

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah perusahaan

PT Pegadaian didirikan pada tanggal 1 April 1901. Merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor keuangan di Indonesia yang memberikan kredit dengan sistem gadai. Bergerak di bidang jasa dan berkembang di bidang perdagangan. Telah berdiri sejak 117 tahun lalu menjadi bukti bahwa Pegadaian mampu bertahan dari berbagai permasalahan perusahaan dari sisi internal maupun eksternal. Saat ini memiliki banyak anak cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Di kota Semarang sendiri sekarang terdapat 20 anak cabang yang tersebar di seluruh daerah. Salah satunya adalah Pegadaian Kanwil XI Semarang yang merupakan kantor pusat untuk wilayah Semarang.

4.1.2 Motto Perusahaan

Pegadaian memiliki motto yang identik dengan perusahaan yaitu “mengatasi masalah tanpa masalah”.

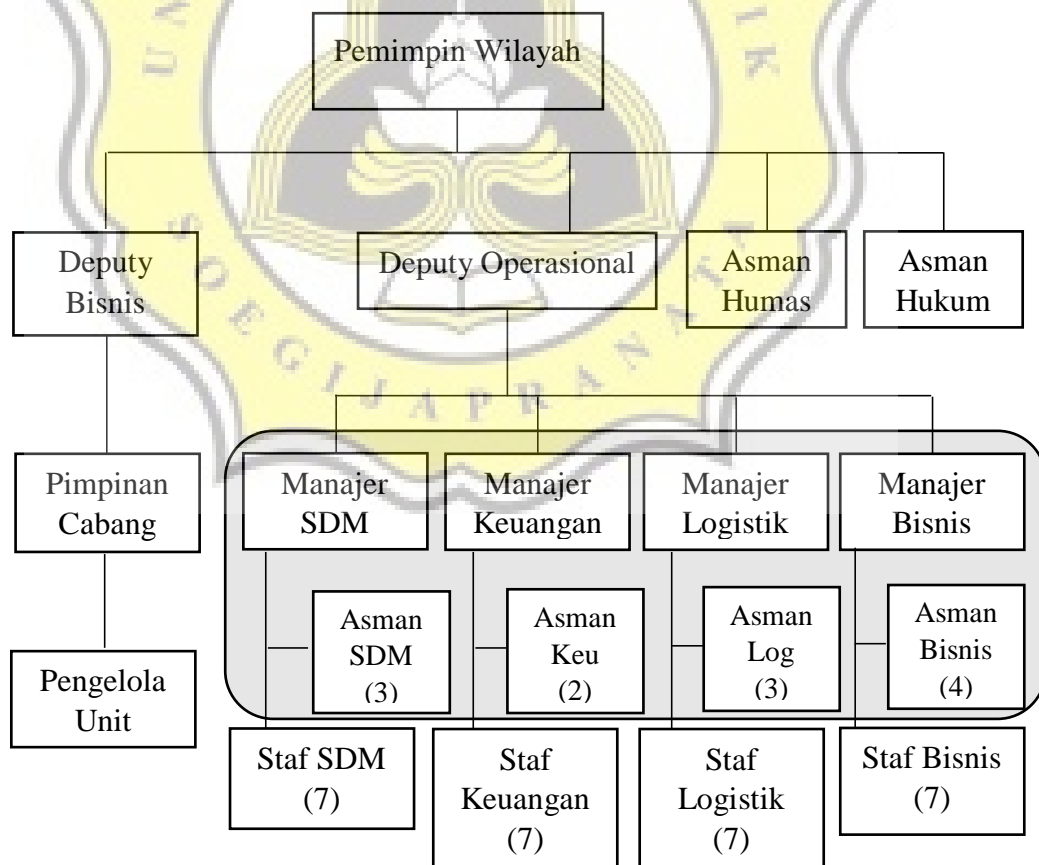
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Pegadaian adalah sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi market leader dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah.

Misi Pegadaian

1. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
2. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.
3. Membantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

4.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pegadaian Kanwil XI Semarang

Gambar 4.1 menunjukkan struktur organisasi yang ada di Pegadaian Kanwil XI Semarang. Yang menjadi objek pada penelitian ini adalah pada gambar yang telah di blok yaitu manajer SDM dan asisten manajer SDM, manajer Logistik dan asisten manajer Logistik, manajer Bisnis dan asisten manajer Bisnis.

4.1.5 Deskripsi Pekerjaan

4.1.5.1 Manajer SDM

1. Memproses pengadaan, pengangkatan, kenaikan pangkat, mutasi, promosi, pemberhentian, hukum disiplin, penggajian, dan perjalanan dinas kesejahteraan yang berdasarkan pada peraturan yang berlaku.
2. Bertanggung jawab atas pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu karyawan yang dibawahinya.

4.1.5.2 Manajer Keuangan

1. Berkoordinasi dan melakukan pengawasan terhadap kelancaran jalannya fungsi administrasi keuangan.
2. Membuat laporan keuangan tahunan fiskal dan SPT tahunan.

