

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah suatu wadah untuk orang-orang dalam mencapai suatu tujuan bersama. Dalam organisasi orang-orang menggabungkan pengetahuan, nilai, visi, dan misi mereka dengan sadar untuk bisa mencapai tujuan tersebut. Dalam beberapa hal, organisasi juga digunakan sebagai suatu alat untuk mendapatkan keuntungan yang dapat memenuhi kebutuhan manusia. Sebagai contoh dari organisasi dengan tipe seperti ini adalah perusahaan, atau organisasi-organisasi lain yang bersifat bisnis.

Perusahaan sebagai suatu organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari komponen manusia, bahan-bahan mentah dan mesin-mesin. Suatu organisasi atau dikatakan berhasil jika visi dan misi. Hal yang menentukan kesuksesan dan keberhasilan dari suatu organisasi atau dalam konteks ini adalah perusahaan tentu dilihat dari produktifitas perusahaan tersebut, dari output yang dihasilkan sehingga memeberikan keuntungan bagi perusahaan.

Bagaimana caranya organisasi bisa memanfaatkan input dengan efektif untuk mendapatkan ouput yang maksimal adalah suatu topik yang tidak pernah habis dibicarakan. Banyak penelitian-penelitian dilakukan untuk meningkatkan *performance* organisasi sehingga bisa menghasilkan ouput yang maksimal, dan yang sering menjadi fokus utama dalam penelitian psikologi adalah manusia yang

berada di organisasi tersebut. Penelitian dilakukan pada berbagai aspek yang ada di manusia seperti motivasi, kepuasan, hubungan dalam pekerjaan, konflik, dsb.

Menggunakan cara pandang diatas, dimana produktifitas menjadi sesuatu yang penting bagi perusahaan. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Hal ini disebabkan karena peneliti menemukan bahwa di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur terjadi fenomena yang menurut peneliti cukup unik terkait dengan produktifitas unit bisnis ini. Sebelum berbicara lebih jauh mengenai fenomena, peneliti ingin menggambarkan seperti apa Bank Woori Saudara KCPA Cianjur, sehingga diharapkan penjelasan tersebut bisa memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai fenomena.

Bank Woori Saudara adalah bank yang dimiliki oleh Woori Bank Korea dan Arifin Panigoro. Bank Woori Saudara adalah salah satu bank yang terus berkembang, diawali dari perusahaan berbentuk koperasi yang diprakarsai oleh 10 saudagar pasar baru, berkembang menjadi bank umum bernama Bank Himpunan Saudara, lalu berubah lagi menjadi Bank Saudara dan mendapat izin sebagai Bank Devisa, hingga pada akhirnya melakukan merger dengan Bank Woori Korea sehingga Bank Saudara berubah menjadi Bank Woori Saudara. Setelah merger dilakukan peringkat Bank Woori Saudara pun meningkat dari level A- menjadi A+. Bank Woori Saudara pun merupakan bank yang cukup sehat dan 20 tahun berturut-turut mendapatkan predikat sangat bagus hingga mendapatkan Diamond Trophy Award 2015.

Bank Woori Saudara KCPA Cianjur adalah salah satu bank cabang pembantu level A yang sudah berdiri selama lima tahun terhitung sejak 2010 di kabupaten Cianjur. Unit bisnis ini adalah kantor cabang pembantu (di bawah

kepemimpinan Kantor Cabang Sukabumi) yang memiliki fokus pada produk *landing* atau dengan kata lain produk-produk yang bersifat pinjaman. Sebagai unit bisnis yang terfokus pada *landing*, atau dikenal dengan *landing outlet* Bank Woori Saudara KCPA Cianjur memiliki target *landing* yang jauh lebih besar daripada target *funding* atau dengan kata lain pendanaan (hal-hal yang bersifat tabungan dan deposito). Sebagai contoh pada tahun 2013-2014, unit bisnis ini pernah mendapatkan target dari pusat yaitu *landing* sebesar Rp. 40 Milyar dan Funding Rp. 2 Milyar. Unit bisnis ini ditunjuk sebagai *landing outlet* atau lebih banyak menjual produk-produk dalam bidang kredit, sehingga keberhasilan bank ini pun akan terukur dari jumlah kredit yang dipinjamkan kepada *debitur*.

Fenomena unik yang terjadi di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur adalah bahwa pada saat ini ranking *performance* unit bisnis ini berada di posisi 103 dari 106 cabang secara nasional yang dihitung melalui tingkat pertumbuhan kredit setelah terjadinya pergantian pimpinan pada pertengahan tahun 2015 (dua bulan setelah pergantian pimpinan). Padahal, dua bulan sebelumnya unit bisnis ini menduduki posisi 15 besar di nasional, bahkan pada akhir tahun 2014 mereka menduduki peringkat 1 secara nasional mengalahkan unit bisnis – unit bisnis lain, bahkan mengalahkan unit bisnis yang levelnya berada diatas mereka. Pada pertengahan tahun 2015, Ranking unit bisnis ini tiba-tiba terjatuh dengan drastis dari posisi 15 besar menjadi posisi 81, dan di bulan selanjutnya kembali terjatuh dari posisi 81 menjadi posisi 103. Hanya dalam dua bulan unit bisnis ini mengalami penurunan yang sangat drastis.

