

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum PT. Rumpun**

PT.RUMPUN awal berdiri PT. Rumpun pada tahun 1967 yang berada dibawah Yayasan Rumpun Diponegoro. Dikelola oleh Purnawirawan yang ditugaskan oleh Pangdam VII/Dip. Selaku PEPERDA Jateng dan DIY. Hal ini membantu Pangdam VII/Diponegoro dalam membimbing beberapa badan usaha yang di pimpin oleh purnawirawan. Salah satu badan Kodam yaitu PT.Rumpun Semarang yang mengelola perkebunan milik Kodam IV/Diponegoro. Pada tahun 1980 dikembangkan menjadi tiga perusahaan yaitu :

- a. PT. Rumpun sari kemuning, dengan komoditi teh berada di Karanganyar, Solo.
- b. PT. Rumpun sari medini, dengan komoditi kopi dan teh berada di kab. Semarang
- c. PT. Rumpun sari antan, dengan komoditi karet, kopi, kelapa randa, dan cengkeh berada di Cilacap.

Pada tahun 2004 PT. Rumpun bekerja sama dengan PT. SATS (Sumber Abadi Tirta Santosa). Pengelolaan sepenuhnya diserahkan kepada PT. SATS selaku pemegang saham yang langsung mengelola perkebunan, sedangkan PT. Rumpun melakukan pengawasan pada perkebunan.

Dalam penelitian ini, peneliti lebih berfokus pada pengambilan data di bagian administrasi/perkantoran karena sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan. Lokasi yang dilakukan penelitian yaitu berada di Jalan Sendawa No. 4 Semarang, dimana dikantor ini lebih berfokus pada pengelolaan data perkebunan dan pengawasan. Pada perusahaan ini, susunan pekerjaannya dibagi menjadi beberapa yang terdiri dari direktur, kepala keuangan, staff keuangan

dan 2 staff umum lainnya. Namun susunan ini belum menjadi susunan yang pasti, mengingat hal ini ditentukan dengan perubahan kepemimpinan yang ada oleh Pangdam. Dalam pemilihan kepemimpinan pun memiliki beberapa tujuan yang dianggap penting sebagai bahan pertimbangan yaitu para pemimpin adalah purnawiran dari tentara, yang dianggap mampu dan berpotensi dalam melaksanakan tugas yang diberikan agar tidak berlawanan dengan visi dan misi perusahaan.

#### **4.2. Gambaran Umum Responden**

Dalam penelitian ini jumlah responden yang peneliti gunakan untuk menjadi sumber data sebanyak 4 orang yaitu seluruh karyawan PT. Rumpun pada periode tahun 2020. Berikut adalah tabel sebaran data berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan pengalaman kerja yang menjadi subjek penelitian kali ini, sebagai berikut:

##### **4.2.1. Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin**

Responden yang akan diteliti dalam penelitian ini berjumlah 4 orang karyawan di PT. Rumpun Semarang yaitu kepala staff keuangan, staff keuangan dan 2 staff umum.

Dari 4 responden karyawan di PT. Rumpun Semarang, karyawan yang berusia 25-30 tahun berjumlah 2 orang yaitu dengan jenis kelamin perempuan sedangkan jenis kelamin laki-laki tidak ada, dan karyawan yang berusia 50-60 tahun berjumlah 2 orang karyawan, yaitu dengan 1 orang karyawan dengan jenis kelamin laki-laki, dan 1 orang karyawan dengan jenis kelamin perempuan.

#### **4.2.2. Responden Berdasarkan Pendidikan dan Bagian Pekerjaan**

Pengaruh latar belakang pendidikan seseorang dalam dunia kerja merupakan salah satu bahan pertimbangan yang penting. Pada dasarnya kualitas pendidikan yang baik akan mempengaruhi pola pikir seseorang dalam mengungkapkan pendapat dan mengambil keputusan yang tepat. Hal tersebut akan menunjukkan integritas individu dalam suatu kelompok organisasi.

Dalam penelitian ini, responden yang berjumlah 4 orang karyawan di PT. Rumpun Semarang. Dari 4 responden tersebut hanya 1 orang karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan SMK/SMEA yang menjabat sebagai kepala staff keuangan, sedangkan 3 orang karyawan lainnya memiliki latar belakang S1 yang menjabat sebagai staf keuangan dan 2 staff umum.

