

**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN  
KINERJA KARYAWAN BANK MANDIRI SYARIAH  
CABANG MATARAM**

***INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE TO THE PERFORMANCE OF  
EMPLOYEE PERFORMANCE BANK MANDIRI SYARIAH  
BRANCH OF MATARAM***



**KONSENTRASI ADMINISTRASI PERBANKAN  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MATARAM  
2019**

**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN  
KINERJA KARYAWAN BANK MANDIRI SYARIAH  
CABANG MATARAM**

***INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE TO THE PERFORMANCE OF  
EMPLOYEE PERFORMANCE BANK MANDIRI SYARIAH  
BRANCH OF MATARAM***

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1)  
Studi Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Muhammadiyah Mataram



**OLEH:**

**SALMIAH SAFITRI**

**21412A0162**

**KONSENTRASI ADMINISTRASI PERBANKAN  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MATARAM  
2019**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN KINERJA  
KARYAWAN BANK MANDIRI SYARIAH CABANG MATARAM**

Telah memenuhi syarat dan di setujui  
Tanggal, 4 Juli 2019

Dosen pembimbing I



Drs. Amil, MM  
NIDN.0828108404

Dosen pembimbing II



Lalu Hendra Maniza, S.Sos., MM  
NIDN: 0831126204

Menyetujui:  
Program Studi Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Muhammadiyah Mataram  
Ketua Program Studi



Lalu Hendra Maniza, S.Sos., MM  
NIDN.0828108404

## PENGESAHAN SKRIPSI

### PENGARUH GAYA KLEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN KINERJA KARYAWAN BANK MANDIRI SYARIAH CABANG MATARAM

Oleh :

SALMIAH SAFITRI  
21412A0162

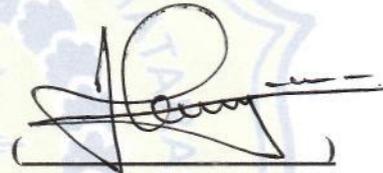
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Sarjana Pada  
Jurusan Administrasi Bisnis Telah Disetujui Oleh Tim Penguji  
Pada tanggal yang tertera dibawah ini  
Mataram, 18 Februari 2019

Tim Penguji

1. Drs. Amil, MM  
NIDN. 0831126204



2. Lalu Hendra Maniza, S.Sos.,MM  
NIDN. 0828108404



3. Dedy Iswanto, ST, MM  
NIDN. 0808087901



Mengetahui

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Dekan,



(Drs. Amil, MM)  
NIDN. 0831126204

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya mahasiswa Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram menyatakan bahwa:

Nama : SALMIAH SAFITRI  
Nim : 21412A0162  
Alamat : Pegesangan Barat, BTN Pepabri, Gang Gaharu

Memang benar skripsi yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Kinerja Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram**”, adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar serjana ditempat manapun.

Skripsi ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan orang lain, kecuali arahan bimbingan. Jika terdapat karya orang lain dipublikasikan, memang diacu sebagai sumber dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Jika dikemudian hari pernyataan saya ini terbukti tidak benar, saya bertanggung jawabkannya, termasuk bersedia meninggalkan gelar keserjanaan yang saya peroleh.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan tanpa tekanan dari pihak manapun.

Mataram, 24 Juni 2019

Yang membuat pernyataan



Salmiah Safitri  
Nim. 21412A0162

## MOTTO

Hidup adalah proses, tak ada keberhasilan tanpa proses, tak ada proses yang tanpa kegagalan, jangan jadikan kegagalan sebagai obsesi dan ambisi tapi jadikanlah kegagalan sebagai motivasi



## PERSEMBAHAN

There is always hope

Puji syukur kehadiran Allah SWT Karya sederhana ini dipersembahkan

kepada

Ayah dan Ibu yang kucintai

Yang menyayangi, mendidkan mendukung setiap langkah dan selalu  
mendoakanku sukses

Adik satu-satunya Safira Ramdhany

Yang selalu memberikan canda tawa, mendukung dan memberi semangat

“Work hard, Stay humble”



## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN KINERJA KARYAWAN BANK MANDIRI SYARIAH CABANG MATARAM

**Salmiah Safitri : (21413A0002)**

**Kata Kunci** : *Kepemimpinan, Komitmen dan Kinerja*

Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Skripsi ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Pegawai Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram”. Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini “ 1) Bagaimanakah gaya kepemimpinan dan komitmen pegawai yang diterapkan pada Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram?, 2) Bagaimanakah pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap komitmen pegawai yang diterapkan pada Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram?. Tujuan penelitian adalah 1). Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan komitmen pegawai yang bagaimanakah yang diterapkan pada bank mandiri syariah cabang mataram. 2) Untuk mengetahui pengaruh Gaya kepemimpinan dan komitmen pegawai yang bagaimanakah yang diterapkan pada Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram. Metode penelitian yang digunakan adalah metode Kualitatif. Adapun Tipe penelitian ini adalah Deskriptif Sesuai dengan tujuan serta konseptualisasinya maka peneliti ingin mengetahui lebih jelas dan mendalam mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Pegawai Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram.

Okti Ayu Hendrawati selaku service manager Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan & kemudian dibentuk melalui perilakunya. Tidak semua yang sudah mempunyai sifat pemimpin dari lahir akan bisa menjadi pemimpin, semua tergantung dari sikap orang tersebut. Dibentuk dalam arti harus belajar dan bekerja keras dalam melaksanakan tugasnya, bahkan harus bisa lebih baik dari apa yang harus dikerjakan. Di Bank Mandiri Syariah gaya kepemimpinan yang dipakai adalah gaya kepemimpinan demokratis atau bisa disebut juga gaya kepemimpinan kekeluargaan, pemimpin di Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram menggunakan hati nurani nya untuk berkomunikasi dan berbincang dengan karyawan, selalu menciptakan suasana kerja yang nyaman, dan tidak terlalu kuat nilai-nilai tradisionalnya.