4.1.5.3 Manajer Logistik

1. Memproses ketatausahaan, rumah tangga daerah dan usulan pembangunan dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan yang berjalan diperusahaan dan penyediaan sarana kerja yang memadai.
2. Memperbaiki serta menyelenggarakan kehumasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4.1.5.4 Manajer Bisnis

1. Membantu, mengevaluasi, meneliti pelaksanaan operasional perusahaan.
2. Menyajikan laporan perkembangan usaha perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan.

4.1.5.5 Asisten Manajer SDM

Asisten Manajer SDM bertugas membantu pekerjaan manajer SDM yang terdiri dari tiga asisten manajer SDM yang memiliki bagian pekerjaan masing-masing yaitu :

1. Bertugas menyiapkan dan memproses pengangkatan pegawai, kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala yang ada di kantor wilayah dan cabang.
2. Bertugas menyiapkan dan memproses usul mutasi, promosi, pemindahan, pemberhentian dan pensiunan pegawai di kantor wilayah dan cabang.
3. Bertugas menyiapkan dan memproses pembayaran gaji dan tunjangan serta kesejahteraan pegawai di kantor wilayah dan cabang.

4.1.5.6 Asisten Manajer Keuangan

Asisten Manajer Keuangan bertugas membantu pekerjaan manajer Keuangan yang terdiri dari dua asisten manajer Keuangan yang memiliki tugas masing-masing yaitu :

1. Bertugas menyusun rencana dan anggaran kerja Kantor Wilayah sesuai dengan pedoman penyusunan anggaran pelaksanaan tugas pada Pegadaian.

2. Bertugas menyelenggarakan penerimaan, penyimpanan, pembayaran, pengurusan piutang dan penyelesaian pembayaran pajak dan iuran lainnya sesuai dengan ketentuan perusahaan.

4.1.5.7 Asisten Manajer Logistik

Asisten manajer Logistik bertugas membantu pekerjaan manajer Logistik yang terdiri dari dua asisten manajer yang memiliki tugas masing-masing yaitu :

1. Bertugas mengurus administrasi persuratan, pengadaan kebutuhan kantor, menyelenggarakan kebersihan, ketertiban dan keamanan serta mengatur penggunaan kendaraan dinas sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan.
2. Bertugas memproses, menyelenggarakan pembangunan dan memperbaiki prasarana bangunan serta tata usahanya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4.1.5.8 Asisten Manajer Bisnis

Asisten Manajer Bisnis bertugas membantu pekerjaan manajer Bisnis yang terdiri dari empat asisten manajer Bisnis yang memiliki tugas masing-masing. yaitu :

1. Bertugas meneliti, mengkaji, mendokumentasikan serta memelihara sarana promosi pemasaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Bertugas meneliti, mengkaji, mendokumentasikan serta memelihara sarana promosi pemasaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Bertugas mengelola, mengevaluasi dan menyajikan data statistik operasional perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4. Bertugas mengolah dan menganalisis data yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang berada di Kantor Wilayah dan Cabang.

4.2 Gambaran Informan

4.2.1 Informan 1

Informan 1 memiliki jabatan sebagai Manajer pada divisi Sumber Daya Manusia yang mengisi angket LEAD *Self* untuk menilai gaya kepemimpinannya. Informan 1 berusia 48 tahun dan berjenis kelamin laki-laki.

4.2.2 Informan 2

Informan 2 memiliki jabatan sebagai asisten manajer pada divisi Sumber Daya Manusia yang mengisi angket LEAD *Other* untuk menilai gaya kepemimpinan manajer. Informan 2 berusia 48 tahun dan berjenis kelamin perempuan.

4.2.3 Informan 3

Informan 3 memiliki jabatan sebagai manajer pada divisi Logistik yang mengisi angket LEAD *Self* untuk menilai gaya kepemimpinannya. Informan 3 berusia 50 tahun dan berjenis kelamin laki-laki.

4.2.4 Informan 4

Informan 4 memiliki jabatan sebagai asisten manajer pada divisi Logistik yang mengisi angket LEAD *Other* untuk menilai gaya kepemimpinan manajer. Informan 2 berusia 48 tahun dan berjenis kelamin laki-laki.

4.2.5 Informan 5

Informan 5 memiliki jabatan sebagai manajer pada divisi Bisnis yang mengisi angket LEAD *Self* untuk menilai gaya kepemimpinannya. Informan 5 berusia 47 tahun dan berjenis kelamin laki-laki.

4.2.6 Informan 6

Informan 6 memiliki jabatan sebagai asisten manajer pada divisi Bisnis yang mengisi angket LEAD *Other* untuk menilai gaya kepemimpinan manajer. Informan 6 berusia 31 tahun dan berjenis kelamin perempuan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Persepsi Manajer mengenai Gaya Kepemimpinannya

Masing-masing manajer dapat menilai gaya kepemimpinannya dengan melakukan pengisian angket LEAD *Self* dan wawancara mendalam yang dilakukan peneliti.