Padahal, jika melihat prestasi unit bisnis ini pada tahun sebelumnya, Bank Woori Saudara KCPA Cianjur berhasil mendapatkan penghargaan “*The Best*”

dalam bidang peningkatan “*growth*” yang terukur dari peningkatan jumlah kredit setiap bulannya, dan peningkatan NTB (*new to banking*) terbanyak, yaitu peningkatan nasabah & debitur baru terbanyak, di tingkat nasional pada akhir tahun 2014. Karena prestasi mereka pada tahun itu sangat bagus menurut kantor pusat, menyebabkan unit bisnis ini berhasil naik grade dari yang pada saat itu masih KCPB menjadi KCPA. Dari kantor cabang pembantu level B menjadi kantor cabang pembantu level A.

Perubahan drastis pada produktifitas yang terjadi di unit bisnis ini tidak hanya terjadi kali ini saja. Kejadian seperti ini pun pernah terjadi satu tahun sebelumnya, yaitu pada akhir tahun 2013. Walaupun pada saat itu fenomena yang terjadi cenderung positif, yaitu peningkatan drastis pada pencapaian target mereka. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan pimpinan cabang KCPA Cianjur pada awal tahun 2015. Peneliti mendapatkan data bahwa peningkatan mereka di tahun tersebut mulai terjadi pada akhir tahun 2013 setelah terjadi pergantian pimpinan pada pertengahan tahun 2013. Berdasarkan data yang didapatkan oleh peneliti, pada akhir tahun 2012 target yang dicapai oleh Bank Woori Saudara KCPA Cianjur (yang pada saat itu masih berada di grade B / KCPB) pada saat itu adalah dibawah 90% dari target yang ditentukan oleh pusat. Perubahan cukup drastis di KCPA Cianjur terlihat sejak pertengahan tahun 2013, yaitu setelah terjadinya pergantian pimpinan. Pencapaian KCPA Cianjur meningkat 57% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Yaitu, dari total angka Rp. 36.135 milyar meningkat menjadi Rp. 56.870 milyar.

Akhir tahun 2013, atau sekitar 6 bulan setelah terjadi pergantian pimpinan perubahan di unit bisnis ini mulai terlihat dengan lebih jelas, jika akhir tahun 2012

target yang dicapai oleh KCPA Cianjur adalah dibawah 90 %, pada akhir tahun 2013 KCPA Cianjur berhasil melebihi target yang telah ditentukan oleh kantor pusat yaitu sekitar 110.21%. Peningkatan terus terjadi dan pada akhir tahun 2014 target yang berhasil dicapai oleh unit bisnis ini lebih tinggi dari tahun sebelumnya yaitu sekitar 112%, atau jika di konversi dalam angka totalnya berkisar sekitar Rp. 85.267 milyar.

Prestasi Bank Woori Saudara KCPA Cianjur pada tahun itu, tidak hanya prestasi dalam pencapaian target unit bisnis mereka saja, tapi penilaian dari nasabah terhadap pelayanan mendapatkan peningkatan dari sebelumnya. Penilaian dilakukan oleh Bank Woori Saudara pusat dengan melakukan “mystery call” terhadap nasabah-nasabah dan debitur Bank Woori Saudara KCPB Cianjur. Sebuah divisi pelayanan yang bersifat independen yang mengadakan panggilan telepon terhadap nasabah dan debitur untuk mendapatkan data bank yang bersangkutan yang kemudian data tersebut dijadikan penilaian atas pelayanan bank yang bersangkutan. Berdasarkan nilai dari program “mystery call” ini, Bank Woori Saudara KCPB cianjur mendapatkan nilai yang baik dalam pelayanan, bahkan nilai tertinggi di kantor cabang yang setingkat dengannya.

Periode 2013-2015 adalah periode dimana Bank Woori Saudara KCPB Cianjur mengalami peningkatan drastis, Seperti yang telah disebutkan hal tersebut menyebabkan level unit bisnis ini naik dari KCPB menjadi KCPA. Perubahan drastis terhadap produktifitas kembali terjadi pada pertengahan 2015 setelah terjadinya pergantian pimpinan. Perubahan tersebut adalah seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa tingkat pertumbuhan kredit unit bisnis ini menurun drastis. Penurunan dari juara nasional atau rank-1 secara nasional menjadi ranking

103 diantara 106 cabang. Pencapaian unit bisnis pun menurun drastis, jika pada periode sebelumnya *dropping* atau pencairan dana perbulan bisa berkisar di 3 – 3.5 milyar, maka pada pertengahan tahun 2015 mereka hanya mampu melakukan *dropping* di angka 800 juta perbulan. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap ranking mereka terutama karena adanya penambahan target dari kantor pusat sekitar Rp. 10 Milyar rupiah setelah mereka naik level dari kantor cabang pembantu tingkat B menjadi kantor cabang pembantu tingkat A.