Atas dasar ini dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi dengan pernyataan kebebasan untuk mengeluarkan pendapat, penghargaan pimpinan terhadap tanggapan lisan dan tulisan, pengarahan bekerja sesuai visi dan misi, dorongan bekerja sama secara profesional, dukungan pimpinan dalam meningkatkan kemampuan kerja, penggunaan aturan baku dalam pengawasan, pengawasan langsung pimpinan, dan komunikasi pimpinan dengan bawahan, serta kesesuaian makna antara atasan dan bawahan dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada BSM Cabang Mataram.

Dari uraian diatas peneliti dapat simpulkan bahwa Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram selalu ada interaksi langsung dengan yang satu dengan yang lain dan membimbing setiap karyawannya, bukan sewenang-wenang memperlakukan karyawannya

## ABSTRACT

### INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE COMMITMENT OF BANK MANDIRI SYARIAH BRANCH OF MATARAM

Salmih Safitri: (21413A0002)

*Keywords: Leadership, Commitment and Performance*

In the business world, leadership style has a strong influence on the running of the organization and the survival of the organization. The role of leadership is very strategic and important in an organization as one of the determinants of success in achieving the mission, vision and goals of an organization. An effective leader is able to influence his followers to have greater optimism, confidence, and commitment to the goals and mission of the organization. This thesis is titled "The Effect of Leadership Style on the Commitment of Bank Mandiri Syariah Syariah Branch Employees". As for the formulation of the problem in this study "1) How is the leadership style and commitment of employees applied to the Bank Mandiri Syariah Syariah Branch of Mataram? The research objectives are 1). To find out what leadership style and employee commitment is applied to the mataram branch of an independent Islamic bank. 2) To determine the influence of leadership style and employee commitment which is applied to the Bank Syariah Syariah Branch of Mataram. The research method used is a qualitative method. The type of this research is descriptive In accordance with the objectives and conceptualization, the researcher wants to know more clearly and deeply about the Effect of Leadership Style on the Commitment of Employees of Bank Mandiri Syariah Mataram Branch.

Okti Ayu Hendrawati as a service manager of the Bank Mandiri Syariah Branch of Mataram said that the leader was born & then formed through his behavior. Not all who already have the nature of a leader from birth will be able to become a leader, it all depends on the attitude of the person. Formed in the sense of having to study and work hard in carrying out their duties, it must even be better than what must be done. At Bank Mandiri Syariah the leadership style that is used is a democratic leadership style or it can also be called a family leadership style, leaders at Bank Mandiri Syariah Mataram Branch use their conscience to communicate and talk with employees, always creating a comfortable work atmosphere, and not too strong values traditional values.

On this basis it can be seen that employee performance can be influenced by statements of freedom to express opinions, leadership's appreciation of oral and written responses, direction of work according to vision and mission, encouragement to work together professionally, support of leaders in improving work ability, use of standard rules in supervision , direct supervision of leaders, and communication between leaders and subordinates, as well as the suitability of meaning between superiors and subordinates at work can affect employee performance at BSM Mataram Branch.

From the description above, the researcher can conclude that Bank Mandiri Syariah Mataram Branch always has direct interaction with one another and guides each of its employees, not arbitrarily treating their employees.

## KATA PENGANTAR

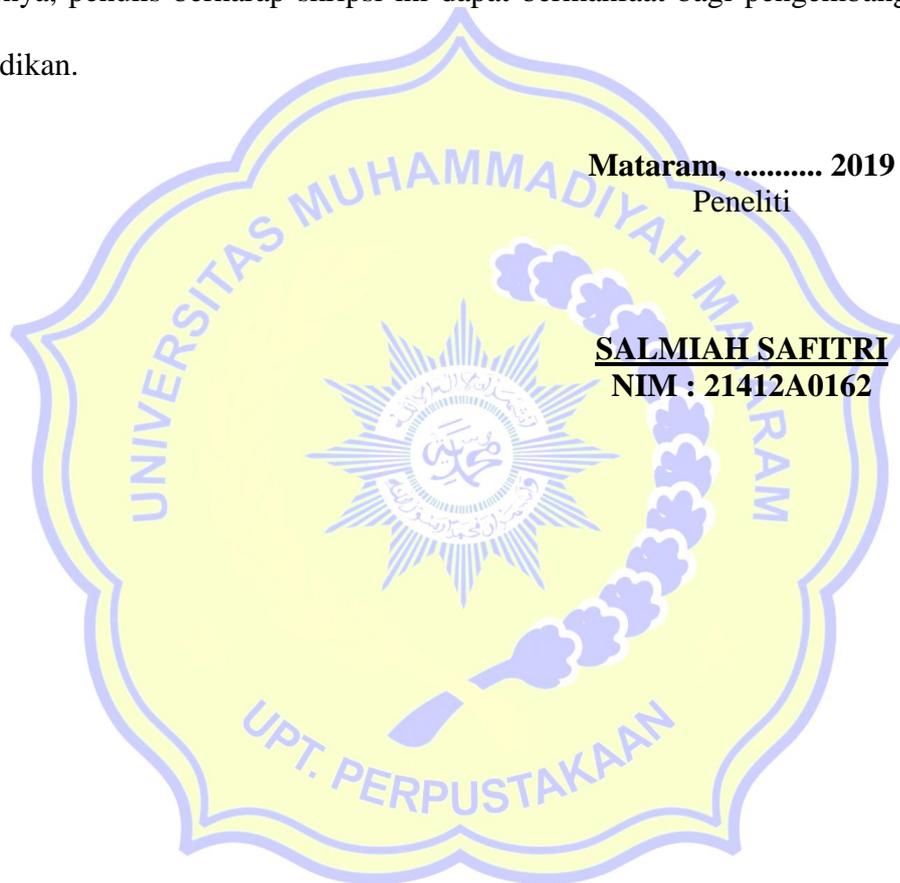
*Alhamdulillahirobbil'alamin*, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, kasih sayang serta kemurahan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Kinerja Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram**” dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan Skripsi ini banyak pihak yang telah memberikan bimbingan, bantuan, dorongan dan doa baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih dan rasa hormat kepada:

1. Bapak **Dr. H. Arsyad Abdul Gani, M.Pd** selaku rektor Universitas Muhammadiyah Mataram.
2. Bapak **Drs. Amil, MM** selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram..
3. Bapak **Lalu Hendra Maniza, S.Sos., MM** selaku ketua prodi Ilmu Administrasi Bisnis.
4. Bapak **Drs. Amil, MM** selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan arahan, bimbingan, petunjuk dan kemudahan dalam menyusun skripsi ini.
5. Bapak **Lalu Hendra Maniza, S.Sos., MM** selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.

