

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Alasan Pemilihan Teori

Teori yang digunakan adalah kohesivitas kelompok yang dikemukakan oleh Carron, Brawley, dan Widmeyer (2009). Kinerja karyawan menurut Stewart dan Brown (2009). Teori kohesivitas kelompok (Carron, Brawley, dan Widmeyer, 2009) dan kinerja karyawan (Stewart dan Brown, 2009) digunakan karena sejalan dengan fenomena yang ada di Bagian Pemasaran Ekspor di PT Bio Farma.

2.2 Pengertian Kelompok

Baron dan Byrne (2005: 175), mendefinisikan kelompok sebagai sekumpulan orang yang dipersepsikan terikat satu sama lain dalam sebuah unit koheren pada derajat tertentu.

2.3 Pengertian Kelompok Kerja

Manusia sebagai makhluk sosial senantiasa ada kecenderungan untuk berinteraksi dengan sesamanya. Kelompok merupakan perwujudan dari kebutuhan manusia untuk berinteraksi (Thoha, 2007:134). Kelompok diterjemahkan dari kata group diartikan secara harfiah sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang mengadakan interaksi baik secara fisik atau juga psikologis dengan konstan. Kelompok juga sebagai satu kesatuan yang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan (Fahrchild, 1962:133). Dalam

suatu perusahaan, karyawan-karyawan yang bekerja dalam ruangan yang sama atau yang berdekatan akan mudah bergabung dan membuat keputusan hubungan – hubungan yang menimbulkan adanya kelompok dibandingkan dengan karyawan-karyawan yang secara fisik terpisahkan satu sama lain (Thoha, 2007:80). Kelompok merupakan unit sosial dimana diantara anggotanya mempunyai status, hubungan peran, maupun norma tertentu yang mengatur tingkah laku anggota kelompok. Kelompok kerja adalah kelompok yang terdiri dari dua atau lebih orang yang saling mempengaruhi dan saling tergantung yang datang bersama-sama untuk mencapai sasaran tertentu (Robbins, 2007). Sedangkan menurut Johnson dan Johnson (2012), kelompok kerja adalah sekumpulan interaksi interpersonal yang terstruktur untuk (1) memaksimalkan keahlian dan kesuksesan anggota dalam pekerjaannya dan (2) mengkoordinasikan dan menyatukan usaha tiap anggota ke anggota yang lain dalam kelompok.

Dari paparan diatas, kelompok memiliki karakteristik, antara lain: (1) interaksi antar pribadi, dimana masing-masing saling memengaruhi, (2) struktur, yaitu berupa aturan norma, (3) tujuan, yaitu motivasi baik yang bersifat individual maupun kelompok, (4) persepsi kelompok, yaitu perasaan sebagai satu entitas atau kesatuan yang tunggal, (5) saling ketergantungan (Wijayanto, 2012: 192).

2.4 Kohesivitas Kelompok

2.4.1 Pengertian Kohesivitas Kelompok

Menurut Forsyth (2006) mengatakan bahwa kohesivitas kelompok muncul dari ikatan-ikatan di antara anggota kelompok. Carron, Brawley dan Widmeyer (2009) mendefinisikan kohesivitas kelompok sebagai proses dinamis yang

terlihat melalui kecenderungan kelekatan dan kebersatuan kelompok dalam pemenuhan tujuan dan atau kepuasan kebutuhan afeksi anggota kelompok. Selanjutnya, menurut Wagner & Hollenbeck (2010) mendefinisikan kohesivitas kelompok adalah kelompok yang mencerminkan derajat yang mana kelompok tetap bersatu dan anggota merasa tertarik satu sama lain dan kelompok secara keseluruhan.

