

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), selanjutnya disebut PTPN XII (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. PTPN XII (Persero) memiliki visi “Menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh-kembang berkelanjutan.” Sedangkan, misinya adalah sebagai berikut.

1. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
2. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
3. Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lainnya.
4. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggungjawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).

PTPN XII (Persero) mengelola areal perkebunan seluas 80.000 hektar dan tersebar di seluruh wilayah Jawa Timur yang terbagi menjadi 3 wilayah dan 34 unit kebun. PTPN XII (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang merupakan penggabungan dari PTP XXIII, PTP XXVI dan PTP XXIX yang disahkan pada tanggal 11 Maret 1996. Kebun Bangelan merupakan salah satu dari 34 kebun dan 2 unit usaha RSU yang dimiliki PTPN XII (Persero). Kebun Bangelan merupakan perkebunan yang membudidayakan dan mengolah kopi robusta serta memasarkannya dalam bentuk kopi pasar (kopi *ose*). Sinergi antara tanah, iklim dan klon kopi robusta Kebun Bangelan selama ini telah menghasilkan kopi robusta khas Bangelan dengan produktivitas dan mutu yang baik. Kopi robusta Bangelan memiliki penampakan dan cita rasa disukai konsumen dunia.

Tabel 2. Bagian Wilayah PTPN XII (Persero)

Wilayah I	Wilayah II	Wilayah III
1. Kaliselogiri	1. Zeelandia	1. Tretes
2. Pasewaran	2. Banjarsari	2. Ngrangkah Pawon
3. Malangsari	3. Renteng	3. Bantaran
4. Gunung Gunitir	4. Mumbul	4. Bangelan
5. Sungailembu	5. Kottablater	5. Pancursari
6. Sumberjambe	6. Glantangan	6. Kalibakar
7. Kalitelepak	7. Kalisanen	7. Wonosari
8. Kalikempit	8. Blawan	8. Kertowono
9. Kalirejo	9. Kalisat Jampit	9. Gunung Gambir
10. Jatirono	10. Kayumas	
11. Kendenglembu	11. Pancur Angkrek	
12. Kali Sepanjang	12. Silosanen	
	13. Sumber Tengah	
1. Kantor Direksi 2. PT Rolas Nusantara Mandiri 3. PT Rolas Nusantara Medika a. RSUD Bhakti Husada b. RSUD Kaliwates		

Sumber : PTPN XII Kebun Bangelan, 2013

Perkebunan Bangelan didirikan pada tahun 1901 oleh Departemen *Nijvorheiden Handels Afd Over Jariggewassen*, Bogor. Semula Kebun Bangelan berfungsi sebagai kebun percobaan, seleksi dan pembibitan. Tujuannya adalah untuk memperoleh bibit kopi dengan sifat-sifat unggul dan cocok dengan berbagai kondisi di daerah pertanaman kopi diseluruh Nusantara.

Bibit yang diseleksi berasal dari Cilandak, Bogor, Kongo dan Brasilia. Salah satu diantara orang yang berjasa dalam pengembangan klon kopi adalah PJS Grammer. Pada tahun 1932, FP Ferwenda yang semula menjabat sebagai Kepala Afdeling *Landbouw Kondigheids* bagian Penyelidikan Tanaman dan Laboratorium Pusat Bogor, ditempatkan di Kebun Bangelan untuk memimpin usaha percobaan, seleksi dan pembibitan. Orang lain yang berjasa adalah JS De Vries dan Hasonmeijer.

Jenis kopi yang ditanam untuk percobaan adalah kopi robusta, excelsa, quillow, liberika, hibrida kawisari dan kopi arabika.

Dari hasil seleksi diantaranya didapatkan klon lokal Bangelan, seperti :

1. BGN 300
2. BGN 325
3. BGN 371

4. BGN 372

Saat ini di Kebun Bangelan masih terdapat kebun koleksi yang meliputi sekitar 154 klon kopi. Sedangkan jenis kopi yang dibudidayakan secara komersial hingga saat ini adalah kopi robusta. Sebelum menjadi bagian dari PTPN XII (Persero) seperti saat ini, Kebun Bangelan beberapa kali mengalami perubahan organisasi induk, yaitu :

1. 1957/58 mengalami nasionalisasi menjadi bagian dari PPN Kesatuan VI hingga 1963.
2. 1963 - 1968 menjadi bagian dari PPN Antan XII.
3. 1969 - 1994 menjadi bagian dari PPN XXIII
4. 1995 - 1996 menjadi bagian dari PTP Group Jatim.
5. 1996 - kini menjadi bagian dari PTPN XII

5.2 Lokasi dan Areal Perusahaan

Perkebunan Bangelan terletak di Wilayah Desa Bangelan, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang. Jarak dari kebun ke :

1. Kec. Wonosari = 12 km
2. Kota Kepanjen = 18 km
3. Kab. Malang = 40 km
4. Surabaya = 135 km

Di sebelah utara Kebun Bangelan berbatasan dengan wilayah Desa Sumberdem dan Sumber Tempur (Kec. Wonosari), di sebelah selatan berbatasan dengan Desa Karangrejo dan Peniwen (Kec. Kromengan), di sebelah barat berbatasan dengan Desa Jambuwer (Kec. Kromengan), di sebelah timur berbatasan dengan Desa Bangelan (Kec. Wonosari) dan Karangrejo (Kec. Kromengan).