6. Orang tua tercinta serta keluarga yang telah memberikan luapan kasih sayang, doa, bimbingan, dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Buat semua pihak yang juga turut memberikan semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saran dan kritikan yang bersifat membangun sangat diharapkan. Akhirnya, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengembang dunia pendidikan.



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I Pendahuluan</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II Kajian Pustaka</b> .....	<b>7</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Gaya Kepemimpinan .....	10
2.2.1. Teori kepemimpinan .....	11
2.2.2 Tipologi kepemimpinan.....	14
2.2.3 Faktor Faktor Gaya Kepemimpinan .....	18
2.2.4 Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi .....	20
2.2.5 Teori kepemimpinan situasional.....	20
2.3 Komitmen.....	28
2.3.1 Bentuk Komitmen.....	28
2.3.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Komitmen .....	28

<b>BAB III Metode Penelitian .....</b>	<b>29</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	29
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29
3.3. Jenis Data.....	29
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	30
3.5. Informan dan Responden Penelitian .....	35
3.6. Teknik Analisis Data .....	35
<b>BAB IV PAPARAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>37</b>
4.1 Sejarah Singkat Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram .....	37
4.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	42
4.3 Struktur Organisasi .....	44
4.2 Pembahasan.....	49
4.2.1 Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Kinerja Karyawan Bank Syariah Cabang Mataram.....	49
4.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Kinerja pada Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram.....	53
<b>BAB V PENUTUB.....</b>	<b>57</b>
5.1 Kesimpulan .....	57
5.2 Saran .....	58
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Bank Syariah Mandiri ialah salah satu lembaga perbankan besar di Indonesia. Bank Mandiri Syariah dibentuk oleh Bank Mandiri, untuk berperan di dalam mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya Undang-Undang No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*). Perbankan syariah memandang bahwa pemberlakuan Undang-undang tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi dari bank konvensional menjadi bank syariah. Bank Syariah mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya.

Bank Syariah Mandiri didirikan dengan aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain, terutama berkaitan dengan penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang sesuai dengan syariah. Bank Syariah Mandiri juga tidak kalah dengan bank konvensional pada umumnya, karena mereka juga dididik oleh tenaga profesional jadi tidak salah sekarang sudah tumbuh menjadi salah satu bank yang besar.

Sama halnya pada bank umumnya berharap visi sebagai bank syariah terpercaya pilihan mitra usaha bisa tercapai dengan melakukan kedekatan

kepada seluruh masyarakat. Kedekatan ini akan diimbangi dengan keterbukaan dalam setiap layanan produk sesuai syariah, jadi dengan begini bisa dipastikan membangun image yang baik untuk Bank Syariah Mandiri. Dalam persaingan ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk menggunakan sistem manajemen yang baik dimana sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaannya melalui karyawannya.

Manajemen perusahaan melalui karyawan ini sangat penting, sebab suatu bank syariah tidak dapat mencapai kesuksesan tanpa manajemen sumber daya yang berkualitas. Etika kerja yang menjadi dasar dan daya dorong profesionalisme perbankan harus dibangun dan terus dikembangkan serta menjadi bagian penting dalam mendukung usaha perbankan.

Kepercayaan orang untuk menyimpan dan meminjamkan uang maupun memanfaatkan jasa perbankan lainnya sangat ditentukan oleh tingkat kepercayaan mereka pada bank. Teori manajemen modern menekankan pentingnya perilaku manajerial dalam melaksanakan tugasnya, perilaku tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Baik buruknya layanan manajerial ditentukan oleh perilaku manajerial, puas atau tidaknya konsumen, pelanggan, nasabah atau klien tergantung pada pemberian pelayanan. Inilah sebabnya budaya organisasi merupakan bagian bidang manajemen yang mendapat perhatian khususnya dari para peneliti manajemen. Manajemen dalam melakukan tugasnya memiliki beberapa fungsi utama, yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengendalian, fungsi pengorganisasian. Fungsi perencanaan menekankan tanggungjawab manajemen untuk membuat

rencana masa mendatang bagi perusahaan yang kemudian akan rinci lagi menjadi suatu anggaran perusahaan.

Begitu pentingnya hal tersebut, hingga beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Hal ini juga apakah dilakukan oleh pemimpin di Bank Syariah Mandiri syariah cabang Mataram yang sehingga menciptakan suasana fleksibel dalam memahami segala potensi yang dimiliki individu dan berbagai masalah yang dihadapi individu tersebut. Setiap individu mempunyai tingkat kebutuhan, keinginan, dan keahlian berbeda-beda. Dengan melakukan pendekatan pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggungjawab dengan efektif.

Salah satu gaya kepemimpinan di Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram yaitu *Walk the Talk* (Memberikan contoh). Pemimpin Bank Syariah Mandiri cabang mataram selalu memberi contoh yang baik untuk semua karyawan. Karena pemimpin adalah panutan dari para karyawan. Jika pemimpin baik maka karyawan akan meniru perilaku pemimpin, sebaliknya

jika pemimpin tidak baik maka karyawan akan meniru perilaku pemimpin yang tidak baik.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan yang ada pada Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram, sehingga penulis mengangkat judul yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Pegawai Bank Mandiri Syariah Terhadap Kontinuitas Pada Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang mendasari penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan dan komitmen kinerja karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram?
2. Bagaimanakah Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap komitmen kinerja karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini tidak terlepas dari permasalahan yang telah dirumuskan diatas yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan terhadap komitmen kinerja karyawan yang bagaimanakah yang diterapkan pada bank mandiri syariah cabang mataram.
2. Untuk mengetahui Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap komitmen kinerja karyawan yang bagaimanakah yang diterapkan pada Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram.