#### **4.2.3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja dan Bagian Pekerjaan**

Berdasarkan penelitian ini, responden dengan jumlah 4 orang karyawan di PT. Rumpun Semarang yaitu kepala staff keuangan, staff keuangan dan 2 staff umum.

Dari 4 responden karyawan di PT. Rumpun Semarang, karyawan yang memiliki lama bekerja 1-10 tahun berjumlah 3 orang karyawan yaitu pada bagian jabatan staff keuangan dan 2 staff umum, sedangkan hanya bagian kepala staff keuangan yang memiliki lama bekerja sampai 29 tahun.

### **4.3. Hasil Penelitian**

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif signifikan karena memberikan beberapa faktor kepada perusahaan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya. Menurut teori Bass dan Avolio (didalam Yulk 2010: 305) kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor, yaitu : pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual.

### 4.3.1. Persepsi Responden (Karyawan) Mengenai Gaya Kepemimpinan Pemimpin

Berikut merupakan tanggapan mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan responden (karyawan) terhadap pemimpin akan ditampilkan melalui tabel dibawah ini :

**Tabel 4.3.1 Persepsi Responden (Karyawan) Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Pertanyaan	Skala Likert					∏	Rata-rata skor	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
<b>A. Pengaruh ideal</b>									
1	Pemimpin saya menunjukkan sikap teladan yang dapat dibanggakan dan dihormati			1 (3)	3 (12)		15	3	Transformasional Sedang
2	Pemimpin saya memberikan wawasan akan visi dan tujuan kepada bawahan		1 (2)	2 (6)	1 (4)		12	2,4	Transformasional Sedang
3	Pemimpin saya dapat mempertanggung jawabkan atas keputusan yang dibuat			1 (3)	3 (12)		15	3	Transformasional Sedang
<b>Rata-rata</b>								2,8	Transformasional Sedang
<b>B. Motivasi Inspirasional</b>									

4	Pemimpin saya memberikan contoh yang baik untuk kesuksesan kelompok			2 (6)	2 (8)		14	2,8	Transformasional Sedang
5	Pemimpin saya menunjukkan semangat pada tim			2 (6)	2 (8)		14	2,8	Transformasional Sedang
6	Pemimpin saya memberikan inspirasi bawahan		2 (4)	2 (6)			10	2	Transformasional Rendah
7	Pemimpin saya memberikan motivasi kepada karyawan			3 (9)	1 (4)		13	2,6	Transformasional Sedang
<b>Rata-rata</b>								2,5	Transformasional Sedang
<b>C. Stimulasi Intelektual</b>									
8	Pemimpin saya mendorong bawahan untuk lebih kreatif		3 (6)	1 (3)			9	1,8	Transformasional Rendah
9	Pemimpin saya memberikan kesempatan dan mendukung pengikut dengan ide baru		3 (6)	1 (4)			10	2	Transformasional Rendah
10	Pemimpin saya mengembangkan cara inovatif saat terjadi masalah dalam organisasi		3 (6)	1 (4)			10	2	Transformasional Rendah
<b>Rata-rata</b>								1,9	Transformasional Rendah
<b>D. Pertimbangan Individual</b>									

11	Pemimpin saya menjadi penasihat yang baik bagi pengikut			2 (6)	2 (8)		14	2,8	Transformasional Sedang
12	Pemimpin saya memberi perhatian terhadap karyawan			3 (9)	1 (4)		13	2,6	Transformasional Sedang
13	Pemimpin saya bertindak sebagai pelatih dalam mendukung kinerja karyawan		1 (2)	2 (6)	1 (4)		12	2,4	Transformasional Sedang
<b>Rata-rata</b>								2,6	Transformasional Sedang
<b>Rata-rata keseluruhan</b>								2,4	Transformasional Sedang

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2021*

Berdasarkan hasil penelitian yang didukung dari jurnal dari data hasil analisis deskriptif di atas dapat dilihat bahwa keseluruhan rata-rata persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional termasuk ke dalam kategori “Transformasional Sedang” dengan nilai rata-rata (2,4) dalam 4 indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual*.

#### **4.4. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PT.Rumpun termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian Hariyanto Marc (2017:1-7) dengan judul “Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan pada PT Perusahaan Cat” yang menunjukkan transformasional tinggi dalam dimensi kharismatik, inspirasional motivasi, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Berdasarkan wawancara



dengan direktur (pemimpin) berada dikategori gaya transformasional sedang karena PT.Rumpun adalah perusahaan yang berada dibawah naungan Yayasan Diponegoro yang harus mengikuti semua aturan yang ditetapkan oleh Pangdam sebagai pemimpin Yayasan ini.

