

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Bank Sumut Cabang Sibolga merupakan salah satu Kantor Cabang Bank Sumut di daerah merupakan salah satu jasa keuangan dalam bentuk Perseroan Terbatas. Perusahaan ini berusaha memberikan pelayanan terbaik dengan menyediakan layanan yang inovatif. Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang jasa keuangan, perusahaan menyadari bahwa pentingnya memberikan kepuasan nasabah melalui pelayanan yang diberikan. PT. Bank Sumut Cabang Sibolga memiliki visi dan misi untuk menjadi penyedia jasa keuangan nomor satu karena perusahaan ini menjadi tujuan harapan untuk membangun perekonomian di daerahnya sendiri. Salah satu program utamanya adalah *Best of Service*, yaitu pelayanan yang baik merupakan impian setiap nasabah.

Untuk mewujudkan program tersebut maka PT. Bank Sumut Cabang Sibolga harus mempunyai sumber daya manusia atau pegawai yang mempunyai kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Mangkunegara (2015:44), menyatakan kinerja merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan Poerwono (2013:65), menyatakan kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Menurut Rivai (2012:66), kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang pertama faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga,), dan demografis (umur, asal usul, dan lain sebagainya), yang kedua faktor organisasi, yaitu pengawasan, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*) dan lain sebagainya, dan yang ketiga faktor psikologis, yaitu kepemimpinan, sikap, kepribadian, komitmen organisasi, motivasi dan lain sebagainya.

Untuk mengungkap fenomena tentang kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga, maka peneliti melakukan wawancara dengan Pimpinan Cabang. Dari hasil wawancara tersebut dapat penulis simpulkan bahwa fenomena kinerja pegawai yang terjadi saat ini antara lain kualitas kerja pegawai ditandai dengan menurunnya kualitas pelayanan nasabah yang kurang memuaskan karena masih ada nasabah yang protes pada pegawai karena dianggap kurang merespon permintaan nasabah, rata-rata pegawai masih kurang memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan, seperti adanya nasabah yang dilayani dalam sehari, target kredit kepada masyarakat yang harus dipenuhi dalam satu bulan belum sesuai harapan, ketepatan waktu pada Bank dianggap tidak sesuai target seperti lama waktu seorang pegawai dalam melayani nasabah dan waktu pegawai dalam membuat laporan.

Salah satu faktor dapat meningkatkan kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga adalah gaya kepemimpinan. Pegawai memegang peran penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat berkembang

mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik supaya kinerja pegawai bisa lebih optimal. Peranan seorang pemimpin sangat menentukan kegagalan atau keberhasilan suatu perusahaan. Pemimpin memegang kunci untuk mengendalikan sebuah perusahaan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, memerintah dan memotivasi bawahannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan perusahaan. Selain itu, pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik dan efektif yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja para bawahannya. Penelitian terdahulu dari Tria Melisa, Subaro Subarto (2021), Nisyak et al. (2016) dan Yazid et al. (2013), ketiganya menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Untuk mencapai tujuan bersama, pegawai yang ada di bank perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan kearah yang sama. Dengan demikian berarti perbedaan individual dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang sama sebagai kegiatan kepemimpinan atasan di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga adalah komitmen organisasi. Sekarang ini komitmen organisasi dapat dijadikan landasan daya saing, karena bank dengan pegawai yang mempunyai komitmen akan mendapatkan keunggulan-keunggulan yang tidak dimiliki oleh bank lain seperti adanya kepercayaan yang kuat untuk menerima

tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk melakukan usaha yang diatasnamakan organisasi, serta adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Sutrisno Edi (2014:53) menyatakan komitmen organisasi adalah hasrat yang dimiliki oleh seseorang untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi atau perusahaan atau komitmen organisasi akan mempengaruhi tau perilaku pegawai agar tetap bekerja di suatu organisasi atau meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi isu penting dalam konstelasi perubahan organisasi yang di dalamnya terkait dengan manajemen dan perilaku sumber daya manusia atau pegawai. Pada komitmen organisasi terkait dengan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan kompetensi (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan). Tiga unsur utama dalam komitmen organisasi (rasa identifikasi, keterlibatan dan kompetensi) tersebut menjadi dasar yang sangat penting bagi pegawai untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tercipta kinerja yang baik. Dengan demikian pegawai yang mempunyai komitmen. Hasil penelitian terdahulu dari Murgianto, Sulasmi, S., dan Suhermin (2016); Windy dan Mardiyana et al. (2019), kesemuanya menyatakan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari uraian, fenomena dan penelitian terdahulu di atas, maka peneliti ingin menguji kembali apakah faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu disini peneliti melakukan penelitian dengan judul :