Robbins (2007: 283) menyatakan bahwa kohesivitas kelompok adalah sejauh mana anggota merasa tertarik satu sama lain dan termotivasi tetap berada dalam kelompok tersebut. Misalnya, karyawan suatu kelompok kerja yang kompak karena menghabiskan banyak waktu bersama, atau kelompok yang berukuran kecil menyediakan sarana interaksi yang lebih intensif, atau kelompok yang telah berpengalaman dalam menghadapi ancaman dari luar menyebabkan anggotanya lebih dekat satu sama lain.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kohesivitas kelompok adalah sejauh mana anggota kelompok merasa tertarik terhadap anggota lain dan tugas kelompok serta saling membahu-bahu dalam mencapai tujuan kelompok.

2.4.2 Dimensi Kohesivitas Kelompok

Carron menyebutkan kohesivitas memiliki dua dimensi yang terkandung masing-masing dua pandang yaitu pandangan dalam tugas dan pandangan hubungan sosial dalam kelompok. Kohesivitas harus diperiksa sehubungan dengan baik tugas dan kepedulian sosial dengan orientasi kelompok dan bahwa kognisi tentang kekompakan terkait dengan kelompok sebagai totalitas dan untuk cara di mana kelompok memenuhi kebutuhan pribadi dan tujuan (Carron,

Brawley, dan Widmeyer, 2009). Menurut Carron, Brawley, dan Widmeyer, (2009) mengemukakan ada 4 dimensi kohesivitas kelompok yaitu :

1. *Group Integration-Task* (kelompok integrasi -tugas)

Keterpaduan anggota kelompok dari tingkat kelompok yang melakukan kesatuan individu yang meliputi aspek tugas.

2. *Group Integration-Sosial* (kelompok integrasi-sosial)

Keterpaduan anggota kelompok dari tingkat kelompok yang melakukan kesatuan individu meliputi aspek sosial.

3. *Individual Attractions to The Group-Task*

Ketertarikan individu masing-masing anggota pada kelompok dan melibatkan pribadinya dalam aspek tugas kelompok.

4. *Individual Attraction to The Group-Social*

Ketertarikan individu masing-masing anggota pada kelompok dan melibatkan pribadinya dalam aspek hubungan sosial.

Carron, Brawley, dan Widmeyer, (2009) mengatakan kohesivitas tugas mencerminkan sejauh mana anggota kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan, sedangkan kohesivitas sosial mencerminkan atraksi interpersonal diantara anggota kelompok. Selain itu kohesivitas sosial disisi lain, mencerminkan sejauh mana anggota kelompok saling menyukai dan menikmati hubungan sosial di dalam kelompok. Menurut Gross dan Martin (1952) kohesivitas memiliki unsur yaitu (1) *task cohesiveness*, sebagai komitmen kelompok bersama atau ketertarikan atas tugas atau tujuan kelompok. (2) *interpersonal cohesiveness*, sebagai daya tarik anggota kelompok yang saling tertarik satu sama lain dalam kelompok.

2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Timbulnya Kohesivitas

Menurut Forsyth (2006) terdapat faktor yang mempengaruhi timbulnya kohesivitas, yaitu :

1. Interpersonal Attraction (daya tarik interpersonal)

Kelompok sering terbentuk ketika individu mengembangkan perasaan ketertarikan terhadap individu yang lain. Tetapi hanya seperti faktor seperti kedekatan terhadap interaksi, kesamaan, saling melengkapi, timbal balik, dan penukaran yang menguntungkan dapat mendorong untuk terbentuknya kelompok, demikian juga mereka bisa berpaling dari kelompok dasar menjadi salah satu kelompok yang sangat kohesif.

2. Stability of Membership (stabilitas terhadap keanggotaan)

Perbedaan antara kelompok terbuka dan kelompok tertutup. Perbedaan kelompok berdasarkan sejauh mana batas-batas mereka dapat masuk dalam daftar keanggotaan yang bersifat terbuka dan berfluktuasi dibandingkan tertutup dan tetap. Kelompok terbuka khususnya untuk mencapai keadaan keseimbangan, karena anggota menyadari bahwa mereka mungkin kehilangan atau melepaskan tempat mereka dalam kelompok setiap saat. Pada kelompok tertutup, individu cenderung berfokus pada sifat kolektif kelompok dan lebih mungkin untuk mengidentifikasi dengan kelompok mereka saat mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kelompok terbuka adalah kelompok yang kohesifnya rendah.