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Untuk institusi pendidikan
2. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk memajukan pendidikan, khususnya di bidang ekonomi syariah.
3. Manfaat untuk institusi Perbankan
4. Diharapkan dengan adanya penelitian ini diharapkan dunia perbankan menjadi semakin maju.
5. Manfaat untuk Peneliti lain
6. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk melaksanakan penelitian yang lebih besar.
7. Manfaat untuk peneliti

### Manfaat Penelitian

#### 4.1.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan pemerintah untuk memperkaya khazanah ilmu tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Kinerja Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram
2. Informasi yang diperoleh diharapkan dapat mengungkapkan variabel-variabel lain yang juga berpengaruh terhadap hasil Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Kinerja Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram.

#### 4.1.2 Manfaat Praktis

1. Sebagai sarana untuk mengembangkan dan meningkatkan minat keinginan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Kinerja Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram
2. hasil penelitian ini dapat berguna sebagai pedoman, apabila ingin mengangkat judul yang sama dalam penelitian selanjutnya.



## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Muchamad Nizar R (2006) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Malang). Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan karena terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Malang.

Hasil penelitian Hendrawan (2010) yang mengambil judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan BRI Malang Kawi “Artha –Karya” Kota Malang”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan BRI Malang Kawi “Artha – Karya” Kota Malang. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada koperasi karyawan BRI Malang Kawi “Artha –Karya” Kota Malang.

Sedangkan hasil skripsi dari Azwar (2009), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam”. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam.

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, penulis dapat dilihat pada table 1.1 di bawah ini

**Tabel 1.1**

**Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

Nama	Perbedaan	Terdahulu	Sekarang
Nizar (2006)	Judul	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap karyawan	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
	Variabel	Gaya Kepemimpinan	
	Analisis	Gaya mendelegasi	Linier
	Objek	Gaya mengarahkan	Berganda, dan uji F
	Objek	Gaya mendukung	Badab kepegawaian Daerah Kabupaten Malang
	Hasil	Gaya membimbing rentang skala, linier berganda, uji F dan uji t studi pada Pemerintah Kabupaten Malang	
		Adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap kinerja pada Pemerintah Kabupaten Malang	

Nama	Perbedaan	Terdahulu	Sekarang
Hendrawan (2010)	Judul  Variabel Analisis  Objek Hasil	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi karyawan BRI Malang Kawi” Artha-Karya” Kota Malang Gaya Kepemimpinan Kinerja Karyawan rentang skala, linier sederhana dengan F Karyawan Koperasi Karyawan BRI Malang Kawi “Artha-Karya” Kota Malang terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada koperasi karyawan BRI Malang Kawi ”Artha Karya” Kota Malang.	Beda tempat beda lokasi penelitian,dan metode pengumpulan data dan penyajian datanya
Azwar (2009)	Judul  Variabel Analisis  Objek Hasil	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam Gaya Kepemimpinan Prestasi Kerja Rentang skala, linier berganda, uji F dan uji t Karyawan Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja kariawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batem	Beda tempat beda lokasi penelitian,dan metode pengumpulan data dan penyajian datanya

hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar pemikiran dalam penelitian yang dilakukan yaitu dengan menggunakan topik penelitian mengenai

gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja pegawai. Penelitian ini juga akan melakukan pengembangan dari hasil penelitian terdahulu yaitu dengan menggunakan obyek serta lokasi penelitian yang berbeda.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang

dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Sedangkan menurut Tjiptono (2001:161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

### 2.2.1 Teori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

#### 1. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa "*leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitis.

## 2. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

## 3. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari

pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai :  $k = f(p, b, s)$ . Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin,

bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

### 2.2.2 Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian,1997).

#### 1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- c. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- d. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- e. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

#### 2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

### 3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e. Sering bersikap maha tahu.

### 4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa

pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

#### 5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;

- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Ishak Arep, Hendri Tanjung, (2003:33) mengemukakan empat (4) gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain :

1. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. *Directorial / Authocratic Leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun.
3. *Paternalitic Ledership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan pertama (*democratic*) dan kedua (*dictorial*) diatas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselimutkan demokratis.
4. *Free Rein Ledership*, yakni gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoprasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya

### **2.2.3 Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan**

Menurut Thoah (2001:44) untuk mengukur baik tidaknya atau sehat tidaknya suatu gaya kepemimpinan dapat diukur dengan 8 (delapan) faktor penilaian yang masuk di dalam faktor-faktor gaya kepemimpinan yang meliputi:

1. **Faktor Memerima Tanggung Jawab**

Seorang pemimpin harus bersedia bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terjadi pada organisasi yang dipimpinnya, baik apa yang dilakukan oleh bawahannya maupun produktivitasnya.

2. **Faktor Berkemampuan Berkomunikasi**

Kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahannya mengenai segala perubahan atau perkembangan perubahan serta menerima saran-saran yang baik dari bawahannya.

3. **Faktor Kemampuan untuk Bisa Perceptif**

Seorang pemimpin harus mampu mengatasi persoalan-persoalan yang muncul, oleh sebab itu pemimpin harus mempunyai kelebihan-kelebihan

tertentu dari bawahannya, sehingga mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya secara sadar dan suka rela untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

4. Faktor kemampuan untuk bersikap objektif

Kemampuan untuk mengambil keputusan secara adil dan dapat diterima oleh semua pihak yang menjadi bawahannya.

5. Faktor Kemampuan Menentukan Prioritas

Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan manajemen yang sangat penting, mengingat terdapat banyak masalah yang muncul yang memerlukan pemecahan berdasarkan kepentingan yang paling mendesak untuk diselesaikan terlebih dahulu.