Status lahan Kebun Bangelan adalah Hak Guna Usaha. Total luas areal konsesi seluruhnya adalah 883,20 ha. Pemanfaatan lahan adalah sebagai berikut :

Untuk Tanaman :

1. TM Kopi Robusta = 580,05 ha
2. TBM I Kopi Robusta = 16,00 ha
3. TTI = 33,23 ha

4. TTAD (X-1)	=	25.00 ha
5. TTAD (X-2)	=	5 3,23 ha
6. Tanaman Aneka Kayu	=	71.22 ha
7. Tan.Entrys Ko Robusta	=	3.65 ha
8. Keb percobaan Somatik	=	4.00 ha
9. Tan Koleksi Kopi Robusta	=	1.15 ha
10. <u>Pembibitan</u>	=	<u>0.50 ha</u>
Jumlah	=	788,05 ha

Untuk Non Tanaman :

1. Emplagement Pbr/Perum	=	6,97 ha
2. Jalan,Jemb.Lap,Curah dll	=	87,25 ha
3. <u>Hutan lindung</u>	=	<u>0,93 ha</u>
Jumlah	=	95,15 ha

Tanaman pokok yang dibudidayakan di Kebun Bangelan adalah jenis kopi robusta :

1. BGN 300
2. BGN 325
3. BGN 371
4. BGN 372
5. BP 42
6. BP 254
7. BP 358
8. BP 409
9. BP 450

Populasi pohon kopi robusta sebanyak 646.342 pohon menyebar pada areal TM (Tanaman Menghasilkan) seluas 580,05 ha atau populasi rata-rata 1.113 pohon/ha. Tanaman penayang sebagian besar berupa lamtoro dan sebagian *Glyricidea* serta sedikit pohon cengkeh. Populasi tanaman penayang rata-rata 500 pohon/ha. Penggunaan bahan kimia dan bahan anorganik lain dalam pemeliharaan tanaman secara bertahap terus dikurangi. Saat ini terus digalakkan pemupukan organik menggunakan berbagai macam bahan organik berupa *bokashi*.

5.3 Aturan Perusahaan

Pedoman umum yang menjadi dasar perilaku seluruh insan PTPN XII (Persero) dapat bekerja dan berperilaku dengan baik, sesuai dengan prinsip-prinsip keterbukaan (transparansi), akuntabilitas (tanggung gugat), tanggung jawab, independen (tidak dalam tekanan), dan *fairness* (kewajaran/keadilan). Di dalam peraturan tertulis yang sudah dibuat oleh perusahaan berupa unsur falsafah, paradigma bisnis, tata nilai, etika dan etiket yang melekat dalam jiwa seluruh insan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan sebagai acuan untuk mencapai tujuan bisnis sebagaimana tercantum dalam visi dan misi perusahaan.

Perusahaan juga menyusun *code of conduct* yang bertujuan perusahaan dapat merespon perubahan bisnis dengan berusaha memperbaiki kinerja dan melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik sesuai dengan tuntutan global. Untuk mencapai tujuan tersebut maka pimpinan perusahaan ingin mencapainya, yang ingin dicapai diantaranya:

1. Sebagai sistem nilai yang diamalkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan secara profesional sesuai standar kerja yang ditetapkan.
2. Mengembangkan perilaku yang baik sesuai dengan standar etika yang berlaku bagi seluruh insan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan.
3. Mengembangkan hubungan yang baik antara perusahaan PTPN XII (Persero) dan insan PTPN XII (Persero) dengan pihak-pihak luar yang terkait dengan usaha perusahaan yang berlandaskan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan penerapan etika perusahaan.
4. Meminimalisir konflik kepentingan yang terjadi di antara insan PTPN XII (Persero).
5. Mendorong terciptanya kondisi yang kondusif diantara insan PTPN XII (Persero) dan meningkatkan kinerja yang tinggi menuju ke peningkatan reputasi dan *image* perusahaan.
6. Menjadi panduan perilaku bagi segenap insan PTPN XII (Persero) dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam maupun di luar perusahaan sepanjang hal itu membawa nama perusahaan.

7. Menjadi pedoman dalam menjalankan sistem manajemen mutu PTPN XII (Persero).

Manfaat yang diharapkan oleh kebijakan peraturan yang dibuat oleh pimpinan perusahaan ini memiliki beberapa manfaat, antara lain :

1. Karyawan

Menjadi pedoman karyawan untuk bertingkah laku yang sesuai dengan budaya perusahaan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, etika dan keterbukaan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

2. Perusahaan

Meningkatkan nilai PTPN XII (Persero) dengan memberikan kepastian dan perlindungan kepada para stakeholders dalam berhubungan dengan PTPN XII (Persero), sehingga menghasilkan reputasi yang baik, memberikan perlindungan atas tuntutan-tuntutan hukum yang mungkin terjadi yang akhirnya dapat mewujudkan kemakmuran serta keberhasilan usaha berkelanjutan.