Data hasil wawancara yang didapatkan oleh peneliti, menunjukkan bahwa penurunan prestasi ini adalah karena konflik yang terjadi diantara karyawan unit bisnis ini. Konflik ini menghambat proses kerja unit bisnis yang membutuhkan kerjasama, kekompakan, dan keeratan karyawan unit bisnis tersebut. Dari wawancara yang dilakukan, peneliti mendapatkan bahwa setiap karyawan di unit bisnis ini cenderung saling menyalahkan satu sama lain dalam hal penurunan prestasi mereka. Sebagai contoh, karyawan dari divisi operasional menyalahkan karyawan dari divisi marketing bahwa mereka tidak mampu untuk membawa nasabah dan debitur yang layak, dan divisi marketing cenderung menyalahkan pimpinan karena mereka menganggap bahwa pimpinan tidak bisa memberikan arahan yang jelas, selain itu divisi marketing juga mengatakan bahwa mereka tidak suka terhadap divisi operasional yang menyalahkan mereka. Karyawan di divisi marketing menganggap divisi operasional tidak memiliki wewenang terhadap mereka. Sementara itu, selain konflik diantara divisi operasional dan divisi marketing, berdasarkan hasil wawancara pimpinan juga cenderung menyalahkan bawahannya karena seharusnya mereka mampu untuk menjalankan tugasnya masing-masing tanpa harus diarahkan oleh pimpinan.

Permasalahan ini tidak hanya terjadi di tingkat pekerjaan saja, permasalahan ini pun berakibat pada masalah personal. Sebagai contoh, setiap anggota pernah beberapa kali terjadi pertengkaran antara satu sama lain menggunakan kata-kata kasar sehingga hal tersebut berakibat pada hubungan karyawan-karyawan tersebut, cenderung menghindari karyawan yang bersangkutan, bahkan berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan mereka cenderung terlihat “menghindari” kantor. Sehingga pada saat diwawancara pun karyawan setiap divisi cenderung berpandangan dan memberikan komentar negatif terhadap karyawan divisi lainnya, dan cenderung memberikan data-data yang negatif ketika ditanya mengenai divisi lainnya. Sebagai misal divisi operasional mengatakan bahwa divisi marketing unit bisnis ini cenderung tidak peka terhadap persyaratan dan mereka tidak mampu melakukan hal-hal yang bersifat administratif sehingga hal tersebut menyulitkan divisi operasional. Divisi operasional beranggapan bahwa hal yang wajar ketika pengajuan kredit yang mereka berikan ditolak.

Sementara itu divisi marketing beranggapan bahwa mereka tidak suka dengan divisi operasional yang dengan mudah menolak pengajuan kredit yang mereka berikan. Pertama karena pada dasarnya divisi operasional dan divisi marketing itu berada di satu level yang sama, sehingga mereka merasa tidak suka karena divisi operasional dianggap melampaui wewenang mereka, karena yang berhak untuk menolak pengajuan kredit hanyalah pimpinan. Walaupun demikian, berdasarkan data dari divisi operasional mereka melakukan hal tersebut karena mereka sudah mendapatkan wewenang dari pimpinannya. Kedua divisi marketing menanggapi bahwa divisi operasional tidak memberikan dukungan terhadap

mereka, mereka menganggap bahwa ketika persyaratan tidak lengkap bukan berarti pengajuan tersebut harus ditolak melainkan bisa saja di “*blok*”, atau dengan kata lain pencairan dilakukan setelah persyaratan debitur lengkap. Divisi marketing menganggap bahwa hal yang wajar ketika mereka membawa banyak membawa nasabah walaupun belum lengkap persyaratannya, karena mereka harus memenuhi kuota mereka. Karyawan dari divisi marketing menganggap bahwa divisi operasional tidak peduli dengan target unit bisnis karena penilaian kerja mereka lebih cenderung terkait dengan hal-hal administrasi, sehingga divisi marketing menganggap mereka cenderung menolak pengajuan kredit yang mereka bawa agar pekerjaan administrasi divisi operasional bisa selesai lebih cepat.

Data hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa kerenggangan antar karyawan terlihat setelah unit bisnis ini tutup, setiap orang cenderung beraktifitas sendiri dan begitu mereka menyelesaikan pekerjaan mereka, mereka cenderung langsung meninggalkan kantor. Dari hasil wawancara para karyawan mengatakan bahwa mereka cenderung merasakan tidak nyaman berada di kantor dan kantor tidak memberikan “aura positif” untuk mereka. Dari hasil wawancara didapatkan bahwa karyawan - karyawan marketing cenderung merasakan tidak semangat dalam melaksanakan tugas mereka karena terus terjadi penolakan dari divisi operasional, hal ini menyebabkan mereka sulit mencapai target mereka. Bahkan ada diantara karyawan tersebut yang menyatakan ingin mengajukan mutasi ke cabang lain. Di sisi lain divisi operasional juga merasakan tidak nyaman dengan banyaknya masalah yang terjadi di unit bisnis sehingga mereka juga cenderung ingin mengajukan mutasi ke cabang lain.

Data hasil wawancara dan observasi pada pertengahan tahun 2015, setelah terjadinya penurunan pencapaian target, berbeda jauh dengan hasil wawancara pada beberapa bulan sebelumnya ketika mereka baru saja menjadi juara nasional. Dari hasil wawancara pada saat itu karyawan cenderung merasakan adanya rasa persatuan sehingga mereka bisa bekerja sama untuk mensupport satu sama lain. Mereka mengatakan bahwa mereka merasakan iklim kerja yang baik dan nyaman, lebih termotivasi, dan semangat dalam melakukan pekerjaan. Mereka merasa bahwa masalah-masalah mereka terpecahkan dan mereka merasa seperti suatu keluarga. Cara pandang berbeda-beda, berubah menjadi satu kesatuan bahwa kesuksesan KCPA Cianjur adalah kesuksesan tim dan kesuksesan tim adalah kesuksesan individu karena individu merupakan salah satu bagian penting yang menggerakkan KCPA Cianjur menuju kesuksesan.