6. Faktor kemampuan mengatasi masalah yang timbul

Seorang pemimpin harus bisa mengatasi persoalan-persoalan yang timbul melalui pendekatan-pendekatan structural maupun pribadi.

7. Faktor kemampuan untuk merencanakan

Seorang pemimpin harus mampu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, kapan akan dikerjakan, dimana akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

8. Faktor kemampuan untuk mengerjakan

Kemampuan pemimpin untuk memberitahukan dan menjelaskan tujuan-tujuan kepada bawahannya, memajemen dan mengajak para bawahannya untuk bekerja semaksimal mungkin, membimbing tenaga

kerja untuk mencapai standar operasional, mengembangkan tenaga kerja bawahan guna merealisasikan kemungkinan-kemungkinan, memberikan hak kepada orang-orang untuk mendengarkan, memuji dan memberikan solusi secara adil, serta memperbaiki hasil dipandang dari sudut pengendalian.

#### **2.2.4 Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Dalam organisasi, pemimpin dan efektifitas kepemimpinan itu sangat penting. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut (Mohyi 2005:162):

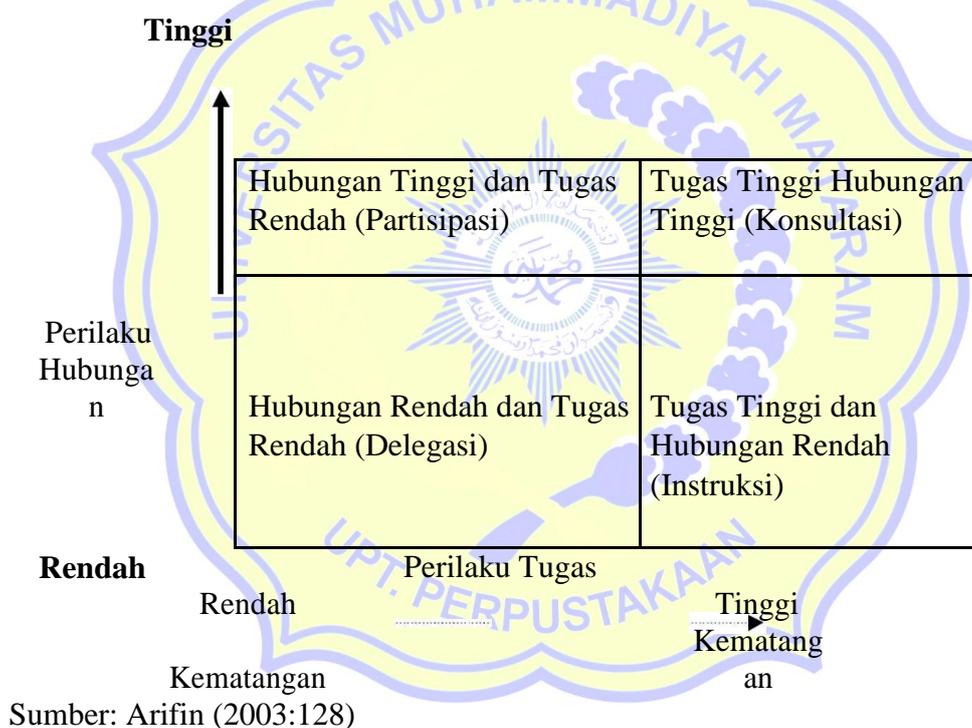
- a. Sebagai pengatur, pengarah organisasi untuk mencapai tujuan
- b. Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi
- c. Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi
- d. Pelapor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan pengolahan sumber daya yang ada
- e. Sebagai pelopor memajukan organisasi

#### **2.2.5 Teori Kepemimpinan Situasional**

Kemampuan mengendalikan sumber daya manusia dan dana serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Menurut Arifin Dkk (2003:125) fungsi tersebut adalah merupakan fungsi yang harus dilaksanakan atau merupakan beban dan pemimpin.

Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin.

Menurut Arifin (2003:128) di dalam kotak segi empat yang menggambarkan kwadran kepemimpinan situasional, perilaku tugas digambarkan dengan garis mendatar, sedang perilaku hubungan digambarkan dengan garis tegak. Dengan empat buah segi empat yang dibentuk dan dua garis tersebut akan dapat terlihat empat gaya kepemimpinan perilaku pemimpin. Untuk lebih jelasnya tentang model teori kepemimpinan situasional, disajikan pada gambar berikut



**Gambar 2.1**

### **Model Kepemimpinan Situasional**

Berdasarkan gambar 1 di atas, dapat dilihat titik potong terjadi dalam kuadran tugas tinggi dan hubungan rendah. Oleh karena itu hendaknya pemimpin

yang bekerja dengan karyawan yang mendemonstrasikan kematangan rendah harus memakai gaya kepemimpinan yang banyak mengarahkan kepada bawahan.

Menurut Toha (1992:3 15) kematangan (*maturity*) dalam situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dan orang-orang yang mau bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dan pendidikan, latihan atau pengalaman. Adapun kemauan merupakan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Toha (1992:3 13) pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya kepemimpinan dasar situasional, dapat diaplikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan disajikan pada gambar 2.2 berikut:

Partisipasi (G3)	Konsultasi (G2)
Delegasi (G4)	Instruksi (G1)

Sumber : Toha (1992:3 14)

**Gambar 2.2**

**Empat Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan**

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi, karena gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberi mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