3. Pemegang Saham

Menambah keyakinan bahwa PTPN XII (Persero) dikelola secara hati-hati (*Prudent*), efisien, transparan, akuntabel dan *fair* untuk mencapai tingkat profitabilitas yang diharapkan oleh pemegang saham dengan tetap memperhatikan kepentingan PTPN XII (Persero).

4. Masyarakat dan Pihak Lain yang terkait

Masyarakat dan pihak lain akan merasakan adanya hubungan yang baik dengan PTPN XII (Persero), karena pengelolaan perusahaan dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance. Hubungan yang baik ini akan menciptakan kesejahteraan ekonomi sosial bagi masyarakat.

Adapun PTPN XII (Persero) memiliki Moto adalah “SPIRIT”, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. SINERGI

Selalu memadukan berbagai kekuatan yang saling mendukung untuk mencapai hasil yang terbaik.

2. PROFESIONALITAS

Wujud dari sikap insan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan sebagai pelaku agribisnis yang loyal kepada perusahaan dan memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas dan perannya, menghasilkan produk bernilai tinggi dan selalu berupaya meningkatkan kompetensi.

3. INTEGRITAS

Selalu berpegang teguh pada prinsip kebenaran dalam menjalankan tugas dan perannya sesuai peraturan yang berlaku secara jujur, konsisten dan sepuh hati.

4. RESPONSIBILITAS

Selalu menggunakan logika berpikir (untuk mempertimbangkan untung dan rugi) kesadaran diri, mengembangkan imajinasi maupun mendengarkan suara hati dalam mengambil setiap keputusan dan tindakan.

5. INOVASI

Selalu mengembangkan dan memperbaiki diri atau keadaan secara kreatif dengan semangat “hari esok harus lebih baik dari hari ini dan kemarin”.

6. TRANSPARASI

Selalu menjunjung tinggi keterbukaan dan keadilan.

A. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola-pola tata hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berada dalam suatu struktur organisasi.

Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja standarisasi, koordinasi, sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan dalam satuan kerja. Hubungan dan kerjasama dalam organisasi dapat diketahui secara jelas dengan melihat struktur organisasi yang ada. Dalam menyusun struktur organisasi tidak luput dari pertimbangan-pertimbangan yang salah satunya bahwa itu harus fleksibel dalam arti memungkinkan adanya penyesuaian-penyesuaian tanpa harus mengadakan perubahan total.

Adapun komitmen yang diberikan oleh pimpinan yang terkandung di dalam visi misi perusahaan. Komitmen-komitmen tersebut antara lain:

1. Komitmen Perilaku Insan PTPN XII (Persero)

Insan PTPN XII (Persero) menyadari bahwa sumber penghidupannya berasal dari perusahaan, sehingga dalam setiap gerak langkah harus menjaga citra/*imagedan* reputasi, sehingga secara individu dan kolektif akan selalu melakukan usaha untuk menumbuhkan citra baik bagi perusahaan. Selain itu telah disadari bahwa peningkatan produktifitas salah satunya disebabkan oleh suasana kerja yang aman, nyaman dan bersih, oleh karena itu setiap insan PTPN XII (Persero) berkewajiban mengamankan lingkungan kerja termasuk menjaga harta benda perusahaan, memelihara kebersihan dan menciptakan suasana menyenangkan di lingkungan perusahaan, tidak melakukan pelanggaran hukum, tidak merokok dalam lingkungan kerja, tidak melakukan provokasi terhadap sesama karyawan, dan tidak melakukan tindakan penghinaan dan lainnya.

2. Komitmen Terhadap Karyawan

a. Memberi kesempatan yang sama kepada karyawan yang berpotensi untuk mendapatkan pekerjaan sesuai dengan kemampuan, produktifitas dan disiplin kerja karyawan serta hasil penilaian karyawan yang dilakukan atas dasar nilai *performance*, hasil evaluasi bagian sumber daya manusia, hasil tes tertulis, tes psikologi, kesehatan dan presentasi makalah serta kompetensi yang dimiliki.

b. Menjamin tersedianya lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi setiap pegawai dengan memberikan sarana dan prasarana yang memadai, tempat kerja yang bebas dari tindakan diskriminasi dan pelecehan, jaminan perlindungan hukum, lingkungan kerja yang nyaman.

c. Menghormati kepentingan kerahasiaan pribadi para karyawannya.

d. Kecuali mendapat persetujuan tertulis dari PTPN XII (Persero), karyawan tidak boleh, selama masih dalam hubungan kerja dengan PTPN XII (Persero) secara langsung maupun tidak langsung, mengikatkan diri atau menunjukkan minat pekerjaan lain atau kegiatan usaha lain di luar yang ada hubungannya dengan kewajiban-kewajibannya atau diluar urusan kepegawaian dengan PTPN XII (Persero).