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Masih ada nasabah yang protes pada pegawai karena dianggap kurang merespon permintaan nasabah
2. Rata-rata pegawai masih kurang memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan
3. Target kredit kepada masyarakat yang harus dipenuhi dalam satu bulan belum sesuai harapan
4. Waktu seorang pegawai dalam melayani nasabah masih perlu peningkatan
5. Waktu pegawai dalam membuat laporan masih perlu peningkatan

1.3. Batasan Masalah

Karena kurangnya waktu, dan ilmu yang penulis miliki, maka dari masalah-masalah yang teridentifikasi tersebut penulis membatasi masalah yang akan diteliti hanya pada masalah, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan indentifikasi dan batasan masalah tersebut diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.
- b. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.

1.6. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan dan bagi pengembangan ilmu manajemen umumnya.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat digunakan sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi pegawai dalam upaya memecahkan masalah dan peningkatan kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.

c. Sebagai referensi untuk penelitian sejenis dimasa-masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Beberapa ahli mendefinisikan kinerja secara berbeda, misalnya Dessler (2014:77) mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Mangkunegara (2015:87) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas maupun secara kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Rivai (2017:87) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Sementara Sedarmayanti (2014:76) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja seseorang baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan diukur dalam periode tertentu. Kinerja merupakan hal hal penting untuk diperhatikan karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kinerja pegawainya.

Kinerja didalam organisasi sangat bervariasi antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Variasi kinerja tersebut disebabkan karena kemampuan pegawai yang berbeda-beda sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan akan bervariasi pula.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja memiliki peranan strategis dalam setiap organisasi karena pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung kepada kinerja pegawai. Dengan demikian, tuntutan terhadap pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja pegawai sering menjadi pusat perhatian baik bagi pihak praktisi maupun akademisi.

Beberapa ahli SDM mengemukakan pendapat yang berbeda tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya Mangkunegara (2013:88) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dikelompokkan atas tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan atau kecerdasan adalah tingkat kemampuan, kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas
- 2) Latar belakang yaitu latar belakang pendidikan dari masing-masing pegawai
- 3) Demografi adalah lingkungan tempat kerja pegawai

b. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- 1) Persepsi, adalah sebuah proses saat individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka
- 2) *Attitude*. yaitu sikap terhadap objek tertentu yang dapat merupakan sikap pandangan atau sikap perasaan tetapi sikap tersebut tetapi sikap tersebut disertai kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan sikap objek itu . jadi ,attitude bisa diterjemahkan dengan tepat sebagai sikap dan kesediaan beraksi terhadap suatu hal

- 3) Kepuasan kerja, merupakan perbandingan antara harapan dengan kenyataan yang diterima oleh pegawai. Kepuasan kerja dapat terwujud apabila harapan pegawai dapat menjadi kenyataan
 - 4) *Personality*, merupakan sesuatu yang sifatnya individual, dalam arti tidak seorang pun mempunyai *personality* yang sama
 - 5) Pembelajaran, *adalah* setiap perubahan perilaku yang relatif permanen, terjadi sebagai hasil dari pengalaman
 - 6) Motivasi kerja, *adalah* proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari
- 1) Kepemimpinan
 - 2) Penghargaan
 - 3) Struktur
 - 4) Karakteristik pekerjaan.

Robbins (2016:221) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

a. Faktor Individu

Faktor individu merupakan faktor yang ada dalam diri pegawai, misalnya kemampuan fisik, mental, pengetahuan dan keterampilan.

b. Faktor Organisasi

Faktor organisasi merupakan sistem yang dianut oleh organisasi dimana tempat pegawai bekerja, misalnya kepemimpinan, kompensasi, pelatihan, dan tatakelola prganisasi (*corporate governance*).

c. Faktor Lingkungan

Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, sementara lingkungan kerja yang tidak kondusif akan dapat menyebabkan terjadinya konflik kerja dan bahkan hubungan yang tidak baik yang mengarahkan pada saling mencuriagai dan tidak percaya antar pekerja .

Ranupandojo (2017:77) menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi, kepemimpinan, stres kerja (tekanan kerja), budaya organisasi, keterlibatan dalam organisasi, dan kepuasan kerja.