Data hasil wawancara pada awal tahun 2015 menunjukkan bahwa menurut karyawan dari divisi operasional dan divisi marketing bahwa ada kekompakan, ada kerjasama yang baik, dan saling support antara kedua divisi ini. Mereka cenderung merasa bahwa ada kekeluargaan di unit bisnis ini, sehingga mereka cenderung merasa nyaman untuk bekerja. Persepsi antara divisi pun cenderung positif, anggota divisi operasional mengatakan bahwa mereka melihat divisi marketing sebagai bagian penting, sebagai bagian inti yang bisa menentukan jalannya suatu bisnis.

Sementara itu anggota divisi marketing support pun memiliki tanggapan positif terhadap divisi marketing kredit, karyawan yang bersangkutan mengatakan bahwa divisi marketing di tempat tersebut bagus, mereka berjuang dan berusaha keras dalam mendapatkan kreditur, sementara itu anggota divisi marketing kredit

sendiri berpandangan positif terhadap anggota divisi operasional dan anggota divisi marketing support dengan mengatakan bahwa anggota-anggota yang ada di divisi tersebut adalah anggota-anggota yang cerdas, pintar dan memiliki pengetahuan yang banyak dan tinggi.

Mereka mengatakan bahwa hasil yang mereka dapat pada periode tersebut adalah hasil dari kerjasama dan mereka mulai merasakan adanya persatuan di tim setelah pergantian pimpinan pada pertengahan tahun 2013. Menurut anggota dari divisi-divisi yang diwawancarai, mereka mengatakan bahwa pimpinan mereka membentuk untuk kompak, bekerjasama, dan saling support antara divisi marketing kredit, dan divisi marketing support serta operasional. Mereka mengatakan bahwa pimpinan mereka merubah pandangan dan pola pikir mereka tentang keberhasilan, bahwa keberhasilan unit bisnis adalah keberhasilan individu. Sehingga setiap anggota tim harus bisa mensupport satu sama lain. Saling support antara divisi ini terbukti ketika karyawan divisi operasional secara sukarela pergi keluar untuk mengurus kreditur –hal ini seharusnya merupakan tugas dari marketing kredit- ketika anggota marketing kredit tidak ada ditempat dan sedang disibukan oleh kreditur lain.

Pada periode tersebut hasil wawancara menunjukkan bahwa mereka mengatakan masalah dan gesekan antara individu dalam sebuah organisasi bukan merupakan hal yang bisa dihindari, tapi masalah tersebut harus bisa diatasi secara professional dan selalu ada penyelesaian masalah yang sesuai sehingga masalah tersebut tidak berkembang dan merambat ke masalah yang cenderung lebih personal. Mereka merasakan suatu keadaan yang nyaman dan perasaan dekat antara anggota divisi secara professional dan mampu bekerja sama antara satu

sama lain, maka Bank Woori Saudara KCPB Cianjur bisa mendapatkan prestasi The Best secara nasional karena bisnis di bank ini berjalan dengan baik.

Seperti yang telah digambarkan diatas sebenarnya penelitian ini mengalami dua periode kepemimpinan, yaitu pemimpin periode 2011-2013 dan 2015-sekarang (untuk memudahkan akan disebut dengan pimpinan A) dan pimpinan periode 2013-2015 (Untuk memudahkan akan disebut dengan pimpinan B). Gambaran diatas menunjukkan ada perbedaan kondisi di kedua periode ini, yaitu perbedaan keeratan karyawan di unit bisnis ini yang berakibat pada perbedaan produktifitas di kedua masa kepemimpinan tersebut. Dari wawancara terhadap karyawan dan pimpinan, peneliti melihat bahwa ada perbedaan karakteristik dan cara memperlakukan karyawan dari kedua pimpinan ini, peneliti juga melihat adanya perbedaan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap kedua pimpinan ini, sehingga peneliti melihat bahwa karakteristik kedua pimpinan ini berpengaruh juga terhadap kondisi karyawan, interaksi mereka dan keeratan mereka sehingga hal tersebut berpengaruh besar pada kinerja karyawan yang akhirnya terlihat di pencapaian target unit bisnis.

Data hasil wawancara menunjukkan bahwa ada perbedaan sikap terhadap pimpinan A dan pimpinan B. Pada periode pimpinan B, dari hasil wawancara karyawan cenderung merasakan adanya rasa persatuan sehingga mereka bisa bekerja sama untuk mensupport satu sama lain. Mereka mengatakan bahwa mereka merasakan iklim kerja yang baik dan nyaman, lebih termotivasi, dan semangat dalam melakukan pekerjaan. Cara pandang berbeda-beda, berubah menjadi satu kesatuan bahwa kesuksesan KCPA Cianjur adalah kesuksesan tim

dan kesuksesan tim adalah kesuksesan individu karena individu merupakan salah satu bagian penting yang menggerakkan KCPA Cianjur menuju kesuksesan.