3. Komitmen Terhadap RUPS

a. Menghargai dan menjunjung tinggi keberadaan para pemegang saham baik pemegang saham minoritas maupun mayoritas sesuai dengan ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- b. Meningkatkan secara optimal dan berkelanjutan nilai pemegang saham seperti laba, tingkat pertumbuhan, dan kepentingan lain dari pemegang saham sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - c. Menjaga hubungan baik dengan pemegang saham dan bertindak cepat dan responsive terhadap kebutuhan pemegang saham sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Setiap permintaan dari para pemegang saham terkait informasi mengenai PTPN XII (Persero) dan bisnisnya akan diteruskan kepada dan dilayani dengan baik oleh sekretaris perusahaan.
 - d. Menciptakan peluang dan pengembangan usaha/bisnis untuk kemajuan perusahaan misalnya dengan diversifikasi usaha dan produk.
4. Komitmen Terhadap Pelanggan
 - a. Menjunjung tinggi sikap profesionalisme serta menghormati hak-hak pelanggan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - b. Menempatkan pelanggan sebagai mitra yang strategis.
 - c. Menyediakan barang (produk) yang bermutu dan bernilai untuk kepuasan pelanggan.
 - d. Menjamin proses penyerahan barang dan jasa yang dibutuhkan pelanggan dapat berjalan cepat, dan tepat waktu.
 - e. Memperhatikan komplain pelanggan.
 - f. Melindungi dan menjaga kerahasiaan pelanggan sebaik-baiknya.
 5. Komitmen Terhadap Pemasok
 - a. Menempatkan pemasok/penyedia perusahaan sebagai mitra strategis yang dapat menjamin ketersediaan pasokan barang dan jasa yang dibutuhkan untuk kelancaran operasional perusahaan.
 - b. Menjalin serta menjaga hubungan komunikasi dengan baik termasuk menindaklanjuti keluhan dan keberatan.
 - c. Memperlakukan adil terhadap para pemasok tanpa pengecualian.
 - d. Melaksanakan pengadaan barang dan jasa secara jujur, transparan dan terbuka sesuai dengan aturan yang berlaku.
 - e. Tidak menerima, menawarkan atau memberi hadiah, pembayaran yang patut diduga mempengaruhi pengambilan keputusan atau hal sejenisnya yang dianggap tidak layak atau mempermalukan perusahaan.

- f. Mengadakan seleksi terhadap pemasok/penyedia perusahaan yang dimiliki reputasi, kompetensi dan *track record* yang baik.
 - g. Menghindari bisnis dengan pemasok atau penyedia perusahaan yang mempunyai benturan kepentingan dengan pejabat dan atau perusahaan yang patut diduga menimbulkan KKN.
 - h. Membuat perjanjian kontrak secara tertulis dan menjalankan hak serta kewajiban sesuai perjanjian yang disepakati.
6. Komitmen Dengan Investor
- a. Mendasarkan hubungan dengan investor pada persamaan, kesetaraan dan saling percaya.
 - b. Menyediakan informasi yang aktual dan prospektif bagi calon investor.
 - c. Mengusahakan jaminan keamanan investasi kepada investor.
 - d. Menciptakan suasana kondusif yang membuat investor memiliki kepercayaan tinggi terhadap perusahaan.
 - e. Mengusahakan pemenuhan tingkat pengembalian investasi secara optimal.

5.4 Gambaran Umum Identitas Responden

5.4.1 Analisis Karakteristik Responden

Berdasarkan jenis kelamin, di dalam PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan memiliki jumlah responden laki-laki yang lebih banyak dibandingkan perempuan. Jumlah responden laki-laki memiliki jumlah 35 orang atau sekitar 76,1% , sedangkan responden perempuan hanya 11 atau sekitar 23,9%. Perbedaan jumlah karyawan antara laki-laki dan perempuan ini disebabkan karena faktor perusahaan yang lebih banyak membutuhkan tenaga kerja laki-laki untuk mengerjakan pekerjaan berat yang ada di dalam perusahaan. Keterangan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	35	76,1
Perempuan	11	23,9
Total	46	100

Sumber: PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan, 2013

Sesuai dengan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa, perusahaan memberikan pekerjaan yang memiliki tanggung jawab yang tinggi dan mampu

mengelola karyawan lainnya dengan baik dan tegas, sehingga tingkat pekerja laki-laki untuk bekerja di dalam perusahaan lebih tinggi daripada perempuan. Data di atas menjelaskan keberadaan pekerja laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan. Hal ini memiliki arti bahwa pekerja laki-laki memiliki ikatan yang baik dalam melakukan koordinasi dengan pimpinan perusahaan. Manajer perusahaan lebih mudah dalam memberikan peraturan dan menyampaikan hukuman bilamana karyawan melakukan kesalahan dalam bekerja. Manajer perusahaan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan yang juga laki-laki diharapkan dapat dengan mudah memahami kesamaan jenis gender ini sehingga memudahkan juga modal sosial yang terbentuk di dalam perusahaan.