4.3.1.1 Persepsi Manajer SDM mengenai Gaya Kepemimpinannya

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan manajer SDM kepada asisten manajer SDM di Pegadaian Kanwil XI Semarang, dilakukan wawancara dan pengisian angket LEAD *Self* yang diberikan kepada manajer SDM mengenai persepsi gaya kepemimpinannya di dalam perusahaan. Dalam pengisian dua belas pertanyaan situasi yang terdapat dalam angket (lampiran hal. 49), dimasukkan ke dalam tabel matriks gaya kepemimpinan yang terdapat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Matriks Gaya Kepemimpinan Informan 1 (LEAD *Self*)

	(1)	(2)	(3)	(4)	
1	A	C	(B)	D	R1
2	D	(A)	C	B	R2
3	C	A	(D)	B	R3
4	B	D	(A)	C	R4
5	C	B	(D)	A	R1
6	B	(D)	A	C	R2
7	A	(C)	B	D	R3
8	C	B	(D)	A	R4
9	C	(B)	D	A	R1
10	(B)	D	A	C	R2
11	A	C	(B)	D	R3
12	C	A	(D)	B	R4
Total	1	4	7		

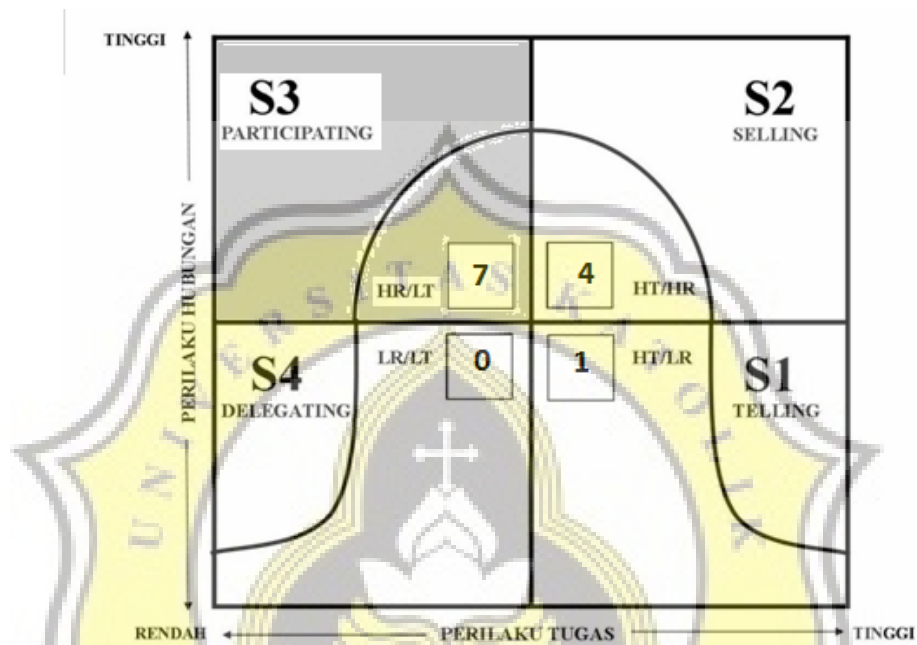
EVALUASI WILAYAH MONOPOLY DI MASYARAKAT

SITUASI

(R1) (R2) (R3) (R4)

Leading (R1) Selling (R2) Participating (R3) Delegating (R4)

Hasil penilaian tertinggi dapat dilihat pada gambar 4.2 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer SDM adalah gaya kepemimpinan *participating* yang memiliki perilaku tugas yang rendah dan perilaku hubungan yang tinggi.



Gambar 4.2 Hasil Penilaian Angket LEAD *Self* divisi SDM

Dari wawancara yang dilakukan dengan manajer SDM diperoleh informasi yang memperkuat gaya kepemimpinan *participating*. Manajer SDM mendorong bawahan untuk berani mengambil resiko agar bawahan terlatih untuk tidak tergantung pada pemimpin dan dapat mengambil keputusan. Jika bawahan memiliki masalah, manajer berusaha untuk mendengarkan dan jika perlu memberi masukan. Melakukan pendekatan dengan cara membangun komunikasi yang baik dengan seluruh bawahan agar terjalin kepercayaan antara manajer dan bawahan. Komunikasi dua arah yang sifatnya diskusi dengan pengambilan keputusan bersama.

4.3.1.2 Persepsi Manajer Logistik mengenai gaya kepemimpinannya

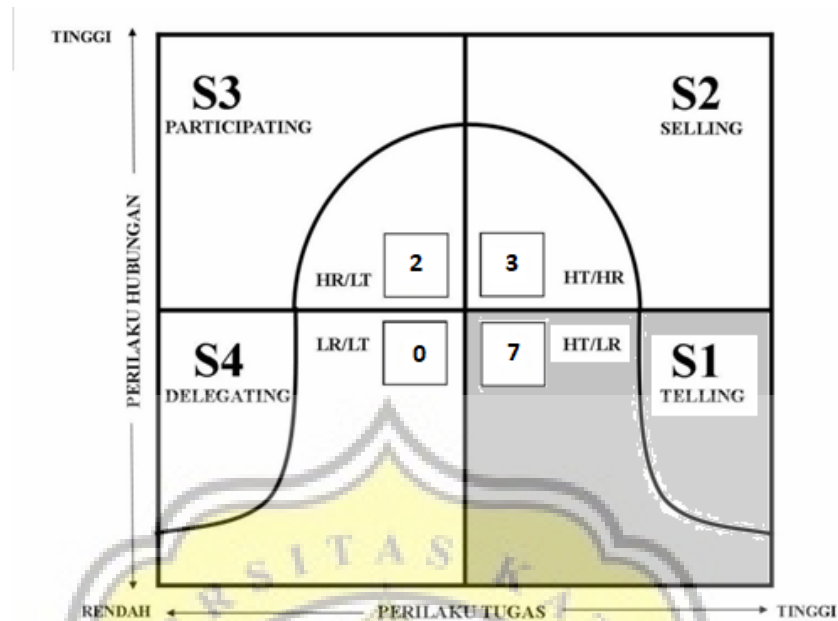
Untuk mengetahui gaya kepemimpinan manajer Logistik terhadap asisten manajer Logistik di Pegadaian Kanwil XI Semarang, dilakukan wawancara mendalam dan pengisian angket LEAD *Self* yang diberikan kepada manajer Logistik. Dalam pengisian dua belas pertanyaan situasi yang terdapat dalam angket LEAD *Self* (lampiran hal. 49), dimasukkan ke dalam tabel matriks gaya kepemimpinan yang terdapat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Matriks Gaya Kepemimpinan Informan 3 (LEAD *Self*)