3. Group Size (ukuran kelompok)

Kelompok yang berukuran kecil akan lebih kohesif daripada kelompok yang berukuran besar karena akan lebih mudah untuk beberapa orang untuk mendapatkan satu tujuan dan lebih mudah untuk melakukan aktifitas kerja.

4. Structural Features (bentuk struktur)

Kohesif itu mempunyai hubungan kepada struktur kelompok dalam dua titik dasar. Pertama, kelompok kohesif cenderung untuk relatif lebih terstruktur. Kedua, bentuk dari struktur kelompok adalah terkait dengan tingkat lebih tinggi dari kohesif daripada struktur kelompok yang lain. Semakin tinggi proporsi hubungan dengan anggota *non group* relatif membuat hubungan dengan anggota kelompok semakin rendah kekompakan keseluruhan kelompok.

5. Initiations (inisiasi/ permulaan)

Kelompok dengan kebijakan keanggotaan yang ketat, termasuk penerimaan, menghindari masalah ini dengan menyaring anggota dan melakukan pemantauan erat dan mengabaikan orang-orang yang tidak menunjukkan diri mereka.

2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kohesivitas Kelompok

Menurut Wagner & Hollenbeck (2010) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kohesivitas kelompok, yaitu :

1. Saling berbagi tentang diri sendiri

Orang-orang yang berbagi tentang sikap, nilai atau minat seperti menarik orang lain untuk berinteraksi.

2. Menyetujui tujuan yang ingin dicapai kelompok

Menarik dan mendorong anggota kelompok untuk bekerja bersama. Anggota kelompok yang memberikan partisipasi di dalam menentukan maksud dan tujuan,

ini membuat kita mengetahui dan pengaruh dari pegawai yang berada dalam kelompok.

3. Frekuensi Terhadap interaksi

Interaksi yang sering dan kedekatan fisik menghasilkan kedekatan anggota-anggota untuk berkembang terhadap hal umum yang perlu dimengerti dan terciptanya kedekatan yang hal ini merupakan karakteristik dari kohesivitas.

4. Ukuran kelompok

Kelompok yang kecil akan lebih bisa mencapai kelompok yang kohesif daripada kelompok dengan ukuran yang besar, karena kedekatan secara fisik antara anggota kelompok lebih memudahkan untuk melakukan interaksi.

5. Penghargaan terhadap kelompok

Kelompok yang bekerja sama mendapatkan hadiah hal ini untuk mendorong terjadinya interaksi dan menstimulasi terbentuknya kohesivitas, khususnya anggota-anggota harus menampilkan/ mengerjakan tugas dengan saling berinteraksi dengan anggota yang lain.

6. Evaluasi yang menyenangkan

Pemberian pengakuan memberikan pembentukan penampilan kerja yang efektif bagi kelompok dan dapat menguatkan perasaan bangga telah menjadi bagian kelompok tersebut dan penampilan kelompok.

7. Ancaman dari luar

Ancaman kepada kelompok akan membuat kelompok lebih baik dikarenakan ancaman tersebut berasal dari luar kelompok dapat menguatkan kohesivitas karena adanya ancaman yang berasal dari luar kelompok akan membuat kelompok tersebut menjadi lebih bersatu.

8. Isolasi

Jika ada anggota kelompok yang mengalami putus hubungan dengan kelompok.

2.4.5 Meningkatkan Kohesivitas

Tingginya kohesivitas kelompok berhubungan dengan kesesuaian anggota kelompok dengan norma kelompok, semangat bekerja sama dalam kelompok, maupun komunikasi (Wijayanto, 2012: 201). Kohesivitas dapat dikembangkan terhadap kondisi apapun di dalam kelompok. Terdapat enam hal untuk meningkatkan kohesivitas dalam kelompok (Oktaria, 2013), yaitu :

1. Mendorong ancaman eksternal

Hal ini merupakan yang menandakan akan terbentuknya kohesivitas yang kuat. Adanya saling tolong menolong antara tiap anggota kelompok.