Menurut Dessler (2014:98) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan pegawai, motivasi kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Hasibuan (2014:114) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah : a) motivasi kerja, b) karakteristik pekerjaan, c) budaya organisasi, d) gaya kepemimpinan, e) kepuasan kerja, dan e) komitmen organisasi.

Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi terlihat dalam sikap diantaranya menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja, selalu menetapkan tujuan yang realistis, menjaga hubungan dengan rekan kerja, menyukai kerja secara tim, dan menikmati tanggung jawab dalam bekerja. Pegawai yang bersikap demikian (menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja, selalu menetapkan tujuan yang realistis, menjaga hubungan dengan rekan kerja, menyukai kerja secara tim, dan menikmati tanggung jawab dalam bekerja), tentunya akan menyelesaikan pekerjaan secara teliti (kualitas kerja),

melaksanakan pekerjaan melebihi tugas pokoknya (kuantitas kerja), selalu meningkatkan produktivitas dalam situasi apapun (konsistensi kerja).

2.1.1.3. Indikator Kinerja

Sehubungan dengan ukuran penilaian prestasi kerja dalam penelitian ini maka indikator kinerja, menurut Mangkunegara (2013:54), Ia berpendapat untuk mengukur apakah pegawai berkinerja baik pada pekerjaan mereka. pengukuran kinerja pegawai dapat bervariasi berdasarkan sifat pekerjaan, jenis organisasi dan sektor organisasi. Secara umum kinerja pegawai diukur dengan :

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja dilihat dari pemahaman tentang lingkup pekerjaan uraian tanggung jawab serta wewenang yang diemban

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja ditunjukkan melalui hasil dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan

c. Konsistensi Kerja.

Konsistensi dilihat dari usaha untuk selalu mengembangkan kemampuan dan aktualisasi diri, memahami dan mengikuti instruksi yang diberikan, mempunyai inisiatif, kejujuran, kecerdasan, dan kehati-hatian

d. Sikap kerja.

Sikap kerja ini menunjukkan bagaimana pegawai bersikap dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan sikap yang baik dalam melaksanakan pekerjaan tentunya akan memperoleh hasil pekerjaan yang maksimal.

2.2. Gaya Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Siagian (2014:121) mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas seseorang dan kelompok dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedarmayanti (2014 :19) merumuskan pengertian kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain agar mau diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mangkuprawira (2014:24) mengemukakan, kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berfikir dan untuk bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih yang nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar tetap mengarah kepada apa yang telah ditetapkan sebelumnya di dalam perencanaan. Hanya seorang pemimpin belum tentu mempunyai kepemimpinan, sedangkan seorang yang mempunyai kepemimpinan otomatis adalah pemimpin.

Pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan yang baik akan mendatangkan loyalitas atau kesetiaan dari kelompok orang yang menjadi bawahannya. Loyalitas bawahan merupakan keuntungan berharga yang tak

dapat dinilai dengan materi, karena bersumber dari keikhlasan, ketaatan dan kemauan dari setiap pribadi itu sendiri. Dengan demikian kepemimpinan yang baik sangat berdampak positif terhadap peningkatan semangat kerja pegawai.

Dari kedua definisi yang dikemukakan di atas, dapat dimengerti bahwa kepemimpinan mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, karena seorang pemimpin adalah motor dari semua sumber penggerak dan mengarahkan organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimana kepemimpinan terjadi proses mempengaruhi tindakan, perbuatan, kepercayaan, pemikiran ataupun perasaan orang lain agar sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain :

- a. Kapasitas, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal, fasilitas, keaslian dan kemampuan menilai.
- b. Prestasi gelar keserjanaan ilmu pengetahuan.
- c. Partisipasi aktif, memiliki *sociability* tinggi, mampu bergaul kooperatif atau suka bekerjasama
- d. Tanggung jawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri dan mempunyai hasrat untuk unggul.
- e. Mempunyai status, memiliki kedudukan sosial, ekonomi cukup tinggi, populer dan tenar

Dari uraian di atas, dapatlah disimpulkan bahwa seorang pemimpin supaya dapat apa yang diinginkannya harus mempunyai kemampuan untuk memancarkan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk mencapai tujuan - tujuan yang telah ditentukan. Dan dari beberapa pengertian di atas, dapatlah dilihat bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur - unsur :

- a. Kepemimpinan mempengaruhi orang lain.
- b. Kemampuan menggerakkan tingkah laku bawahan.
- c. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok

2.2.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Robbins (2012:33), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Hasibuan (2014:23) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. 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.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki.

