesin.

Tekanan kerja yang ada di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kretet Baru mau tidak mau memerlukan disiplin kerja yang tinggi dari karyawan. Meskipun prosentase pengaruh persepsi karyawan tentang perilaku pemimpin terhadap disiplin kerja tidak terlalu besar, namun bukan berarti pemimpin tidak dapat menjadi teladan. Justru melalui penelitian ini pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan apa yang tepat untuk digunakan di situasi tertentu. Hal ini didukung oleh teori situasional yang mengasumsikan bahwa pemimpin harus bersifat fleksibel bahwa seorang pemimpin dapat memperagakan perilaku yang mana saja, tergantung situasi yang dihadapi (Suprihanto,2003). Situasi tertentu yang dimaksud salah satunya adalah karakteristik karyawan. Melalui data karyawan yang ada, diketahui bahwa PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kretet Baru bagian SDM & Umum memiliki tingkat pendidikan berbeda. Sehingga, cara penanganan pemimpin terhadap karyawan pun juga akan berbeda. Bagi karyawan yang berpendidikan diploma sampai dengan sarjana, pemimpin mungkin akan lebih tepat untuk menggunakan gaya kepemimpinan suportif, partisipatif, atau

orientasi prestasi, sedangkan bagi karyawan yang berpendidikan SMP sampai dengan SMA mungkin pemimpin akan lebih tepat jika menggunakan gaya kepemimpinan direktif.

Penelitian sekarang menjadi lebih menarik karena peneliti menggunakan model kepemimpinan *Path-Goal Theory* yang belum digunakan oleh peneliti terdahulu. Peneliti sekarang lebih fokus terhadap persepsi karyawan karena yang menjadi responden adalah karyawan dan akan lebih jelas melihat bagaimana perilaku pemimpin di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru bagian SDM & Umum berdasarkan persepsi karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat Ivancevich (1997:301) yang mengemukakan bahwa "*Path-Goal Theory* atau model kepemimpinan jalur tujuan adalah teori yang beranggapan bahwa seorang pemimpin perlu memengaruhi persepsi pengikutnya mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan cara-cara pencapaian tujuan". Maka kesesuaian teori satu dengan teori yang lain menjadi kunci untuk penelitian yang terarah sehingga hasilnya pun dapat diandalkan karena dasar yang kuat. Selain itu, hasil penelitian sekarang lebih menarik karena variabel persepsi karyawan tentang perilaku prakarsa struktur (X_1) berpengaruh negatif terhadap disiplin kerja (Y). Berpengaruh negatif berarti ada pengaruh yang berbanding terbalik. Apabila perilaku prakarsa struktur meningkat, maka disiplin kerja akan menurun. Hal ini dapat terjadi apabila melihat sebagian besar karyawan berpendidikan diploma dan telah berkerja puluhan tahun yang berarti karyawan memiliki kompetensi yang cukup untuk bekerja sehingga tidak perlu untuk selalu diingatkan oleh pemimpin serta terdapat kemungkinan pula karyawan merasa jenuh. Hal ini didukung oleh

pendapat Robbins (2007) bahwa tuntutan tugas yang mencakup desain pekerjaan individu dapat memberi tekanan pada karyawan bila kecepatannya dirasa berlebihan sehingga dapat meningkatkan kecemasan. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan cenderung ingin diperhatikan kebutuhan psikologis diri seperti penghargaan diri sampai dengan aktualisasi diri.