	(1)	(2)	(3)	(4)	
1	A	C	B	D	R1
2	D	A	C	B	R2
3	C	A	D	B	R3
4	B	D	A	C	R4
5	C	B	D	A	R1
6	B	D	A	C	R2
7	A	C	B	D	R3
8	C	B	D	A	R4
9	C	B	D	A	R1
10	B	D	A	C	R2
11	A	C	B	D	R3
12	C	A	D	B	R4
Total	7	3	2		

Inisiator (100) Selling (50) Partisipatif (15) Delegating (30)

Hasil penilaian tertinggi dapat dilihat pada gambar 4.3 yang menunjukkan gaya kepemimpinan manajer Logistik adalah gaya kepemimpinan *telling* yang memiliki perilaku tugas tinggi dan hubungan yang rendah.



Gambar 4.3 Hasil Penilaian Angket LEAD *Self* divisi Logistik

Didukung dengan wawancara mendalam mengenai gaya kepemimpinan manajer. Dalam penyelesaian tugas, manajer Logistik menekankan pada penggunaan prosedur dan format yang sesuai dengan perusahaan untuk pencapaian tugas. Memberikan *deadline* pekerjaan kepada bawahan supaya tidak menghambat pekerjaan selanjutnya. Manajer Logistik melakukan interaksi dengan bawahan namun lebih sering berkomunikasi dengan asisten manajer yang nantinya akan disampaikan kepada bawahan lainnya.

4.3.1.3 Persepsi manajer Bisnis mengenai gaya kepemimpinannya

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan manajer Bisnis terhadap asisten manajer Bisnis di Pegadaian Kanwil XI Semarang, dilakukan wawancara mendalam dan pengisian angket LEAD *Self* yang diberikan kepada manajer Bisnis mengenai persepsi gaya kepemimpinannya di dalam perusahaan. Dalam pengisian dua belas pertanyaan situasi yang terdapat

dalam angket LEAD *Self* (lampiran hal. 49), dimasukkan ke dalam tabel matriks gaya kepemimpinan yang terdapat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Matriks angket LEAD *Self* informan 5

	(1)	(2)	(3)	(4)		
1	A	C	B	D	R1	KEJAPAN KELONPOR DULASKAN DALAM SITUASI
2	D	A	C	B	R2	
3	C	A	D	B	R3	
4	B	D	A	C	R4	
5	C	B	D	A	R1	
6	B	D	A	C	R2	
7	A	C	B	D	R3	
8	C	B	D	A	R4	
9	C	B	D	A	R1	
10	B	D	A	C	R2	
11	A	C	B	D	R3	
12	C	A	D	B	R4	
Total	4	5	3			

SITUASI

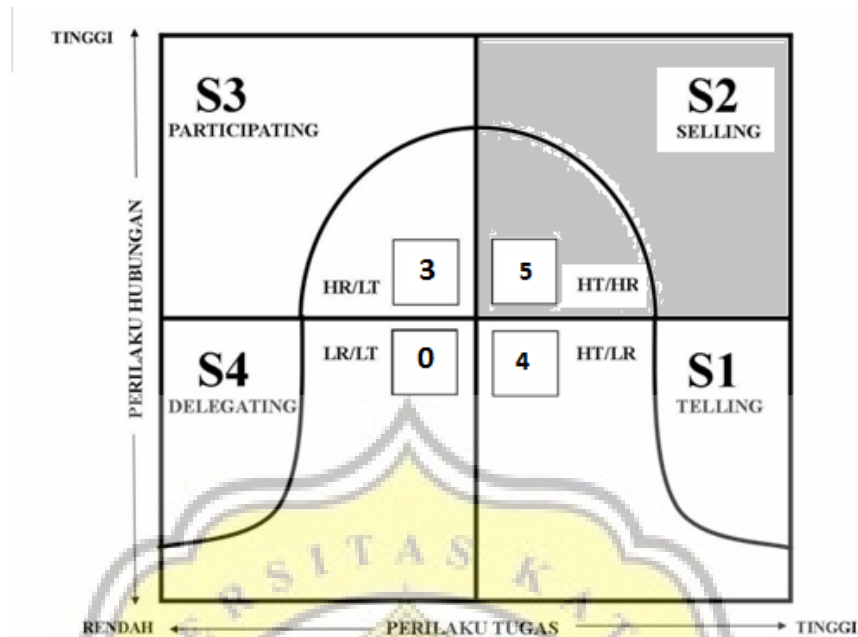
Leading (S1)

Selling (S2)

Participating (S3)

Delegating (S4)

Berdasarkan pengisian angket LEAD *Self*, hasil penilaian tertinggi dapat dilihat pada gambar 4.4 yang menunjukkan gaya kepemimpinan manajer Bisnis adalah gaya kepemimpinan *selling* yang memiliki perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi.