2. Membuat sejarah

Adanya waktu dimana anggota kelompok saling berbagi dalam mengalami, dimana hal ini membuat adanya kedekatan untuk bersama. Menceritakan sebuah sejarah yang pernah terjadi pada sebuah kelompok, hal tersebut membantu membuat anggota merasa memiliki kelompok tersebut dan sejarah tersebut memiliki kontribusi terhadap kohesivitas.

3. Saling ketergantungan untuk mencapai tujuan yang sama

Tujuan dalam sebuah kelompok akan memberikan minat terhadap seluruh anggota dan sangat penting, koordinasi dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan kontribusi dari setiap orang yang berada di dalam kelompok tersebut. Peningkatan anggota kelompok memberikan realisasi dalam satu hal yang lain, hal ini meningkatkan kebutuhan dan keinginan untuk kohesivitas.

4. Saling menyempurnakan

Ketika anggota membuat suatu kemajuan dalam pencapaian tujuan, hal ini menimbulkan perasaan yang sangat baik terhadap kelompok tersebut; sebaliknya, jika ada penolakan dalam kohesivitas maka kelompok akan berhenti membuat suatu peningkatan. Sesama anggota kelompok dapat mencoba menyempurnakan tugas sesama anggota kelompok yang lain dimana ini dikarenakan kohesivitas untuk melanjutkan sebuah pekerjaan.

5. Mengembangkan norma-norma persahabatan dan kebersamaan

Kelompok lebih kohesif memberikan gambaran dimana anggota-anggota saling menyukai terhadap anggota kelompok yang lain; dan jelas, anggota kelompok dapat menyukai anggota kelompok yang lain yang memiliki kohesivitas kelompok.

6. Meningkatkan dukungan terhadap anggota kelompok

Anggota kelompok membutuhkan untuk diberitahukan kontribusi didalam kelompok dan tingkah laku yang bernilai terhadap kelompok. Pemberian dukungan terhadap anggota kelompok akan membantu sesama anggota kelompok dalam pemecahan masalah, dan hal ini akan meningkatkan kohesivitas kelompok.

2.5 Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan didirikan untuk menjalankan satu atau beberapa usaha yang memiliki tujuan bersama oleh seseorang atau beberapa orang yang dalam kelangsungan hidupnya, perusahaan tersebut memerlukan usaha atau tenaga orang lain sebagai usaha dalam proses pencapaian tujuan. Karyawan yang dipekerjakan diharapkan memberi kontribusi sesuai dengan ketentuan tanggung

jawab pekerjaannya dalam perusahaan tersebut dan memberikan yang terbaik dari kemampuan, keahlian, pengetahuan yang dimiliki karyawan tersebut guna mendapatkan kinerja atau hasil kerja yang optimal.

Kesuksesan suatu perusahaan didapat dari hasil karyawan yang diselesaikan secara efektif, efisien, etis dan ekonomis. Mengetahui lebih dalam mengenai pengertian kinerja atau hasil kerja karyawan dan hal-hal yang bersangkutan dengan kinerja karyawan akan membantu perusahaan agar lebih memahami karyawan yang dipekerjakan oleh perusahaan tersebut sehingga perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan, juga dapat memberi tanggung jawab kepada karyawan sesuai ketentuan.

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong, Michael dan Baron, 1998: 15). Hasibuan (2000: 34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut A. Dale Timple (dalam buku Mangkunegara, 2006) faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti pelaku, sikap, dan tindakan bawahan maupun rekan kerja, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan

ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat, bekerja keras dalam pekerjaannya dan mempunyai kebutuhan pendukung. Faktor tersebut penting kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standard kinerja. Kinerja individu ini akan tercapai jika didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi. Dengan kata lain kerja individu adalah hasil:

- a. Atribut individu yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu ini meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude, personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*) yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Untuk melihat apa saja yang mempengaruhi kinerja individu dalam mengerjakan kewajibannya terhadap perusahaan, terdapat beberapa model kinerja karyawan yang mengidentifikasi faktor-faktor dalam model kinerja inilah termotivasi karyawan untuk memberikan usaha guna mencapai tujuan kerja maupun tujuan bersama perusahaan.