Dari hasil wawancara didapatkan bahwa perbedaan sikap ini adalah karena adanya perbedaan kondisi pada periode pimpinan B dan pimpinan A. Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur merasakan pimpinan B menciptakan situasi dimana setiap karyawan dituntut untuk bisa saling mengerti, bisa berkomunikasi, dan bisa bekerja sama satu sama lain. Mereka mengatakan bahwa pimpinan periode 2013-2015 cenderung berusaha untuk membuat karyawan berusaha dalam meningkatkan kemampuan perorangan, tapi penekanan tetap difokuskan pada kerjasama tim. Karyawan unit bisnis ini cenderung memiliki sikap yang negatif terhadap perubahan yang dilakukan oleh management, cenderung memiliki sikap negatif terhadap perubahan pimpinan karena ada pandangan-pandangan yang negatif terhadap pimpinan A ini dan merasa nyaman berada di bawah pimpinan B.

Karyawan unit bisnis yang bersangkutan juga mengatakan bahwa pimpinan B ini detail dalam memberikan informasi, memberikan support dan membimbing karyawan, sehingga karyawan tahu apa yang harus dilakukan, bahkan karyawan tahu bagian mana yang harus ditutupi ketika terjadi kekurangan di rekan kerjanya. Sebagai contoh, pada periode pimpinan B ini seperti yang telah disebutkan sebelumnya, karyawan dari divisi operasional secara sukarela mau untuk mengurus kreditur yang bermasalah pada hal tersebut adalah tugas dari marketing kredit. Pada periode pimpinan B ini para karyawan juga merasakan bahwa situasi kerjanya enak dan merasa seperti keluarga. Mereka merasa walaupun ada masalah secara personal tapi bisa diselesaikan secara profesional

dan mereka bisa tetap mendukung satu sama lain dan bisa tetap saling mensupport.

Sementara pada periode pimpinan A dari hasil wawancara didapatkan bahwa ada beberapa kebudayaan yang dibangun oleh pimpinan sebelumnya menjadi hilang. Sebagai contoh, *briefing* yang biasanya dilakukan setiap minggu jarang lagi terjadi. Padahal para karyawan mengatakan bahwa hal ini diperlukan untuk menyatukan persepsi mereka terhadap apa yang harus dilakukan. Dari hasil wawancara didapatkan bahwa walaupun terjadi *briefing* hal tersebut adalah inisiatif karyawan karena ingin tetap melanjutkan budaya yang telah mereka bangun sebelumnya, tetapi hal itu pun sulit dilakukan karena keputusan terhadap beberapa hal tidak bisa mereka ambil tanpa adanya keterlibatan dari pimpinan. Masalah juga terjadi karena pimpinan cenderung mengutamakan divisi operasional dan menunjuk divisi operasional untuk memimpin *briefing*, hal ini lah yang tidak disukai oleh divisi marketing karena mereka menganggap divisi operasional tidak mengetahui kondisi lapangan.

Selain itu, hasil wawancara mengatakan bahwa divisi marketing dan divisi operasional merasa bahwa pimpinan A ini tidak detail dalam memberikan instruksi dan cenderung tidak memperdulikan apa yang dikerjakan oleh karyawannya. Sehingga mereka terkadang menjadi kebingungan dengan apa yang harus dilakukan dengan arahan yang tidak jelas tersebut. Karyawan mengatakan bahwa jarang pimpinan yang sekarang memberi target pada karyawannya untuk mendapatkan sesuatu, bahkan ketika di target pun hasilnya tidak pernah ditanyakan. Atau, seperti yang telah disebutkan sebelumnya membiarkan divisi operasional untuk mengevaluasi mengenai debitur yang diajukan oleh karyawan

divisi marketing. Mereka merasa bahwa pimpinan A ini terlalu melepaskan karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya sendiri.

Hal ini merupakan hal yang berat karena karyawan merasakan tanggung jawab yang lebih besar daripada sebelumnya. Karyawan dari divisi operasional mengatakan bahwa sebenarnya dia merasa tertekan ketika dia harus mengevaluasi debitur yang diajukan oleh divisi marketing, karena banyak perhitungan mengenai resiko yang hanya diketahui oleh pimpinan harus dikerjakan olehnya. Begitu juga dengan karyawan divisi marketing yang mengatakan bahwa pimpinan pada periode sebelumnya cenderung memberikan data dan link untuk nasabah dan debitur *existing*, tapi hal tersebut tidak dilakukan oleh pimpinan pada periode ini. Padahal, mereka mengatakan bahwa data tersebut bisa diakses oleh pimpinan.

Data hasil wawancara menunjukkan bahwa para karyawan cenderung tidak yakin dengan pekerjaan mereka, alasan yang pertama adalah karena mereka menganggap ini adalah bisnis resiko dan ketika mereka melakukan banyak inisiatif mereka takut bertanggung jawab terhadap hal tersebut. Sebagai misal, bagi divisi operasional harus selalu meminta persetujuan dari pimpinan terhadap masalah apapun, dan jika tidak ada penyelesaian terhadap satu masalah saja hal tersebut bisa berakibat pada kenyamanan karyawan dalam bekerja. Atau, bagi marketing sangat diperlukan dukungan pimpinan dalam menawarkan produk pada level-level atasan karena akan banyak kebijakan yang harus diambil dan diputuskan oleh pimpinan tersebut, dan hal tersebut tentu diluar kuasa marketing.