Gambar 4.4 Hasil Penilaian Angket LEAD *Self* divisi Bisnis

Diperkuat dengan wawancara mendalam mengenai gaya kepemimpinan manajer Bisnis yang menggunakan gaya *selling*. Manajer membangun komunikasi yang baik dengan bawahan yang bermasalah maupun tidak bermasalah untuk tetap memastikan tanggung jawab dan standar kinerja terpenuhi. Mendengarkan pendapat bawahan sebagai alternatif solusi, namun tetap manajer yang mengambil keputusan sesuai dengan tujuan. Manajer Bisnis juga memberi dukungan dengan bertegur sapa setiap pagi dengan seluruh bawahan guna menjalin hubungan yang baik.

4.3.2 Persepsi Bawahan mengenai Gaya Kepemimpinan Manajer

Masing-masing bawahan dapat menilai gaya kepemimpinan manajer dengan menggunakan angket LEAD *Other* dan wawancara mendalam untuk memperkuat pendapat yang dilakukan oleh peneliti.

4.3.2.1 Persepsi asman SDM mengenai gaya kepemimpinan manajer SDM

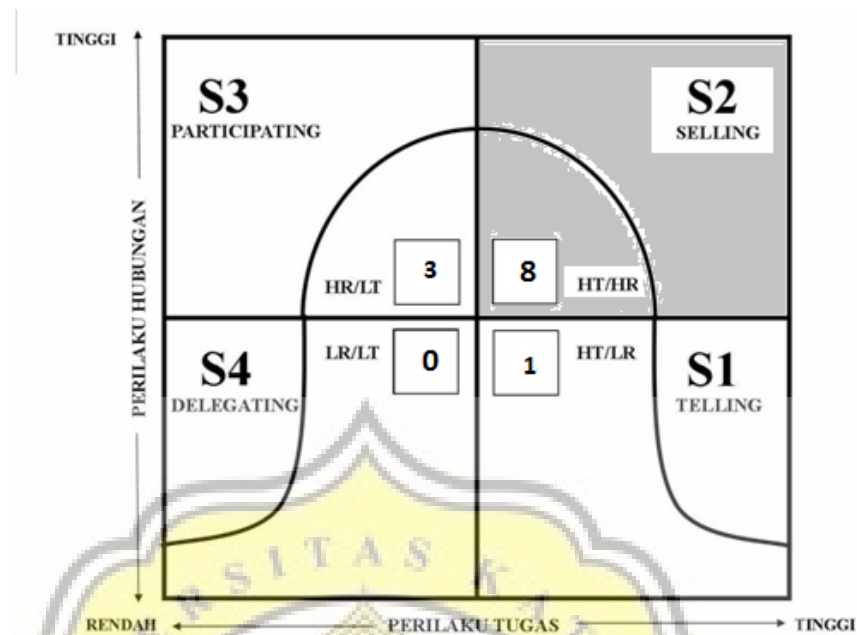
Untuk mengetahui gaya kepemimpinan manajer SDM menurut persepsi bawahan, dilakukan pengisian angket LEAD *Other* yang didukung dengan wawancara mendalam terhadap asisten manajer Logistik. Dalam pengisian dua belas pertanyaan yang menjelaskan situasi tertentu yang terdapat dalam angket LEAD *Other* (lampiran hal. 55), dimasukkan ke dalam tabel matriks gaya kepemimpinan yang terdapat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Matriks Gaya Kepemimpinan Informan 2 (LEAD *Other*)

	(1)	(2)	(3)	(4)	
1	A	C	B	D	R1
2	D	A	C	B	R2
3	C	A	D	B	R3
4	B	D	A	C	R4
5	C	B	D	A	R1
6	B	D	A	C	R2
7	A	C	B	D	R3
8	C	B	D	A	R4
9	C	B	D	A	R1
10	B	D	A	C	R2
11	A	C	B	D	R1
12	C	A	D	B	R4
Total	1	8	3		

(1) Leading (L1)
 (2) Selling (S2)
 (3) Participating (P3)
 (4) Delegating (D4)

Berdasarkan angket LEAD *Other* yang diberikan kepada Asisten Manajer SDM, hasil penilaian tertinggi dapat dilihat pada gambar 4.5 bahwa gaya kepemimpinan manajer SDM adalah gaya kepemimpinan *selling* yang memiliki perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi.