2.5.2 Model Kinerja

a. Model kinerja menurut Armstrong, Michael dan Baron (1998: 16) :

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d. *system factor*, ditunjukkan oleh sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/ situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

b. Model kinerja Hersey, Blanchard, dan Johnson yang merupakan rumusan dari beberapa pendapat pakar lainnya (dalam buku Wibowo, 2011: 100). Merumuskan tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja, *The Achieve model* :

- a. *A-Ability* (pengetahuan dan keahlian)
- b. *C-Clarity* (pemahaman atau persepsi peran)
- c. *H-Help* (dukungan organisasional)
- d. *I-Incentive* (motivasi atau kemauan)
- e. *E-Evaluation* (pelatihan dan umpan balik kinerja)
- f. *V-Validity* (validitas dan praktik legal personal)
- g. *E-Environment* (lingkungan)

c. Dari berbagai model atau unsur kinerja dalam penjelasan diatas, dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teori kinerja oleh Stewart dan Brown (2009:289) dalam buku *Human Resources Management: Linking Strategy to Practice*, sebagai dimensi dalam penelitian. Dimensi tersebut, yaitu:

1. *Task Performance*

Task performance adalah perilaku yang memberikan kontribusi untuk produksi aktual dari barang atau jasa. Ketika berbicara *task performance*, karyawan memungkinkan untuk memberikan kontribusi yang signifikan ketika mereka memiliki pengetahuan yang tepat, keterampilan dan motivasi. *Task performance*, yang terbagi menjadi pengetahuan deklaratif (*declarative knowledge*), dan pengetahuan dan keterampilan prosedural (*procedural knowledge and skill*). *Declarative knowledge* yaitu karyawan memahami tugas-tugas yang perlu dilakukan untuk melaksanakan kewajiban dari pekerjaan yang diemban. Pengetahuan Deklaratif mengacu pada apa yang biasanya kita akan berpikir sebagai fakta dan konsep, pengetahuan umum kita tentang “apa” dan apa artinya. Pengetahuan procedural mengacu pada “perilaku” baik dalam arti tindakan dan dalam arti kognitif berpikir. *Procedural knowledge and skill* adalah informasi dan keahlian yang diperlukan karyawan untuk mengambil tindakan kerja yang spesifik.

2. *Citizenship Performance*

Citizenship performance adalah perilaku karyawan yang membantu orang lain dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, perilaku yang memberikan kontribusi terhadap lingkungan sosial dan psikologis organisasi. *Citizenship performance* dapat dikejar baik untuk membantu organisasi secara keseluruhan

atau individu disebut *organizational citizenship*. Karyawan yang terlibat dalam jenis kinerja ketika mereka melakukan hal-hal seperti melindungi hak milik organisasi, memberikan, memajukan, melihat dan mengikuti aturan yang membantu menjaga ketertiban.

Citizenship performance terbagi menjadi *organizational citizenship* dan *interpersonal citizenship*. *Organizational citizenship* adalah tindakan positif karyawan ditunjukkan untuk membantu organisasi secara keseluruhan untuk sukses. *Interpersonal citizenship* adalah tindakan positif karyawan yang ditunjukkan untuk membantu kesuksesan kerja rekan kerja. *Interpersonal citizenship* memiliki efek menguntungkan orang-orang tertentu. Perilaku tersebut termasuk mendengarkan masalah rekan kerja, meneruskan informasi untuk rekan-rekan, dan membantu pekerjaan karyawan yang absen.