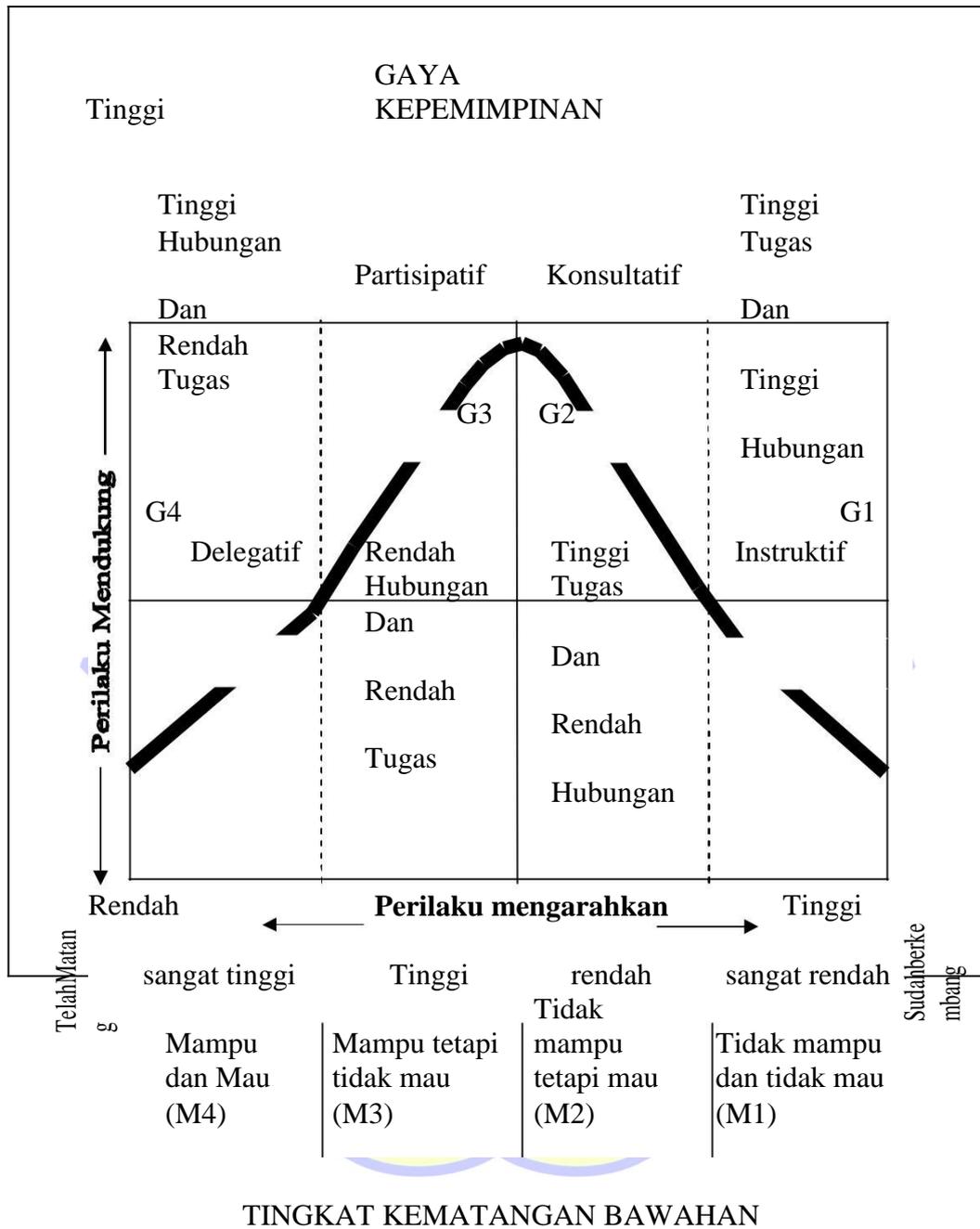
Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya kepemimpinan 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah-masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada

pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukkan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Sebagai tambahan untuk mengetahui tingkat kematangan seseorang di dalam suatu kelompok, seorang pemimpin barang kali bisa menilai tingkat kematangan kelompok sebagai suatu kelompok, terutama sekali jika kelompok tersebut sering melakukan interaksi bersama. Dengan demikian, kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian dan efektifitas gaya

kepemimpinan yang sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut. Hubungan ini dilukiskan dalam gambar 2.3 berikut:



Sumber : Thoha (1990 : 73)

**Gambar 2.1**

**Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard**

Dengan membagi kontinum tingkat kematangan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tingkat: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4)

1) Gaya Kepemimpinan Instruksi

Kepemimpinan instruktif adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.

2) Gaya Kepemimpinan Konsultasi

Kepemimpinan konsultasi untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab dan memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini.

3) Gaya Kepemimpinan Partisipasi

Gaya kepemimpinan partisipasi adalah bagi bawahan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena

kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan.

#### 4) Gaya Kepemimpinan Delegasi

Gaya kepemimpinan delegasi adalah bagi bawahan dengan tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya delegasi yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan dan sedikit dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan, dan dimana melakukan pekerjaan. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi tugas yang rendah pula.

### 2.3 Komitmen

Menurut Mowday (dalam Ali et al, 2011:268) mengemukakan komitmen organisasi mengacu pada keyakinan seseorang dalam tujuan dan nilai organisasi, dan ingin tetap bersama organisasi serta menjadi setia pada organisasi. Selain itu Henkin dan Marchiori (dalam Bushra et al, 2011:262) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai perasaan karyawan yang memaksa mereka untuk menjadi

bagian dari organisasi mereka dan mengakui tujuan, nilai, norma dan standar etika di suatu organisasi.

Robbins (dalam Majorsy, 2007:64) menyatakan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu kondisi dimana loyalitas karyawan dibuktikan dengan berusaha tetap bertahan bersama organisasi yang di tempati dan memberikan usaha yang terbaik untuk mencapai tujuan dan nilai organisasi.

### **2.3.1 Bentuk Komitmen**

Allen dan Meyer (1990:3) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif

#### **1. Komitmen afektif**

Dapat dijelaskan sebagai hubungan emosional karyawan untuk mengakui dan berasosiasi dalam organisasi. Sebagian besar penelitian tentang komitmen organisasi berfokus pada komitmen afektif (Brunetto dan Farr-Wharton dalam Ali et al, 2011:269).