2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Fungsi gaya kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi ini. Menurut Rivai

(2013:53), terdapat 5 (lima) fungsi pokok dari kepemimpinan yang dijalankan di dalam suatu organisasi, yaitu :

- a. Fungsi Instruktif, yaitu komunikasi satu arah antara pemimpin dan bawahannya yang bersifat perintah dan akan melaksanakan keefektifan dari suatu pekerjaan yang diberikan pemimpin kepada bawahannya.
- b. Fungsi Konsultasi, yaitu komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan, karena pemimpin juga memerlukan masukan-masukan dalam menentukan kepuasan.
- c. Fungsi Partisipasi, yaitu pemimpin berusaha mengaktifkan yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- d. Fungsi Delegasi, yaitu fungsi yang dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan ataupun tanpa persetujuan dari pemimpin.
- e. Fungsi Pengendalian, yaitu kepemimpinan yang sukses/efektif dan mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan terkoordinasi dengan baik.

2.2.4. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014:107), terdapat 2 (dua) gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi bawahan, yaitu :

- a. Gaya Kepemimpinan Yang Berorientasi Pada Tugas (*Task Oriented Style*).
Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin / manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat agar mereka bekerja

sesuai dengan harapannya. Manajer atau pemimpin dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan daripada pengembangan kemampuan bawahan.

- b. Gaya Kepemimpinan Yang Berorientasi Pada Pekerjaan (*Employee Oriented Style*).

Manajer atau pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan bawahan. Disini hubungan antara pemimpin dan bawahan terasa lebih akrab, saling percaya dan saling menghargai.

Menurut Rivai (2013:78), gaya kepemimpinan dapat digolongkan berdasarkan cara si pemimpin menggunakan kekuasaannya, yaitu :

- a. *Otokratik*.

Pemimpin dipandang sebagai orang yang memberi perintah dan dapat menuntut. Kepuasan ada ditangan pemimpin.

- b. *Demokratik dan Partisipatif*.

Pemimpin dipandang sebagai orang yang melakukan suatu kegiatan tanpa mengkonsultasikan terlebih dahulu kepada bawahannya. Pemimpin disini mengikutsertakan pendapat bawahan sebelum ia membuat keputusan.

- c. *Free Rein*.

Pemimpin hanya sedikit menggunakan kekuasaan dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk melakukan kegiatan. Disini pemimpin memberi

keleluasaan pada bawahan untuk menentukan tujuan organisasi dan cara untuk mencapainya.

Pemimpin hanya berfungsi sebagai fasilitator melalui pemberian informasi dan sebagai orang yang berhubungan dengan kelompok lain. Perilaku tersebut telah memberi hasil yang menyenangkan baginya sehingga ia terdorong untuk mengulangnya lagi.

Menurut Robbins (2016:97) terdapat 4 (empat) macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Adalah gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

c. Gaya kepemimpinan Transformasional.

Adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

d. Gaya Kepemimpinan Visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Efektifitas seorang pemimpin tidak ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang digunakannya, tetapi tergantung pada caranya menerapkan gaya kepemimpinan tersebut pada situasi yang dihadapinya. Seorang pemimpin mungkin akan menjadi sangat otokratis dalam situasi darurat. Misalnya seorang pemimpin SAR (*Search And Rescue*) tidak mungkin harus mengadakan rapat terlebih dahulu dengan bawahannya untuk mendiskusikan cara-cara penanggulangan bencana yang sedang terjadi. Sebaliknya seorang pemimpin lembaga penelitian akan memberikan kebebasan pada peneliti untuk melakukan eksperimen, tetapi harus menjadi otokratis terhadap para penelitinya untuk tidak menggunakan bahan-bahan kimia yang berbahaya.