5.4.2 Karakteristik Responden Menurut Umur

Umur karyawan pada PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan yang menjadi responden dengan kelompok usia 52-55 tahun merupakan kelompok usia responden terbanyak dengan jumlah 12 orang atau 26,09% dari total responden. Kelompok terbanyak kedua, yaitu kelompok usian 44 – 47 tahun dengan jumlah responden sebanyak 11 orang atau 23,2% dari total responden. Selanjutnya adalah kelompok usia 48-51 tahun dengan jumlah responden 10 orang atau 21,7% dari total responden. Kelompok terbanyak selanjutnya adalah kelompok pada usia 40 – 43 dengan jumlah responden 5 orang atau 10,9% dari total responden. Pada kelompok usia 36 – 39 dengan jumlah responden 4 orang atau 8,7% dari total responden. Sedangkan pada usia 32 – 35 tahun memiliki jumlah responden 4 orang atau 8,7% dari total responden.

Tabel 4. Karakteristik Responden Menurut Umur

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
32 – 35	4	8,7
36 – 39	4	8,7
40 – 43	5	10,9
44 – 47	11	23,2
48 – 51	10	21,7
52 – 55	12	26,09
Total	46	100%

Sumber: PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan, 2013

Sesuai dengan yang dijelaskan oleh tabel karakteristik responden menurut umur di atas dapat dijelaskan bahwa kebanyakan karyawan yang sudah bekerja di

dalam perusahaan merupakan karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan tersebut. Pada usia yang sudah terbilang cukup berumur, namun loyalitas dalam bekerja serta kemampuan yang baik masih dimiliki oleh karyawan perusahaan. Di dalam perusahaan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan umur karyawan tetap yang berhasil di hitung paling dominan adalah usia 48-55 tahun. Usia tersebut adalah usia produktif bagi karyawan dalam memiliki pengalaman dalam bekerja. Dengan pengalaman yang banyak, penyesuaian bekerja dengan pimpinan yang lama maupun yang baru semakin mudah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan usia tersebut, modal sosial karyawan sudah terlatih dengan baik dan dapat menerima model kepemimpinan setiap pemimpin dengan mudah.

5.4.3 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Ditinjau dari segi pendidikan formalnya, dari total 46 responden 17 orang atau 35,96% dari total responden memiliki tingkat pendidikan terakhir SD. Selanjutnya, 16 orang atau 34,78% dari total responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK/SPP SPMA. Responden dengan tingkat pendidikan SMP berjumlah 10 orang atau 21,73% dan yang terakhir responden dengan tingkat pendidikan S1 berjumlah 3 orang atau 6,5% dari total responden.

Tabel 5. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SD	17	35,96
SMP	10	21,73
SMA/SMK/SPP SPMA	16	34,78
S1	3	6,5
Total	46	100

Sumber: PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan, 2013

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan tersebut sudah mengabdikan diri di perusahaan dengan jangka waktu yang lama. Dengan pengabdian tersebut maka perusahaan memberikan hadiah dengan kenaikan golongan atau jabatannya. Hal ini tergantung dengan prestasi selama karyawan bekerja. Tingkat pendidikan yang paling dominan di dalam perusahaan PTPN XII (Persero) adalah tingkat pendidikan SD. Dengan tingkat pendidikan yang ada di dalam perusahaan, manajer dituntut melakukan koordinasi dengan ekstra dalam melakukan kerja. Hal ini karena karyawan masih perlu wawasan dalam

melakukan mekanisme kerja yang baik sesuai dengan visi perusahaan. Dengan cara kepemimpinan manajer yang turun langsung ke lapangan pekerjaan diharapkan dengan keterbatasan teori yang dimiliki karyawan mampu diimbangi dengan penjelasan dan pengawasan yang baik oleh manajer.

5.4.4 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Dari total 46 responden, 4 orang atau 8,7% dari total responden memiliki masa kerja selama kurang dari 1 tahun dari seluruh total responden. Selanjutnya, 6 orang atau 13,5% dari total responden memiliki masa kerja selama 1-2 tahun. Adapun yang memiliki masa kerja 3-4 tahun atau 21,7% sebanyak 10 orang dari seluruh total responden. Dan 25 orang atau 54,3% yang memiliki masa kerja selama lebih dari 4 tahun.

Tabel 6. Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
< dari 1 tahun	4	8,7
1 tahun – 2 tahun	6	13,5
3 tahun – 4 tahun	10	21,7
>4 tahun	25	54,3
Total	46	100

Sumber: PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan, 2013

Tabel di atas menjelaskan tentang kenyamanan tempat bekerja. Para karyawan bekerja di perusahaan pada belasan bahkan puluhan tahun lamanya dan karyawan merasa pekerjaan yang mereka lakukan dapat membuat kenyamanan bekerja para karyawan. Masa kerja yang paling banyak di perusahaan adalah masa kerja di atas 4 tahun. Masa kerja yang relatif lama tersebut mampu memudahkan manajer dalam melakukan pola gaya kepemimpinan dan memudahkan manajer melakukan koordinasi dengan karyawan sehingga mendorong modal sosial karyawan yang baik antara manajer dan karyawan.