Gambar 4.5 Hasil Penilaian Angket LEAD *Other* divisi SDM

Hasil wawancara yang mendukung mengenai perilaku manajer SDM terhadap asman SDM. Dalam penyelesaian tugas, manajer mengawasi dan mengarahkan agar tetap sejalan dengan keinginannya. Memberikan penjelasan kepada bawahan yang kurang paham akan tugasnya sampai dipahami dengan jelas. Penetapan standar kerja kepada asman SDM seperti laporan gaji pegawai yang harus sesuai format perusahaan. Menetapkan *deadline* yang harus selesai tepat waktu agar tidak menghambat proses pekerjaan lainnya. Manajer SDM sering berkomunikasi dengan para bawahan dengan memberikan motivasi kerja, memberikan nasihat jika bawahan mendapatkan masalah pekerjaan, dan memberikan pujian jika pegawai menghasilkan kinerja yang memuaskan.

4.3.2.2 Persepsi asman Logistik mengenai gaya kepemimpinan manajer Logistik

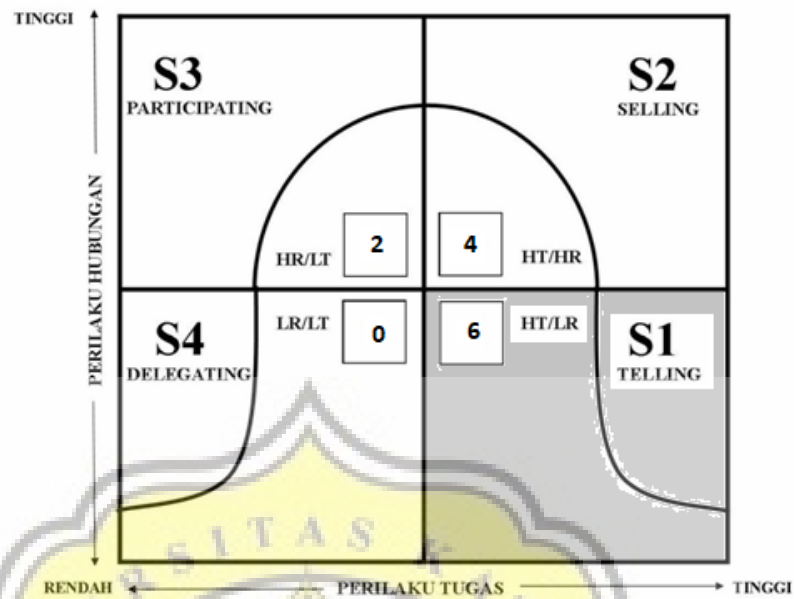
Untuk mengetahui gaya kepemimpinan manajer Logistik menurut persepsi bawahan dilakukan pengisian angket LEAD *Other* yang didukung dengan wawancara mendalam terhadap asisten manajer Logistik. Dalam pengisian dua belas pertanyaan yang menjelaskan situasi tertentu yang terdapat dalam angket LEAD *Other* (lampiran hal. 55), dimasukkan ke dalam tabel matriks gaya kepemimpinan yang terdapat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Matriks Gaya Kepemimpinan Informan 4 (LEAD *Other*)

	(1)	(2)	(3)	(4)	
1	A	C	B	D	R1
2	D	A	C	B	R2
3	C	A	D	B	R3
4	B	D	A	C	R4
5	C	B	D	A	R1
6	B	D	A	C	R2
7	A	C	B	D	R3
8	C	B	D	A	R4
9	C	B	D	A	R1
10	B	D	A	C	R2
11	A	C	B	D	R3
12	C	A	D	B	R4
Total	6	4	2		

Isang (A)
 Selling (B)
 Participating (C)
 Delegating (D)

Hasil penilaian tertinggi pada angket LEAD *Other* dapat dilihat pada gambar 4.6 yang menunjukkan gaya kepemimpinan manajer Logistik adalah gaya kepemimpinan *telling* yang memiliki perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah.



Gambar 4.6 Hasil Penilaian Angket LEAD *Other* divisi Logistik

Hasil wawancara mendalam kepada asisten manajer Logistik. Manajer memberikan tugas kepada bawahan secara spesifik. Menekankan pentingnya *deadline* pekerjaan dan standar kerja untuk pencapaian tugas yang sesuai dengan prosedur perusahaan. Dalam pengambilan keputusan, manajer sering mengambil keputusan sendiri tanpa campur tangan pihak lain. Asman Logistik juga merasa bahwa komunikasi antara manajer dan bawahan hanya sekedar urusan pekerjaan yang selebihnya hanya betegur sapa seperlunya.

4.3.2.3 Persepsi asman Bisnis mengenai gaya kepemimpinan manajer Bisnis

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan manajer Bisnis menurut persepsi bawahan dilakukan pengisian angket LEAD *Other* yang didukung dengan wawancara mendalam terhadap asisten manajer Bisnis. Dalam pengisian dua belas pertanyaan yang menjelaskan situasi tertentu yang