2.6 Hubungan Kohesivitas Kelompok dengan Kinerja Karyawan

Kelompok kerja yang memiliki tingkat kohesivitas terdiri dari karyawan-karyawan yang masing-masing dibutuhkan performa kerjanya atau disebut kinerja. Kinerja karyawan dalam suatu kelompok berpegang pada suatu kesinergian yaitu dimana karyawan-karyawan yang terkumpul dalam suatu kelompok dituntut untuk bekerjasama guna mencapai tujuan kelompok tersebut, penyelesaian tugas-tugas kelompok sesuai dengan prosedur dan tenggat waktu yang telah ditentukan. Hubungan antara kohesivitas kelompok dan kinerja karyawan tampaknya melingkar, dengan keberhasilan kinerja menyebabkan kohesivitas meningkat, yang ada pada gilirannya menyebabkan peningkatan kinerja (Weinberg dan Gould, 2011: 188).

Kohesivitas yang ada dalam kelompok memang membawa dua kemungkinan yaitu positif atau negatif, dimana sisi positifnya adalah timbul kekuatan dalam kelompok untuk tetap bersatu dalam kelompok dan timbul rasa sebasib sepenanggungan yang mengakibatkan kekompakkan yang kuat. Namun, terkadang kohesivitas dalam kelompok tidak selalu meningkatkan produktifitas atau bahkan tidak menghasilkan kinerja yang cukup baik. Kohesivitas dalam kelompok dalam sisi positif yaitu menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang baik dan menunjang tercapainya tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.



2.7 Kerangka Pikir

Sumber daya manusia setiap organisasi merupakan faktor yang sangat penting yang harus mendapatkan perhatian karena sebaik apapun sistem yang digunakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan menghambat terhadap proses pencapaian tujuan. Karyawan yang dipekerjakan diharapkan memberi kontribusi sesuai dengan ketentuan tanggung jawab pekerjaannya dalam perusahaan tersebut dan memberikan yang terbaik dari kemampuan, keahlian, pengetahuan yang dimiliki karyawan tersebut guna mendapatkan kinerja atau hasil kerja yang optimal.

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2000: 34). Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Stewart dan Brown (2009:289) mengemukakan bahwa ada dua dimensi kinerja karyawan yaitu *task performance* dan *citizenship performance*. *Task performance* adalah perilaku yang memberikan kontribusi untuk produksi aktual dari barang atau jasa. Sedangkan *Citizenship performance* adalah perilaku karyawan yang membantu orang lain dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, perilaku yang memberikan kontribusi terhadap lingkungan sosial dan psikologis organisasi.

Proses kerja karyawan di bagian pemasaran ekspor yaitu bawahan menguasai detail dari tiap langkah-langkah dalam penyelesaian tugas, mengerjakan tugas sesuai instruksi pimpinan, karyawan tidak menunda-nunda pekerjaan yang diamanatkan dan saling memberi bantuan kerja. Sebuah kelompok kerja akan berjalan

lancar apabila ada persamaan persepsi mengenai tujuan kerja, kesatuan dalam kelompok kerja akan mendukung kelancaran kerja. Bila tidak terdapat kekompakkan dalam kelompok kerja, akan menyebabkan kesia-siaan dalam proses kerja atas tidak ada persamaan persepsi atas tugas dan tujuan kelompok kerja, proses kerja tidak berjalan sesuai rancangan saat koordinasi tugas kelompok karena tidak berada dalam satu paham kerja yang sama, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang buruk. Adanya kekompakkan dan kerja sama antar anggota kelompok bagian pemasaran ekspor akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal.

Sebagai bukti dari kinerja karyawan khususnya di bagian pemasaran ekspor adalah berhasil meraih penghargaan sebagai eksportir berkinerja dari Kementerian Perdagangan Republik Indonesia pada tahun 2010, 2011, dan 2012. Selain itu mendapatkan penghargaan primaniarta sebanyak lima kali berturut-turut sejak tahun 2010-2014, atas prestasi bagian pemasaran ekspor dalam memperluas pasar vaksin, dengan menambah jumlah *private market* di negara – negara benua Asia Afrika, sehingga sampai dengan tahun 2014 ini, produk Bio Farma sudah digunakan di 131 negara. Kekompakkan yang dilakukan oleh anggota kelompok dalam bekerja dinamakan kohesivitas kelompok.