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa keseluruhan nilai rata-rata untuk indikator gaya kepemimpinan transformasional dengan skor (2,4) yang berada dalam “Tranformasional Sedang” meliputi indikator *pengaruh ideal*, *motivasi inspirasional*, *stimulasi intelektual*, *pertimbangan individu* dan dikaitkan dengan hasil wawancara terhadap pemimpin, pemimpin merasa sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara maksimal. Namun berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan, dapat dilihat dari kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pemimpin belum secara maksimal dirasakan manfaatnya. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.3.1 yang menganalisa beberapa poin ditambah dengan hasil wawancara yang terdapat pada lampiran.

Persepsi karyawan mengenai *pengaruh ideal* termasuk kedalam “Tranformasional Sedang” berdasarkan hasil keseluruhan dalam item pertanyaan pemimpin menunjukkan sikap teladan yang dapat dibanggakan dan dihormati, pemimpin dapat mempertanggung jawabkan atas keputusan yang dibuat, pemimpin memberikan wawasan akan visi dan tujuan kepada bawahan. Dari hasil wawancara dengan karyawan, pemimpin dapat memperlihatkan citra yaitu dalam kharisma yang disiplin dan tegas sesuai karakteristik perusahaan yang menekankan pada kedisiplinan dan ketegasan. Selain itu, pemimpin dapat mempertanggung jawabkan pengambilan keputusan, karena pada saat pengambilan keputusan pemimpin juga dapat mempertimbangkan resiko baik/buruknya yang akan terjadi.

Persepsi karyawan mengenai *motivasi inspirasional* berada dalam “Tranformasional Sedang” artinya pemimpin dirasa sudah cukup maksimal dalam memberikan contoh yang baik untuk kesuksesan kelompok, menunjukkan semangat pada tim dan memberikan motivasi kepada karyawan.

Dalam hasil wawancara menunjukkan bahwa pemimpin kerap memberikan motivasi atau semangat pada karyawan, hal ini biasanya dilakukan pada saat pemimpin mengamati kinerja karyawan dan pada saat pemberian tugas. Namun untuk item pertanyaan memberikan inspirasi terhadap bawahan berada dikategori “transformasional rendah” dimana dapat diartikan bahwa dalam pemberian inspirasi dari pemimpin kepada bawahan penerpannya dirasa kurang maksimal bagi karyawan.

Persepsi karyawan mengenai *stimulasi intelektual* termasuk kedalam “Transformasional Rendah” artinya belum maksimal untuk mendorong bawahan untuk lebih kreatif, memberikan kesempatan dan mendukung pengikut dengan ide baru dan mengembangkan cara inovatif saat terjadi masalah dalam organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemimpin tidak memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan ide baru selain yang ditetapkan oleh pangdam karena pemimpin sendiri mengikuti instruksi. Sebagai contoh dulu pernah ada usulan mengenai ide baru dalam pengembangan pemasaran ide produk namun sampai saat ini belum dapat direalisasikan, termasuk untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang ada diperkebunan namun tidak diijinkan.

Persepsi karyawan mengenai *pertimbangan individual* berada dalam “Tranformasional Sedang” artinya pemimpin belum maksimal dapat menjadi penasihat yang baik bagi pengikut, memberi perhatian terhadap karyawan dan bertindak sebagai pelatih dalam mendukung kinerja karyawan. Dalam hasil wawancara dengan responden menjelaskan bahwa pemimpin memberi perhatian terhadap karyawan serta memberikan apresiasi kepada karyawan dan memberikan arahan kepada karyawan.

Berdasarkan pembahasan hasil dari atas dapat disampaikan bahwa pemimpin di PT.Rumpun tegas dan disiplin serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya namun belum maksimal dalam penyampain visi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki karakteristik yang tegas dan memiliki disiplin kerja yang tinggi. Seluruh karyawan menyatakan bahwa



dalam mengambil keputusan pemimpin selalu mempertimbangkan secara matang apa yang menjadi keputusan serta resiko apa saja yang akan diterima jika mengambil keputusan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja pada tim, karyawan menyatakan bahwa pemimpin adalah memberikan arahan yang jelas. Dan mengenai ide baru pemimpin juga tidak bisa melaksanakan sepenuhnya karena pemimpin memberikan tugas kepada karyawan berdasarkan instruksi.