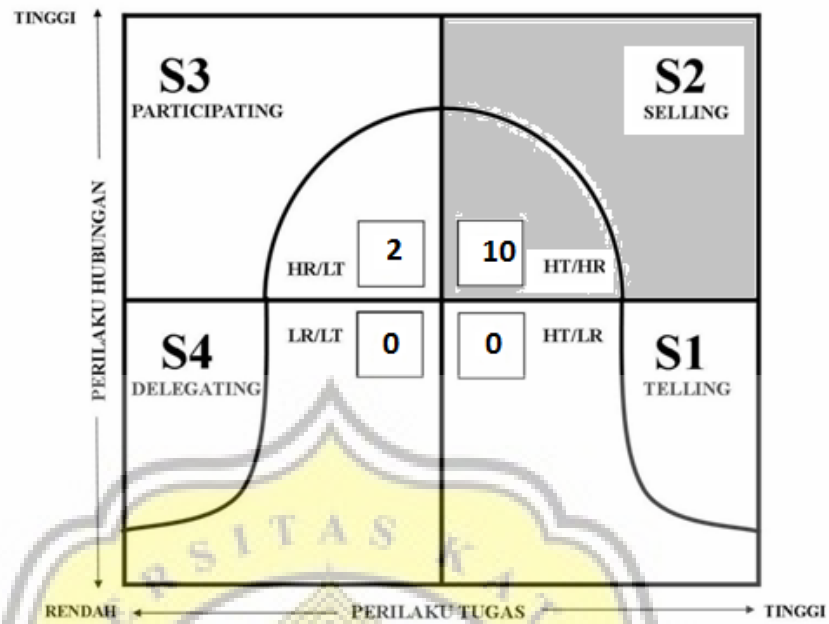
terdapat dalam angket LEAD *Other* (lampiran hal. 55), dimasukkan ke dalam tabel matriks gaya kepemimpinan yang terdapat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Matriks Gaya Kepemimpinan Informan 6 (LEAD *Other*)

	(1)	(2)	(3)	(4)	
1	A	C	B	D	R1
2	D	A	C	B	R2
3	C	A	D	B	R3
4	B	D	A	C	R4
5	C	B	D	A	R1
6	B	D	A	C	R2
7	A	C	B	D	R3
8	C	B	D	A	R4
9	C	B	D	A	R1
10	B	D	A	C	R2
11	A	C	B	D	R3
12	C	A	D	B	R4
Total		10	2		

KEMAMPUAN KELOMPOK DITAMBAH DALAM SITJASI

Berdasarkan pengisian angket LEAD *Other* yang diberikan kepada asisten manajer Bisnis, hasil penilaian tertinggi dapat dilihat pada gambar 4.7 yang menunjukkan gaya kepemimpinan manajer Bisnis menurut persepsi asman Bisnis adalah gaya kepemimpinan *selling* yang memiliki perilaku tugas dan hubungan yang tinggi.



Gambar 4.7 Hasil Angket LEAD *Other* divisi Bisnis

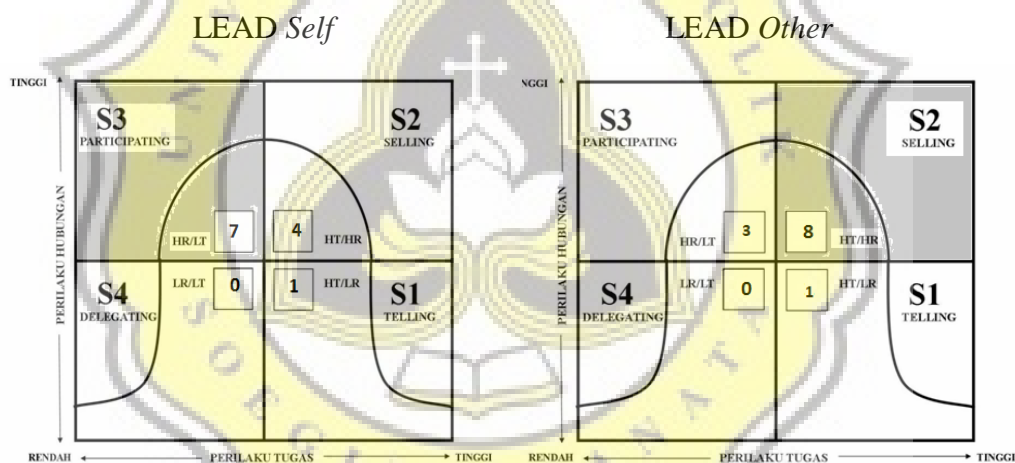
Didukung dengan wawancara mendalam terhadap asman Bisnis, manajer Bisnis melakukan pendekatan kepada bawahan dengan membangun komunikasi yang baik. Memberikan dukungan dan motivasi kepada bawahan berupa tegur sapa dan menanyakan proses penyelesaian tugas setiap harinya. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, namun dengan melihat bahwa tujuan akan terpenuhi. Menetapkan *deadline* dan standar kerja guna tetap mendisiplinkan bawahan.

4.3.3 Kesesuaian Persepsi Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Bawahannya

Dilakukan identifikasi kesesuaian mengenai gaya kepemimpinan manajer dengan bawahannya guna mengetahui hubungan yang terjalin antara manajer dan bawahan.

4.3.3.1 Persepsi Gaya Kepemimpinan Manajer SDM dengan Asisten Manajer SDM

Berdasarkan hasil pengisian angket LEAD *Self* dan LEAD *Other* yang dapat dilihat pada gambar 4.8 serta didukung dengan wawancara mendalam, persepsi manajer SDM mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan *participating* yang memiliki perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan yang tinggi. Menurut persepsi asisten manajer SDM sebagai bawahan manajer SDM menilai bahwa gaya kepemimpinan manajer adalah gaya kepemimpinan *selling* yang memiliki perilaku tugas dan hubungan yang sama-sama tinggi.