5.5 Hasil Uji Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Modal Sosial Karyawan

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 2.0 memerlukan dua tahap untuk

menilai *fit model* dari sebuah model penelitian (Ghozali,2008). Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:

5.5.1. Menilai Outer Model atau Measurement Model

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Berdasarkan kriteria diatas dapat dilihat dalam tabel 7, 8 dan 9.

Tabel 7. Uji Validitas Konvergen

Validitas dan Reliabilitas	Hasil uji		Status
	Pengaruh	Original sampel (loading)	
<i>Convergent Validity</i>	$X_1 \rightarrow X$	0.782	Valid
	$X_2 \rightarrow X$	0.594	Valid
	$X_3 \rightarrow X$	0.844	Valid
	$Y_1 \rightarrow Y$	0.640	Valid
	$Y_2 \rightarrow Y$	0.922	Valid
	$Y_3 \rightarrow Y$	0.700	Valid

Sumber: Data yang diolah dengan SmartPLS, 2013

Berdasarkan tabel 7 dapat dijelaskan validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi yang tinggi. Seperti tabel di atas dapat dikatakan bahwa seluruh pengukur konstruk valid. Hal tersebut dikarenakan nilai validitas konvergen seluruhnya di atas 0.5. Untuk uji pada validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Uji Validitas Diskriminan

	Indikator	Variabel Laten		Status
		X	Y	
<i>Discriminant Validity</i>	X_1	0.782	0.609	Valid
	X_2	0.594	0.522	Valid
	X_3	0.844	0.762	Valid
	Y_1	0.505	0.640	Valid
	Y_2	0.904	0.922	Valid
	Y_3	0.541	0.700	Valid
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Gaya Kepemimpinan (X)		0.522	Valid
	Modal Sosial (Y)		0.584	Valid

Sumber: Data yang diolah dengan SmartPLS, 2013

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Nilai korelasi *Cross Loading* dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain. Metode lain yang digunakan

untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Dilihat dalam tabel 8 dapat dijelaskan bahwa setiap konstruk memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan konstruk yang lain. Sedangkan untuk akar AVE memiliki nilai lebih besar. Gaya kepemimpinan memiliki akar AVE sebesar $0.722 > 0.522$ sedangkan modal sosial memiliki nilai akar AVE sebesar $0.764 > 0.584$. Dengan demikian validitas diskriminan gaya kepemimpinan dan modal sosial dikatakan valid. Untuk melihat *Outer Weight* dilihat dari nilai di tabel atas, nilai indikator dalam variabel laten gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah indikator gaya kepemimpinan visioner (X_3) sebesar 0.844 sedangkan untuk variabel laten modal sosial indikator yang paling dominan ada pada indikator (X_2) yakni norma sosial sebesar 0.922.

Tabel 9. Uji Reliabilitas

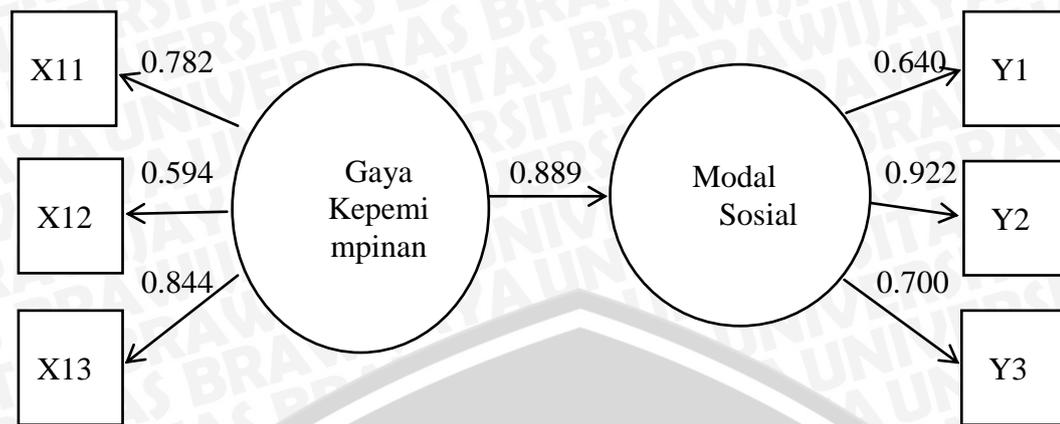
<i>Composite Reliability</i>	Gaya Kepemimpinan (X)	0.758	Reliabel
	Modal Sosial (Y)	0.804	

Sumber: Data yang diolah dengan SmartPLS, 2013

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. *Composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima (Hair et al.2006). Dapat dijelaskan sesuai dengan tabel di atas bahwa *composite reliability* gaya kepemimpinan sebesar 0.758 sedangkan modal sosial sebesar 0.804. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran suatu alat sudah menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan sehingga dapat dikatakan reliabel.