Sementara itu, data hasil wawancara dengan pimpinan A menunjukkan bahwa dia melakukan hal tersebut karena merasakan unit bisnis ini adalah unit bisnis yang berhasil pada tahun sebelumnya sehingga pimpinan itu merasa tidak

perlu untuk terlalu terlibat didalamnya dan membiarkan mereka menjalankan bisnis. Pimpinan A menanggapi bahwa harusnya penurunan tidak terjadi, karena seharusnya karyawan unit bisnis ini sudah belajar dari pimpinan yang sebelumnya untuk menjalankan unit bisnis. Pimpinan A juga mengatakan bahwa harusnya mereka bisa memenuhi target pekerjaan mereka sendiri dan mereka juga seharusnya bisa menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi diantara mereka.

Data hasil wawancara dengan pimpinan B menunjukkan bahwa ketika ditempatkan di unit bisnis tersebut dia melihat bahwa secara kepribadian karyawannya adalah karyawan-karyawan yang cenderung bermasalah. Dan masalah yang paling mencolok diantara mereka adalah interaksi satu sama lain yang cenderung menimbulkan konflik, seperti cara menegur pekerjaan karyawan lain, cara menyampaikan pendapat, dan sebagainya. Sehingga untuk menyelesaikan masalah tersebut pimpinan B menjadi “jembatan” penghubung antara karyawan, sehingga masalah-masalah yang terjadi diantara mereka diselesaikan melalui pimpinan B ini.

Seperti yang digambarkan diatas, fenomena yang terjadi di unit bisnis ini adalah perubahan drastis pada produktifitas yang disebabkan oleh keeratan kelompok yang terjadi setelah pergantian pimpinan. Para karyawan mengakui bahwa persatuan yang turun pada periode ini mengganggu produktifitas mereka karena pada dasarnya cara kerja dalam unit bisnis bank adalah suatu proses, suatu mekanisme yang berkesinambungan satu sama lain. Di KCPA Cianjur yang terfokus pada kredit, tentu proses kerja dimulai dari adanya nasabah yang meminjam atau dalam bahasa bank yaitu debitur. Sebagai misal dalam proses kredit, marketing membawa aplikasi pada divisi marketing support yang akan

mengevaluasi kelengkapan aplikasi tersebut. Lalu, setelah dievaluasi oleh marketing support maka aplikasi tersebut akan diserahkan pada pimpinan atau jika ada kebijakan lain akan diserahkan pada divisi operasional yang akan mendokumentasikan dan mengurus hal-hal yang terkait dengan administrasi, dalam beberapa kasus mereka juga memberikan otorisasi terhadap aplikasi atau pengajuan kredit yang dibawa oleh marketing, dan setelah itu akan diserahkan pada pimpinan yang akan melihat secara keseluruhan dan dilakukan otorisasi. Lalu diberikan lagi pada divisi operasional untuk pengerjaan laporan dan dokumentasi, serta administrasi jika hal tersebut belum dikerjakan. Setelah itu, uang akan disiapkan dan dihitung oleh teller, termasuk ketika uang tidak tersedia di kas maka teller bertanggung jawab untuk menyediakan uang tersebut dari kantor cabang.

Proses kerja diatas menunjukkan bahwa peran kesatuan dan kekompakan kelompok serta peran pimpinan menjadi bagian yang penting. Sehingga ketika salah satu divisi terhambat atau berhenti, proses kerja dalam bank bisa berhenti, selain itu tidak adanya pimpinan juga bisa menyebabkan unit bisnis ini terhenti karena banyak hal yang harus diputuskan oleh pimpinan, termasuk otorisasi kredit, penghitungan resiko, evaluasi data, strategi dagang terkait dengan bunga, dan hal-hal lainnya. Selain itu, karena pada dasarnya proses kerja dalam Bank adalah *Dual Custody* yaitu yang mengetahui dan bertanggung jawab terhadap pinjaman, tabungan, dan uang adalah atas sepengetahuan beberapa orang. Setiap karyawan atau dalam hal ini berarti divisi operasional yang terdiri dari teller, administrasi, laporan dan dokumentasi, divisi marketing yang terdiri dari

relationship officer, dan marketing support serta pimpinannya, harus benar-benar terlibat.

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa pimpinan mengakui perlunya ada kedekatan antar karyawannya terutama di bidang perbankan yang jenis pekerjaan antara karyawannya merupakan suatu proses yang bersambung satu sama lain. Hal-hal yang bisa terjadi adalah bahwa ketika tidak ada kedekatan diantara karyawan akan menghambat proses tersebut misalnya, divisi operasional memperketat peraturan terhadap salah satu karyawan marketing yang tidak disukainya, padahal di kantor cabang lain hal itu sangat jarang dilakukan, atau karena sering terjadinya pertengkaran bisa saja karyawan tidak datang saat *briefing*, atau bahkan mengundurkan diri, dan hal ini akan sangat mengganggu kinerja bank yang bersangkutan, hal paling buruk yang dapat terjadi adalah *fraud* atau adanya pemalsuan karena muncul persaingan yang tidak sehat.