Gambar 4.8 Perbandingan Hasil Angket LEAD divisi SDM

Terdapat ketidaksesuaian antara persepsi manajer dan persepsi bawahan mengenai gaya kepemimpinan manajer. Gaya kepemimpinan yang digunakan manajer tidak dimaknai sama dengan persepsi asisten manajer mengenai gaya kepemimpinan manajer. Dalam gaya kepemimpinan *participating* dan gaya kepemimpinan *selling* terdapat perbedaan pada segi perilaku tugas. Manajer SDM menilai dirinya memiliki perilaku tugas yang rendah. Sedangkan menurut asisten manajer SDM menilai manajer SDM memiliki perilaku tugas yang tinggi.

4.3.3.2 Persepsi Gaya Kepemimpinan Manajer Logistik dengan Asisten Manajer Logistik

Berdasarkan pengisian angket LEAD *Self* dan LEAD *Other* yang dapat dilihat pada gambar 4.9 serta dilakukan wawancara mendalam mengenai gaya kepemimpinan manajer Logistik, menurut persepsi manajer Logistik menggunakan gaya kepemimpinan *telling* yang memiliki perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah. Dari segi persepsi asisten manajer Logistik menilai gaya kepemimpinan manajer Logistik menggunakan gaya kepemimpinan *telling* yang memiliki perilaku tugas tinggi dan hubungan yang rendah.

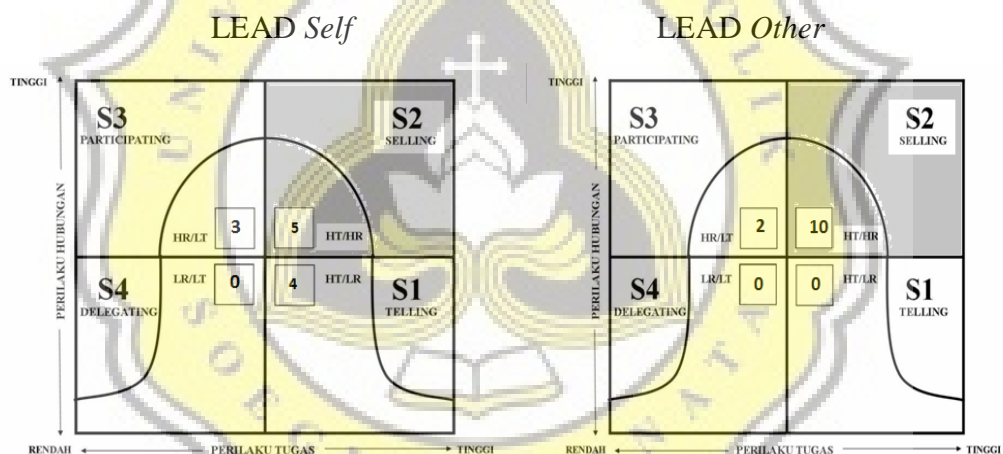


Gambar 4.9 Perbandingan Hasil Angket LEAD divisi Logistik

Terdapat kesesuaian antara persepsi manajer Logistik dan asisten manajer Logistik mengenai gaya kepemimpinan manajer Logistik yaitu gaya kepemimpinan *telling* yang memiliki perilaku tugas tinggi dan hubungan yang rendah. Menunjukkan bahwa hubungan antara manajer Logistik dan asisten manajer Logistik terjalin dengan baik. Komunikasi yang disampaikan manajer Logistik diterima dengan baik dan benar oleh manajer Logistik.

4.3.3.3 Persepsi Gaya Kepemimpinan Manajer Bisnis dengan Asisten Manajer Bisnis

Berdasarkan hasil pengisian angket LEAD *Self* dan LEAD *Other* yang dapat dilihat pada gambar 4.10 serta didukung dengan wawancara mendalam terhadap informan divisi Bisnis, persepsi manajer Bisnis mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan *selling* yang memiliki perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Menurut persepsi asisten manajer Bisnis, gaya kepemimpinan manajer Bisnis adalah gaya kepemimpinan *selling* yang memiliki perilaku tugas dan hubungan yang tinggi.



Gambar 4.10 Perbandingan Hasil Angket LEAD divisi Bisnis

Terdapat kesesuaian antara persepsi manajer dan bawahan mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan manajer Logistik adalah gaya kepemimpinan *selling* yang memiliki perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan yang tinggi. Berarti, manajer Logistik memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan asisten manajer Logistik. Komunikasi yang disampaikan manajer Logistik dapat diterima dengan baik dan benar oleh asisten manajer Logistik.

Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 4.7 mengenai kesesuaian persepsi gaya kepemimpinan manajer (*LEAD Self*) dengan asisten manajer (*LEAD Other*).

Tabel 4.7 Hasil Penelitian Kesesuaian Persepsi Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Bawahannya

Divisi	LEAD <i>Self</i>	LEAD <i>Other</i>	Keterangan
SDM	<i>Participating</i>	<i>Selling</i>	Tidak Sesuai
Logistik	<i>Telling</i>	<i>Telling</i>	Sesuai
Bisnis	<i>Selling</i>	<i>Selling</i>	Sesuai

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