Kohesivitas Kelompok sebagai proses dinamis yang terlihat melalui kecenderungan kelekatan dan kebersatuan kelompok dalam pemenuhan tujuan dan atau kepuasan kebutuhan afeksi anggota kelompok (Carron, Brawley, dan Widmeyer (2009). Carron, Brawley, dan Widmeyer (2009) mengemukakan ada 4 dimensi yaitu *group integration-task* adalah keterpaduan anggota kelompok dari tingkat kelompok yang melakukan kesatuan individu yang meliputi aspek tugas.

group integration-sosial adalah keterpaduan anggota kelompok dari tingkat kelompok yang melakukan kesatuan individu meliputi aspek sosial. *Individual attractions to the group-task* adalah ketertarikan individu masing-masing anggota pada kelompok dan melibatkan pribadinya dalam aspek tugas kelompok. *Individual attraction to the group-social* adalah ketertarikan individu masing-masing anggota pada kelompok dan melibatkan pribadinya dalam aspek hubungan sosial.

Carron, Brawley, dan Widmeyer (2009) mengatakan kohesivitas tugas mencerminkan sejauh mana anggota kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan kohesivitas sosial mencerminkan atraksi interpersonal di antara anggota kelompok. Selain itu kohesivitas sosial disisi lain, mencerminkan sejauh mana anggota kelompok saling menyukai dan menikmati hubungan sosial di dalam kelompok. Kohesivitas dapat menumbuhkan rasa kesatuan diantara anggota kelompok kerja namun juga kemauan atau motivasi yang tinggi untuk berkontribusi menghasilkan kinerja optimal pada setiap individu anggota kelompok kerja.

Keseharian dalam proses kerja karyawan bagian pemasaran ekspor saling bahu membahu mencapai target RKAP penjualan seperti membantu menjualkan produk dan saling memberikan suplai data laporan. Kerap berbagi informasi diluar topik kerja. Sering kali menghabiskan waktu santai bersama seperti makan siang bersama. Pada kelompok ini, karyawan diberi peluang untuk improvisasi dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Karyawan sering menanyakan kabar keluarga anggota-anggota kelompok. Saling membaur antara karyawan dengan pimpinan.