2.2.5. Gaya Kepemimpinan Yang Efektif

Seorang pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak jika tidak didukung oleh orang-orang yang dipimpinnya, karena pemimpin tidak dapat bekerja sendiri tetapi melalui bantuan dan partisipasi orang lain. Demikian pula sebaliknya, orang-orang yang dipimpin tidak akan efektif dalam menjalankan tugas atau kegiatannya tanpa pengarahan dan pengendalian dari pimpinan. Menurut Rivai (2017:57), terdapat 4 (empat) yang termasuk dalam gaya kepemimpinan yang efektif, antara lain :

- a. Eksekutif (*Executive*). Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja seorang pemimpin.
- b. Pecinta Pengembangan (*Develover*). Gaya ini memberi perhatian maksimum terhadap hubungan kerja dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas dari pekerjaan.
- c. Otokratis Yang Baik (*Benevolent Autocrat*). Gaya ini memberi perhatian yang maksimum terhadap tugas, perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja.
- d. Birokrat (*Bureucrat*). Gaya ini memberikan perhatian yang minimum, baik terhadap tugas-tugas maupun hubungan kerja.

Menurut Hasibuan (2013:66), ada beberapa kunci kepemimpinan yang efektif, antara lain :

- a. Beritahu apa saja yang pemimpin harapkan dari bawahannya.
- b. Tetapkan dan pelihara penghargaan performa yang tinggi pada bawahan.
- c. Orang ingin tahu dimana posisi dari seorang pemimpin.
- d. Gunakan komunikasi dengan landasan yang lebar.
- e. Ciptakan iklim yang mendukung.
- f. Belajar untuk mendelegasikan sesuatu kepada bawahan.

Tingkat efektifitas kepemimpinan ditentukan oleh hasil kerjasama yang baik antara pemimpin dengan bawahannya. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif, maka kerja sama sulit untuk tercipta. Menurut Suryana Sumantri (2014:69), ada 4 (empat) gaya kepeimpinan yang tidak efektif, antara lain :

- a. Pecinta Kompromi (*Compromiser*). Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
- b. Misionari (*Misionary*). Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai.
- c. Otokrat (*Autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap perilaku yang tidak sesuai.
- d. Lari Dari Tugas (*Deserter*). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian, baik pada tujuan maupun pada hubungan kerja.

2.2.6. Indikator Gaya Kepemimpinan

Bernardin (2011:55), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi beberapa kelompok, yaitu :

- a. Iklim saling mempercayai :
 - 1) Bekerja secara aktif dengan bawahan baik perorangan maupun kelompok.
 - 2) Mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan.
 - 3) Mementingkan menjalankan tugas guna untuk mempertahankan kepemimpinan.

- 4) Menerima masukan dan nasehat yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi.
 - 5) Memberikan motivasi secara penuh pada anggota organisasi.
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan :
- 1) Menerima ide dan saran dari bawahan yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi.
 - 2) Memberikan penghargaan (*reward*) kepada bawahan atas ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi.
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan.
- 1) Mempertimbangkan sisi positif dan negatif sebelum mengambil keputusan terhadap bawahan.
 - 2) Mendiskusikan kepada bawahan sebelum memberikan suatu instruksi/perintah kebankan.
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.
- 1) Memperhatikan kenyamanan dan keamanan lingkungan kerja bawahan.
 - 2) Memberikan fasilitas kantor / ruang kerja yang layak kepada bawahan.
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan.
- 1) Memperhatikan tingkat pengupahan / gaji bawahan secara layak berdasarkan peraturan.
 - 2) Memberikan pengasilan tambahan (uang makan, TPP) sesuai ketentuan.
- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya.
- 1) Memberikan peluang dan rasa keadilan untuk promosi.

- 2) Memberikan asuransi, liburan dan bentuk fasilitas lain.
 - 3) Memberikan rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi.
 - 4) Diberikan rekan kerja (mitra) yang menyenangkan dan kompeten.
- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.
- 1) Membagi tugas (*job description*) sesuai ketentuan yang berlaku bagi bawahan.
 - 2) Memposisikan pimpinan dengan bawahan sesuai ketentuan dan peraturan

2.3. Komitmen Organisasi

2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Rivai (2017:112), menyatakan komitmen organisasi paling sering didefinisikan yaitu :

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
- c. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

NitiseMITO (2014:75), menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi;
- b. Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya;
- c. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Swastha (2014:115), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang mengenal dan terikat pada organisasinya. Pegawai-pegawai yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Siagian (2014:66) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut: ” *organizational commitement was defined as the strength of on al’s identification with and involvement in a particular organization*”. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No. 25/KEP/M.PAN/2014, pengertian komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap, dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini.