#### **2. Komitmen berkelanjutan**

Komitmen yang muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

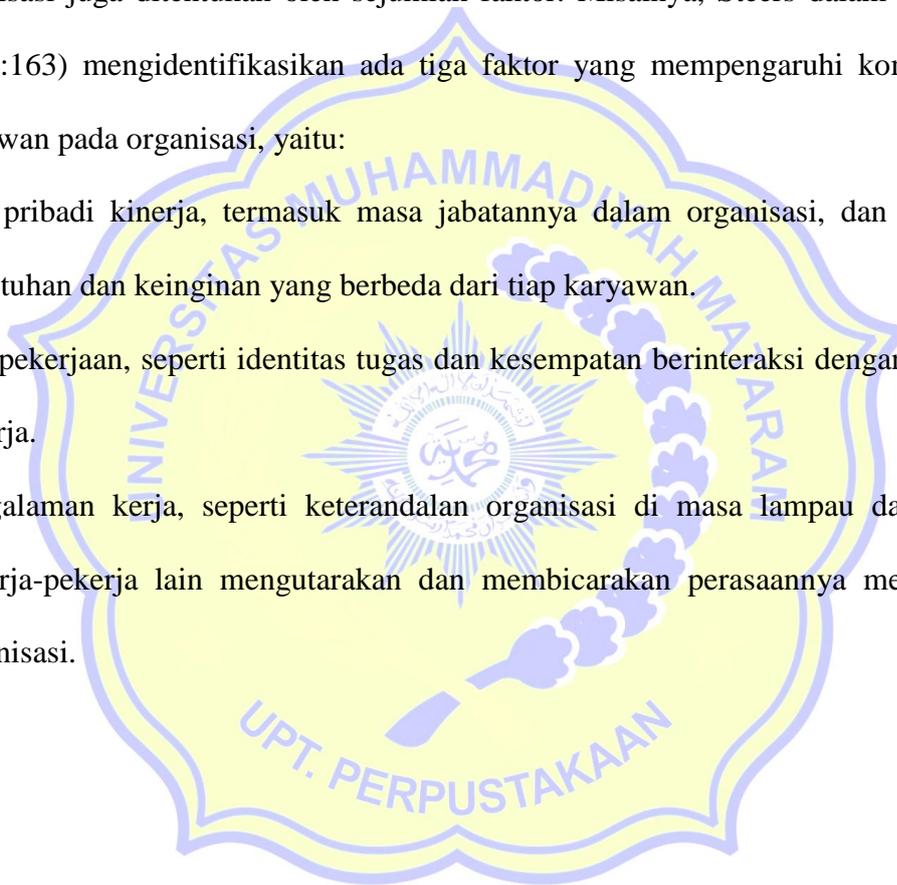
### 3. Komitmen normatif

Perasaan karyawan untuk bertanggung jawab menjadi bagian dari organisasi.

#### 2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers dalam Sopiah (2008:163) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kualitatif. Pengamatan kualitatif cenderung mengandalkan kekuatan indera untuk merefleksikan fenomena budaya.

Seperti yang dikatakan oleh Iareau dan Shultz dalam Marsh dan Stoker (2007:5), metode kualitatif adalah istilah umum untuk menyebut berbagai teknik seperti observasi, observasi partisipan, wawancara individu intensif, dan wawancara kelompok, yang berusaha memahami pengalaman dan praktik informan kunci untuk menempatkan mereka secara tepat sesuai konteks.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram. Lokasi tersebut peneliti pilih mengingat lokasi penelitian dekat dengan tempat tinggal peneliti, sehingga peneliti mudah dalam mengumpulkan Data-Data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Waktu penelitian dimulai dari tanggal 1 Januari 2019 s/d 10 Maret

#### **3.3 Jenis Data**

3.3.1 Menurut Sugiyono (2012:11) Data Primer, yaitu Data yang diperoleh melalui studi lapangan dengan menggunakan teknik wawancara. Dalam pelaksanaan teknik ini, peneliti mengumpulkan Data mentah dan mengolah Data tersebut.

3.3.2 Menurut Sugiyono (2012:13) Data Sekunder, yaitu Data yang diperoleh dari studi kepustakaan dengan cara membaca buku, literatur-literatur serta informasi tertulis lainnya yang berkenaan dengan masalah yang diteliti, dan selain itu dapat juga melihat situs-situs atau website yang diakses untuk memperoleh Data yang lebih akurat. Data sekunder ini dimaksudkan sebagai Data-Data penunjang untuk dapat melengkapi hasil penelitian ini. Data sekunder juga diperoleh dari beberapa sumber, termasuk BPS (Badan Pusat Statistik).

#### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan Data merupakan bagian yang paling penting dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan Data yang digunakan adalah Metode observasi, Interview, dan dokumentasi.

##### **3.4.1 Metode Observasi**

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja dan sistematis mengenai fenomena sosial dan gejala-gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan.

Nurkencana menyatakan bahwa “Observasi merupakan suatu cara untuk mengadakan pilihan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung dan sistematis”. Sedangkan menurut Arikunto, metode observasi adalah suatu usaha sadar untuk mengumpulkan Data yang dilakukan secara sistematis dengan prosedur yang terstandar.

Observasi atau pengamatan dilakukan dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia yang terjadi dalam kenyataan. Dengan

metode ini, peneliti melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang diselidiki.

Dalam suatu penelitian, observasi merupakan teknik pengumpulan Data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap peristiwa dan keadaan, khususnya pada saat pengumpulan Data yang dilakukan secara cermat terhadap perilaku subyek dan peristiwa, baik dalam suasana formal dan santai berdasarkan fenomena penampakan yang dilihat, dan terhadap yang didengar.

Metode Observasi ini digunakan untuk mengumpulkan Data dengan mengamati secara langsung Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Pegawai Bank Mandiri Syariah Terhadap Kontinuitas Pada Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram.

#### **3.4.2 Metode Interview/wawancara**

Metode wawancara sering juga disebut dengan metode interview yang merupakan teknik pengumpulan Data atau fakta yang diperlukan wawancara dilakukan dengan tatap muka langsung antara peneliti dan sumber Data.