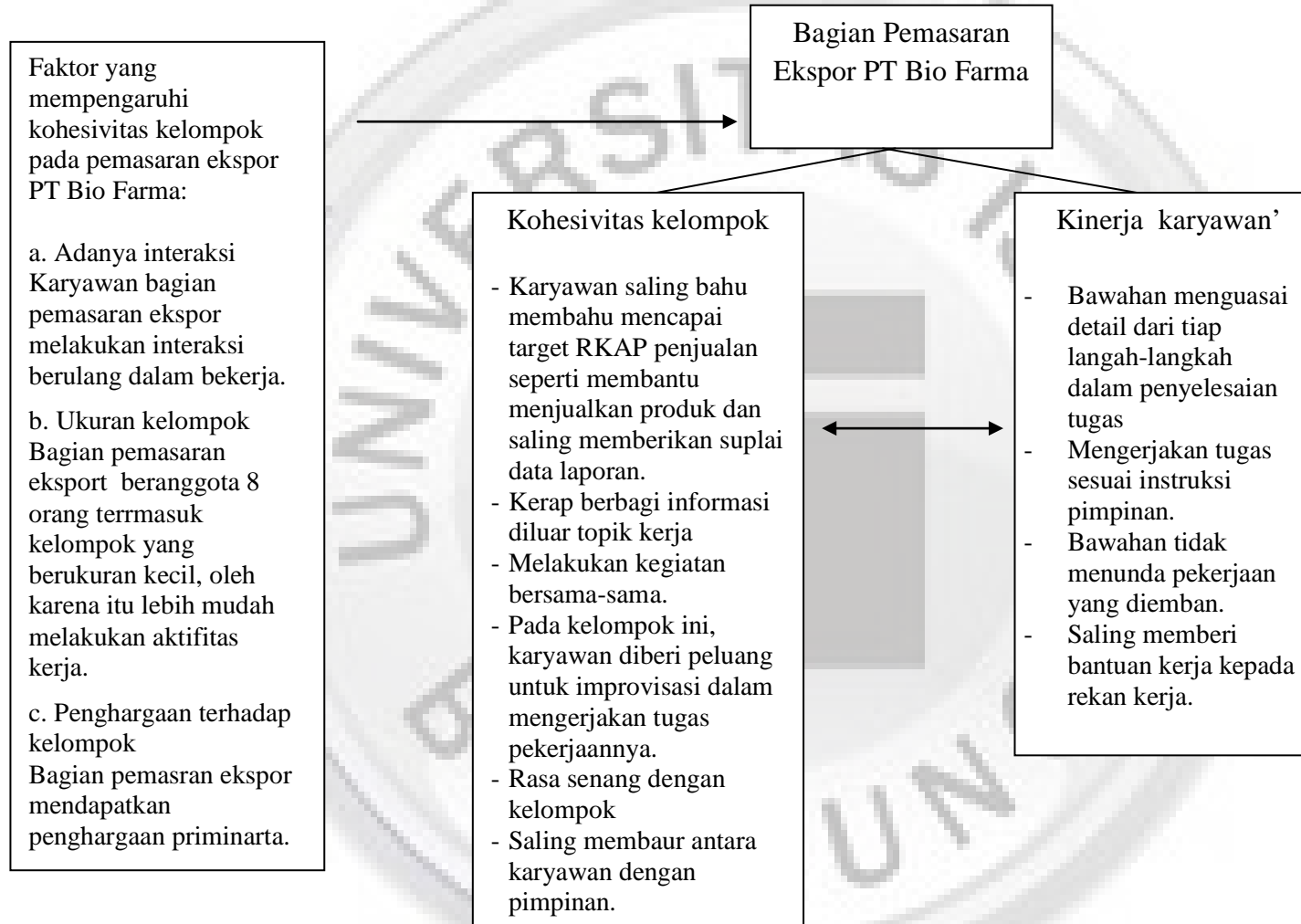
Dari data-data ini memperlihatkan bahwa adanya ikatan dalam hubungan antara karyawan.

Selain itu ada faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan pada bagian pemasaran ekspor PT Bio Farma yaitu Adanya interaksi, karyawan bagian pemasaran ekspor melakukan interaksi berulang dalam bekerja sehingga menghasilkan kedekatan antar anggota kelompok. Ukuran kelompok, bagian pemasaran ekspor beranggota 8 orang termasuk kelompok yang berukuran kecil, oleh karena itu lebih mudah melakukan aktifitas kerja. Penghargaan terhadap kelompok, bagian pemasaran ekspor mendapatkan penghargaan priminarta sebanyak lima kali.

Kohesivitas kelompok yang tinggi cenderung mengarah pada perbaikan kinerja. Melihat persepsi karyawan dari pandangan seorang anggota kelompok melalui *group integration*, ketika terlibat dengan tugas maupun ketika terlibat dengan anggota kelompok satu sama lain. Serta melihat persepsi karyawan dari pandangan seseorang yang tergabung dalam suatu kelompok, interaksi yang terjalin ketika tengah dalam tugas maupun hubungan sosial terbangun dengan sendirinya menyebabkan kekompakan antara anggota kelompok satu sama lain.

Hubungan antara kohesivitas kelompok dan kinerja karyawan tampaknya melingkar, dengan keberhasilan kinerja menyebabkan kohesivitas meningkat, yang ada pada gilirannya menyebabkan peningkatan kinerja (Weinberg dan Gould, 2011: 188). Kohesivitas kelompok tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat begitu juga sebaliknya.

2.7.1 Skema Kerangka Pikir



2.8 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah *“semakin tinggi kohesivitas kelompok, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada bagian pemasaran ekspor PT Bio Farma”*