Terry (2014:125), ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya antara lain :

a. *Side-Best Orientations*

Side-Best Orientations ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh kepada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut. Dasar pemikiran ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan merugikan, karena takut kehilangan hasil kerja kerasnya yang tidak bisa diperoleh di tempat lain.

b. *Goal-Congruence Orientations*

Goal-Congruence Orientations ini memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi. Pendekatan ini menyatakan bahwa komitmen pegawai pada organisasi dengan *Goal-Congruence Orientations* akan menghasilkan pegawai yang memiliki penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, serta hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian mengenai komitmen pada dasarnya menekankan bagaimana hubungan pegawai dan satuan kerja menimbulkan sikap yang dapat dipandang sebagai rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja untuk mencapai tujuan tertentu.

2.3.2. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Terry (2014:135), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi (bentuk) yaitu *affective*, *normative*, dan *continuance commitment*. *Affective Commitment* adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosional terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. *Normative commitment* merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psychological terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain. Menurut Terry (2014:182), bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

- a. *Affective Commitment* ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau organisasi disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
- b. *Continuance Commitment* ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
- c. *Normative Commitment* ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

Hasibuan (2014:41) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

2.2.3. Konsekuensi Dari Komitmen Organisasi

Menurut Terry (2014:184), konsekuensi dari komitmen, yaitu :

a. *Committed employees are less likely to withdraw*

Pegawai yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen pegawai pada organisasi,

maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Komitmen mendorong orang untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada di sana.

b. *Committed employees are less willing to sacrifice for the organization*

Pegawai yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup instansi.

2.3.4. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Windy, 2012:44) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu :

a. Kemauan pegawai.

Dimana adanya keinginan pegawai untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.

b. Kesetiaan pegawai

Yang mana pegawai berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.

c. Kebanggaan pegawai

Ditandai dengan pegawai merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah ilmu yang dalam cara berpikir menghasilkan kesimpulan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berfikir menurut langkah-langkah tertentu yang logis dan didukung oleh fakta empiris.

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mardiyana Mardiyana, Aftoni Sutanto, Abdul Choliq Hidayat, (2019)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daerah Istimewa Yogyakarta	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Nisyak, Ila Rohmatun., dan Trijonowati. (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Yazid, Musnadi dan Chan, (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap prestasi pegawai administrasi serta dampaknya pada Kinerja Politeknik Negeri Lhoseumawe, Aceh	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Murgianto, Sulasmi, S., dan Suhermin. (2016)	<i>Effects of commitment, competence, work satisfaction on motivation and performance of employees at integrated service office of east</i>	1. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5	Tria Melisa, Subaro Subarto (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Area Tangerang	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Sumber : Data diolah peneliti, 2022

2.5. Kerangka Konseptual

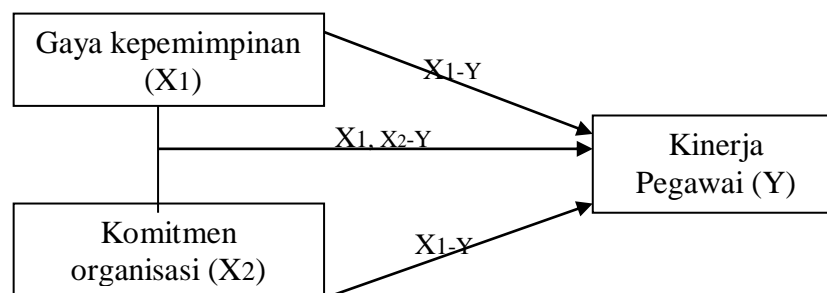
Suatu perusahaan atau perbankan adalah merupakan suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen yang merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut terdiri dari 6 (enam) elemen, yaitu *men*, *money*, *method*, *materials*, *machines*, dan *market*. Manusia merupakan unsur terpenting dari keenam elemen ini karena manusialah yang mengendalikan unsur yang lainnya.

Kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan pegawai. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Suatu organisasi pasti ada seorang pemimpin yang memberi perintah kepada bawahan, untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik dan bermutu maka diperlukan pengawasan yang baik dan ketat. Organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang melakukan kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, maka fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya

pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Komitmen organisasi pada dasarnya menekankan bagaimana hubungan pegawai dan satuan kerja menimbulkan sikap yang dapat dipandang sebagai rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Bentuk komitmen organisasi terdiri dari 3 dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*



Gambar 2.1, Kerangka Konseptual

2.6. Hipotesis

Berdasarkan pada uraian teoritis, penelitian terdahulu dan kerangka konseptual di atas, maka dapat ditarik hipotesis pene

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.
- b. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.
- c. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Cabang Sibolga.