— Seperti yang sudah di gambarkan di atas, fenomena yang terjadi di unit bisnis adalah konflik yang terjadi antara divisi operasional dan divisi marketing yang jelas menghambat jalannya proses kerja unit bisnis. Selain itu, masalah ini tidak pernah diselesaikan secara tim, melainkan cenderung diselesaikan perorangan sehingga masalah yang tadinya hanya terbatas di bidang kerja saja merambat hingga terjadi masalah di tingkat personal dan hal ini mempengaruhi banyak hal termasuk semangat marketing untuk bekerja, dan divisi operasional yang lebih ketat dalam memberlakukan syarat karena mereka menganggap bahwa divisi marketing tidak mampu menjalankan tugas mereka.

Penggambaran fenomena di atas juga menunjukkan bahwa masalah-masalah tersebut terjadi karena pimpinan yang kurang terlibat dengan karyawan

dan pekerjaan di unit bisnisnya. Jika kita melihat pada periode sebelumnya, keterlibatan pimpinan di unit bisnis ini menjad hal yang sangat penting dalam menyelesaikan masalah karyawan, menyatukan tim, dan meningkatkan pencapaian unit bisnis terhadap target.

Dari uraian diatas sebenarnya bisa diambil inti dari fenomena yang terjadi di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Inti dari fenomena ini adalah produktifitas yang berubah-ubah secara drastis, dan perubahan drastis ini disebabkan oleh keeratan antara karyawan yang berubah-ubah pula, keeratan yang buruk tahun 2012 berubah menjadi solid pada tahun 2013-2015 dan kembali menurun pada tahun 2015, dan perubahan pimpinan. Perubahan keeratan pada individu di unit bisnis peneliti sebut dengan kohesifitas, sementara untuk menjelaskan keterlibatan pimpinan peneliti akan menggunakan variabel persepsi terhadap perilaku pimpinan.

Dari fenomena tersebut peneliti menarik kesimpulan bahwa masalah yang terjadi di unit bisnis ini adalah masalah kepemimpinan dan keeratan kelompok, sehingga peneliti menjadi tertarik untuk meneliti persepsi terhadap perilaku pimpinan dan kohesifitas kelompok pada karyawan di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Peneliti berpikir bahwa kedua variable ini menarik untuk diteliti dengan dua alasan. Pertama, bahwa sedikit penelitian di UNISBA yang menghubungkan antara kepemimpinan dengan keeratan kelompok, bahkan berdasarkan database di elibrary.unisba.ac.id peneliti tidak menemukan penelitian terkait kepemimpinan dalam konteks kelompok. Penelitian-penelitian yang dilakukan dengan variable pimpinan selalu dihubungkan dengan variable yang bersifat individu seperti moril, kepuasan, dan semangat kerja karyawan. Padahal

pimpinan merupakan bagian penting dalam kelompok. Kedua, masih terkait dengan jumlah penelitian. Peneliti menemukan sedikit jumlah penelitian mengenai kohesifitas dalam seting kerja dan organisasi, kebanyakan penelitian dilakukan terhadap tim olah raga. Peneliti hanya menemukan dua penelitian terkait dengan seting kerja, yaitu di Bank Mega Kantor Cabang Pembantu Jalan Juanda, dan Bagian Keuangan di Rumah Sakit Daerah X Bandung. Peneliti merasa bahwa merupakan hal yang penting untuk melakukan penelitian dalam seting kerja, karena kelompok dalam bentuk apapun pasti membutuhkan kohesifitas agar tidak pecah.

Penelitian yang berjudul **Hubungan Antara Persepsi Terhadap Perilaku Pimpinan dan Kohesifitas Kelompok Pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur** ini diharapkan bisa menambah pengetahuan. Peneliti juga berharap dengan adanya penelitian ini bisa bermanfaat secara praktis bagi peneliti, Fakultas Psikologi UNISBA, dan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur secara khusus, sekaligus membawa manfaat bagi pembaca pada umumnya.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di bagian latar belakang masalah, terlihat bahwa ada perubahan produktifitas yang drastis di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Terjadi peningkatan produktifitas yang drastis pada pertengahan tahun 2013- pertengahan tahun 2015, dan terjadi penurunan yang drastis pula pada akhir tahun 2015. Berdasarkan hasil wawancara perubahan produktifitas ini adalah karena perubahan keeratan kelompok sehingga hal tersebut mengganggu proses kerja tim yang sifatnya sangat bergantung pada tim. Sesuai dengan yang digambarkan di

latar belakang masalah, sistem kerja di bank adalah *dual custody* dimana proses pinjaman, tabungan, dan kas harus diketahui oleh berbagai pihak sehingga jika proses kerja terhambat di salah satu divisi saja, hal tersebut bisa mempengaruhi unit bisnis secara keseluruhan.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa pada pertengahan tahun 2015 hingga sekarang hubungan antara karyawan di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur cenderung renggang, banyak masalah pekerjaan yang terjadi dan masalah-masalah tersebut tidak terselesaikan sehingga masalah tersebut merambat hingga tingkat personal. Mereka cenderung menyalahkan satu sama lain, bertengkar antara satu sama lain, dan merasa tidak nyaman dengan satu sama lain. Hal ini mengakibatkan penurunan kinerja terutama pada divisi marketing yang merasa tidak di support oleh divisi operasional, sementara itu divisi operasional tetap pada pendiriannya bahwa mereka melakukan hal yang seharusnya mereka lakukan karena divisi marketing dianggap tidak mampu.