Interview juga disebut quisioner lisan, lebih lanjut memberikan batasan interview para ahli memberikan batasan sebagai berikut, salah satunya Arikunto mengatakan bahwa interview atau wawancara merupakan sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara.

Sedangkan Sutrisno Hadi (2007:33), menyatakan bahwa interview adalah metode pengumpulan Data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan kaidah dan tujuan penelitian.

Dari pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa metode wawancara/interview adalah teknik pengumpulan Data dengan cara tanya jawab/dialog secara langsung, yang dilakukan antara pewawancara dengan responden untuk memperoleh informasi yang diinginkan. Wawancara dalam penelitian kualitatif sifatnya mendalam karena ingin menggali informasi secara langsung dan jelas dari informan.

Dalam penelitian ini digunakan tehnik wawancara semistruktural (*semistructur interview*) didalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.

Metode wawancara ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengumpulkan keterangan tentang persoalan-persoalan yang berhubungan dengan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Pegawai Bank Mandiri Syariah Terhadap Kontinuitas Pada Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram dari orang-orang yang berkompeten dalam bidang ini seperti: karyawan bank, dan nasabah bank.

Adapun keterangan yang ingin peneliti peroleh adalah:

- 1) Seperti Apa Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Mataram
- 2) Bagaimanakah Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Pegawai Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram

### **3.4.3 Metode Dokumentasi**

Dokumentasi asal katanya adalah dokumen, yang berarti barang-barang tertulis. Dalam melaksanakan metode ini peneliti memiliki barang-barang tertulis

seperti buku-buku, majalah, dokumen, foto, diary, peraturan-peraturan dan lain sebagainya. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber Data, karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber Data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramalkan.

Arikunto (2007:11) menyatakan bahwa “Metode dokumentasi adalah mencari Data mengenai hal-hal atau variabel dalam hal ini dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa catatan buku dan lain-lain.

Metode ini dipergunakan dalam penelitian sebagai upaya untuk memperoleh:

- 1) Data profile Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram
- 2) Data karyawan Bank Syariah Cabang Mataram
- 3) Data-Data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **3.5 Penentuan Informan dan Responden**

#### **3.5.1 Penentuan Informan**

Pemilihan informan yang akan peneliti wawancarai ialah manajer Bank, karyawan. Dan yang dijadikan informan dari penelitian ini adalah individu-individu yang berkaitan dengan fokus penelitian. Pemilihan informan yang akan peneliti wawancarai pada penelitian ini menggunakan metode dengan cara pemilihan secara *purposive*, informan dipilih berdasarkan pada tujuan penelitian dan beberapa pertimbangan tertentu.

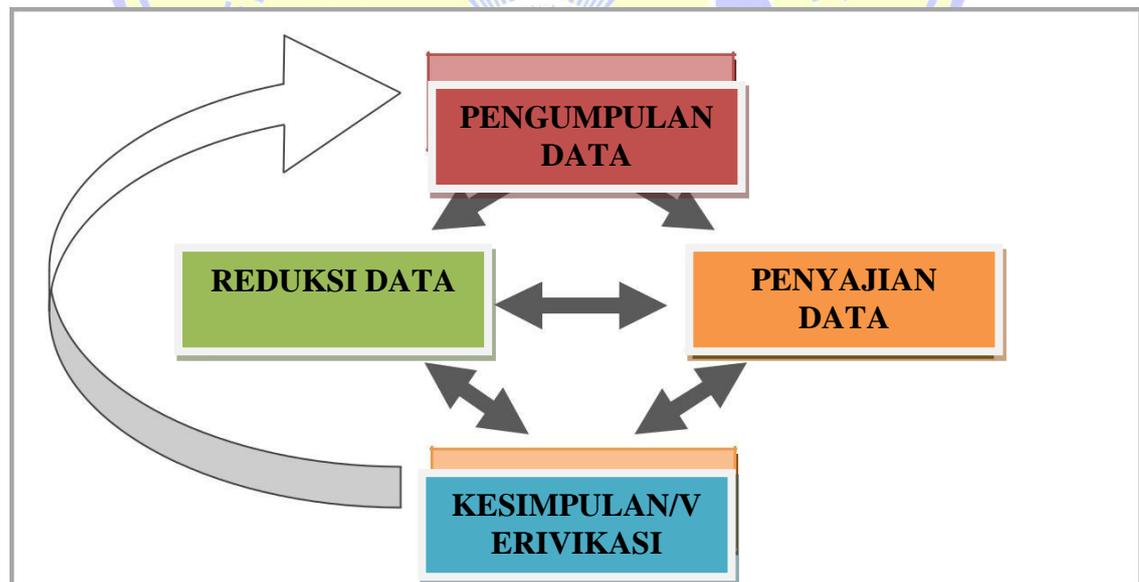
#### **3.5.2 Penentuan Responden**

Responden adalah orang yang memberikan informasi dan merupakan sumber Data utama dalam suatu penelitian. Yang menjadi

responden dalam penelitian ini adalah Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Mataram

### 3.6 Teknik analisis Data

Analisis Data dalam penelitian kualitatif ,dilakukan pada saat pengumpulan Data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan Data dalam priomde tertentu, pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang di wawancarai. bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu diperoleh Data yang dianggap kredibel. (Miles dan Huberman)



**Gambar 2.** Tahapan dan Alur Teknik Analisis Data Model

Interaktif(Digambar Ulang Dari Miles &Huberman, 1992)

### 3.6.1 *Data reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi Data berarti merangkum , memilih hal-hal pokok , memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.

### 3.6.2 *Data display* ( Penyajian Data )

Setelah mereduksi Data selanjutnya mendisplaykan Data atau penyajian Data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian Data bisa dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori.

### 3.6.3 *Concluding drawing* ( penarikan kesimpulan )

Langkah ketiga dalam penarikan kesimpulan ,Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan Data berikutnya. tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan Data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Adapun angka-angka yang muncul dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk dianalisa secara kuantitatif, akan tetapi hanya sebagai pelengkap untuk memperkuat analisis Data kualitatif demi pencapaian tujuan penelitian.