5.5.2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square*, untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Gambaran dari model struktural dapat dilihat pada gambar 6.



Gambar 6. Model Struktural

Dapat dilihat pada gambar model struktural di atas bahwa model tersebut termasuk model indikator refleksif. Pada model indikator reflektif ini arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator. Pada model ini menghilangkan satu indikator, tidak akan merubah makna dari arti variabel yang diukur. Indikator refleksif adalah indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau indikator yang dianggap merefleksikan/mempresentasikan konstruk laten. Indikator refleksif ini mengamati akibat yang ditimbulkan oleh variabel laten.

Variabel laten terdiri dari Gaya kepemimpinan dan modal sosial. Masing-masing variabel laten dikonstruksi oleh beberapa indikator. Adapun variabel laten gaya kepemimpinan mengonstruksi gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan visioner. Sedangkan variabel laten modal sosial mengonstruksi kepercayaan, norma sosial dan jaringan sosial.

Dengan melihat gambar 6, dapat dijelaskan bahwa besaran hubungan variabel eksogen gaya kepemimpinan terhadap variabel endogen modal sosial sebesar 0.899. Variabel konstruk gaya kepemimpinan memiliki indikator gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan visioner. Sedangkan pada variabel modal sosial memiliki indikator kepercayaan, norma sosial dan jaringan sosial. Masing-masing indikator memiliki nilai tersendiri. Pada indikator yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan kharismatik memiliki nilai sebesar 0.782, gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.594 dan gaya kepemimpinan visioner sebesar 0.844.

Variabel modal sosial memiliki indikator kepercayaan dengan nilai sebesar 0.640, norma sosial sebesar 0.922 dan jaringan sosial sebesar 0.700.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen, kemudian dilihat koefisien parameter, dan dilihat data T-Statistik. Tabel 8 merupakan hasil uji struktural dari output *SmartPLS*.

Tabel 10. Uji Struktural (Uji Hipotesis)

Pengujian	Hasil uji
Koefisien Determinasi R² Modal Sosial	0,790
Koefisien Parameter Gaya Kepemimpinan (X)→Modal Sosial (Y)	0.889
T-Statistik Gaya Kepemimpinan (X)→Modal Sosial (Y)	9,553

Sumber: Data yang diolah dengan *SmartPLS*

Berdasarkan tabel 8 dapat dijelaskan bahwa nilai *R Square* sebesar 0.790. Hal ini menunjukkan bahwa model baik. Sedangkan besarnya koefisien parameter dari hubungan gaya kepemimpinan terhadap modal sosial sebesar 0.889, artinya terdapat hubungan yang positif dari gaya kepemimpinan terhadap modal sosial. Uji t-statistiknya dapat dilihat bahwa 9.553 lebih besar dari t-tabel (1.96). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap modal sosial karyawan. Dengan membaca tabel di atas dimana nilai T-Statistik gaya kepemimpinan terhadap modal sosial sebesar $9.553 > 1.96$.

5.6 Pembahasan

5.6.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Modal Sosial Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan

Gaya kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemimpin suatu organisasi atau perusahaan kepada bawahannya sebagai semangat dalam melaksanakan kerja. Gaya kepemimpinan mengonstruksi gaya kepemimpinan kharismatik sebesar 0.782, gaya kepemimpinan transformasional 0.594 dan gaya kepemimpinan visioner 0.844. Sedangkan modal sosial yang mengonstruksi kepercayaan sebesar 0.640, norma sosial 0.922, dan jaringan sosial sebesar 0.700. Gaya kepemimpinan kharismatik lebih cenderung kepada gaya kepemimpinan yang berinteraksi secara langsung kepada karyawan. Gaya kepemimpinan

transformasional lebih kepada bagaimana seorang pemimpin memiliki kemampuan yang adaptif dalam melakukan penyesuaian dengan perkembangan yang ada pada karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan visioner lebih kepada bagaimana seorang pemimpin mampu melaksanakan visi secara baik dan jelas kepada karyawan. Kepercayaan dalam modal sosial adalah kepercayaan karyawan pada diri sendiri dan lingkungan kerja dalam menjalankan pekerjaan. Norma sosial lebih menekankan kepada karyawan dan pimpinan saling mentaati peraturan yang berlaku di dalam perusahaan baik peraturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Sedangkan jaringan sosial lebih menekankan kepada hubungan komunikasi maupun koordinasi antar karyawan, pimpinan dan seluruh lingkungan kerja.

Pimpinan perusahaan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan sudah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dengan sesuai visi dan misi perusahaan. Manajer perusahaan memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan karyawan ketika dalam melakukan kerja. Hal ini dilakukan manajer untuk mengantisipasi hal-hal yang perlu dikoordinasikan secara langsung di lapangan. Karyawan dalam melakukan kerja sering kali menghadapi beberapa kendala dan masalah baik dalam maupun luar lingkungan kerja. Pada saat proses produksi, manajer sering kali mengunjungi pabrik bagian produksi kopi untuk menanyakan bagaimana proses perkembangan pengolahan kopi dan menanyakan masalah-masalah selama proses pengolahan kopi. Manajer juga membantu dalam menyelesaikan masalah-masalah yang sedang karyawan hadapi saat bekerja. Hal ini terbukti manajer perusahaan selalu menanyakan perkembangan karyawannya. Dalam bekerja, pimpinan perusahaan juga tidak lupa selalu mengingatkan karyawan dalam menjaga diri pada saat bekerja. Hal ini dilakukan pimpinan untuk melindungi karyawan dari bahaya yang ada saat kerja.

Bagi karyawan, gaya kepemimpinan merupakan simbol bagi suatu perusahaan. Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan selalu menyenangi gaya kepemimpinan yang visioner, gaya kepemimpinan ini dianggap karyawan sebagai penyemangat dalam bekerja karena di dalam gaya kepemimpinan ini manajer selalu peduli terhadap masa depan karyawan dan organisasi. Dengan adanya kenyamanan dalam bekerja, modal sosial yang terbentuk di dalam

perusahaan akan semakin baik. Modal sosial yang baik mampu menciptakan kepercayaan dalam bekerja antar karyawan dan pimpinan. Selain itu dengan adanya modal sosial yang baik juga karyawan mampu mentaati prosedur aturan yang berlaku di dalam perusahaan dan terciptanya jaringan komunikasi antar karyawan dan pimpinan perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan menggunakan alat analisis *smartPLS* diperoleh nilai koefisien parameter untuk model struktural (*inner model*) yaitu gaya kepemimpinan memiliki hubungan terhadap modal sosial karyawan sebesar 0.889 dengan nilai *t*-statistik sebesar 9.553 (lebih besar dari 1,96). H_0 ditolak artinya terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap modal sosial karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan. Selanjutnya koefisien parameter menjelaskan bahwa modal sosial karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan memiliki hubungan dengan gaya kepemimpinan sebesar 88,90%, sisanya sebesar 11,10% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model.

Gaya kepemimpinan sangat penting di dalam menjalankan suatu organisasi sebesar perusahaan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan karena gaya kepemimpinan dapat menciptakan modal sosial karyawan dalam menjalankan kerja yang sesuai dengan visi perusahaan. Menurut Dessler (1997), kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja dan memotivasi bawahan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan di PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan memberikan dampak positif bagi modal sosial karyawan sehingga hubungan kerja antara manager dengan karyawan berjalan dengan baik sesuai visi dan misi perusahaan.

5.6.2 Indikator Dominan Gaya Kepemimpinan Visioner dan Norma Sosial

Penerapan gaya kepemimpinan pada PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan berdasarkan pendapat para karyawan didominasi oleh gaya kepemimpinan visioner sebesar 0.844, kemudian gaya kepemimpinan kharismatik sebesar 0.782 sedangkan untuk gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.594. Sedangkan dalam indikator modal sosial yang paling dominan adalah norma sosial dengan nilai *cross loadings* sebesar 0.904, jaringan sosial 0.541 dan kepercayaan 0.505.

Meskipun terdapat perbedaan dalam penerapan ketiga gaya kepemimpinan dan modal sosial karyawan tersebut namun secara keseluruhan ketiga gaya kepemimpinan dan modal sosial tersebut sudah diterapkan di dalam perusahaan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan. Seperti yang telah dikatakan oleh Chin (dalam Ghozali, 2008) bahwa untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang paling dominan dalam gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan visioner dan indikator yang paling dominan dalam modal sosial adalah norma sosial.

Kondisi ini sejalan dengan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan, dimana perusahaan PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan sistem yang dijalankan di dalam perusahaan adalah sistem kekeluargaan. Karyawan dan seluruh jajaran perusahaan merasa nyaman baik di pekerjaan maupun di lingkungan pekerjaan. Pimpinan perusahaan juga tidak menerapkan sesuatu aturan yang mengikat karyawan dalam bekerja. Hal ini di dasari oleh para karyawan dapat memiliki kesempatan untuk dipromosikan menjadi karyawan tetap yang nantinya akan menjamin kehidupan para karyawan yang sebelumnya menjadi karyawan harian lepas.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh putri (2012) yang dimana hasil yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik memiliki skor sebesar 3,64, Gaya Kepemimpinan Transformasional 3,69, dan Gaya Kepemimpinan Visioner 3,78. Sedangkan untuk penerapan modal sosial di dalam perusahaan yang meliputi kepercayaan sebesar 4,24, norma sosial 3,91, dan jaringan sosial memiliki rata-rata skor sebesar 3,91. Hal ini ditunjukkan oleh hasil koefisien konstruk sebesar 0,37. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap modal sosial juga ditunjukkan positif dan signifikan karena dapat dilihat dari t-value yang lebih besar dari 1,65 yaitu sebesar 3,69.