Hal ini memang pernah terjadi pada awal berdirinya unit bisnis ini hingga pertengahan tahun 2013, tapi terlihat mulai teratasi pada 2013-2015. Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur seakan-akan berhasil membentuk satu pemikiran bahwa keberhasilan unit bisnis adalah keberhasilan individu, dari hasil wawancara pemikiran ini lah yang mereka anggap sebagai fondasi mereka dalam bekerja dan berinteraksi dalam pekerjaan. Perbedaan-perbedaan pendapat pun cenderung terselesaikan tapi berdasarkan hasil wawancara hal tersebut adalah karena pengaruh pimpinan pada periode itu. Pada awal 2015 data wawancara terhadap karyawan unit bisnis ini menunjukkan bahwa merasa nyaman dalam

bekerja dan bisa perform dengan baik sehingga mereka bisa menghasilkan prestasi yang luar biasa dalam jangka waktu satu tahun.

Gambaran masalah yang terjadi disini adalah terlihat bahwa karyawan Bank Saudara KCPA Cianjur adalah suatu kelompok yang rapuh dan mudah untuk terpecah. Hal ini terlihat dari mudah sekali kelompok ini bersatu dari yang awalnya terpecah kemudian terpecah kembali setelah mereka terlihat bersatu. Pergantian satu anggota membuat mereka mulai goyah dan perlu adaptasi lagi, padahal jika mereka adalah suatu kelompok yang kokoh seharusnya pergantian satu anggota tidak berpengaruh besar terhadap mereka dan mereka tetap bisa perform dengan baik. Karena seharusnya proses kerja yang cenderung melibatkan setiap anggotanya, seharusnya ketika ada masalah bisa diselesaikan karena keterlibatan setiap anggota tersebut, tidak hanya peran satu orang saja. Dari hasil analisa peneliti, sebenarnya pada dasarnya mereka bukanlah suatu kelompok yang kokoh. Tapi memang pada dasarnya mereka adalah suatu kelompok yang mudah terpecah.

Selain kelompok Bank Woori Saudara KCPA Cianjur merupakan suatu kelompok yang rapuh dan gampang terpecah, hal lain yang terlihat berdasarkan fenomena yang digambarkan di bagian latar belakang masalah adalah masalah kepemimpinan. Sesuatu yang khas di kelompok ini adalah bahwa mereka membutuhkan figur yang bisa menyatukan mereka, pimpinan di kedua periode yang berbeda terbukti memberikan hasil yang berbeda tidak hanya bagi produktifitas tetapi bagi keeratan kelompok unit bisnis ini. Selain itu, adanya persepsi yang berbeda terhadap perilaku pimpinan kedua periode dari karyawan, hal tersebut mempengaruhi keeratan kelompok unit bisnis ini juga.

Berdasarkan gambaran fenomena di bagian sebelumnya, bahwa ada perbedaan sikap terhadap pimpinan A dan pimpinan B. Pada periode pimpinan B, dari hasil wawancara karyawan cenderung merasakan adanya rasa persatuan sehingga mereka bisa bekerja sama untuk mensupport satu sama lain. Mereka mengatakan bahwa mereka merasakan iklim kerja yang baik dan nyaman, lebih termotivasi, dan semangat dalam melakukan pekerjaan. Cara pandang berbeda-beda, berubah menjadi satu kesatuan bahwa kesuksesan KCPA Cianjur adalah kesuksesan tim dan kesuksesan tim adalah kesuksesan individu karena individu merupakan salah satu bagian penting yang menggerakkan KCPA Cianjur menuju kesuksesan.

Sementara pada periode pimpinan A, mereka cenderung didapatkan bahwa ada beberapa kebudayaan yang dibangun oleh pimpinan sebelumnya menjadi hilang. Sebagai contoh, *briefing* yang biasanya dilakukan setiap minggu menjadi hilang, dan jarang lagi terjadi *briefing*. Padahal para karyawan mengatakan bahwa hal ini diperlukan untuk menyatukan persepsi mereka terhadap apa yang harus dilakukan. Dari hasil wawancara didapatkan bahwa walaupun terjadi *briefing* hal tersebut adalah inisiatif karyawan karena ingin tetap melanjutkan budaya yang telah mereka bangun sebelumnya, tetapi hal itu pun sulit dilakukan karena keputusan terhadap beberapa hal tidak bisa mereka ambil tanpa adanya keterlibatan dari pimpinan. Masalah juga terjadi karena pimpinan cenderung mengutamakan divisi operasional dan menunjuk divisi operasional untuk memimpin *briefing*, hal ini lah yang tidak disukai oleh divisi marketing karena mereka menganggap divisi operasional tidak mengetahui kondisi lapangan.

Berdasarkan gambaran di bagian ini, terlihat bahwa hal yang perlu digambarkan dari kelompok ini adalah sikap mereka terhadap pimpinan dan kohesifitas di unit bisnis ini. Berdasarkan Identifikasi masalah diatas, maka pertanyaan penelitian yang ingin dijawab adalah seberapa kuat *hubungan antara perilaku pimpinan dan kohesifitas kelompok pada karyawan Bank Woori Saudara KCPA cianjur?*.

1.3 Tujuan dan Maksud Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Hubungan Antara Persepsi Terhadap Perilaku Pimpinan dan Kohesifitas Kelompok Pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data empiris mengenai Hubungan Antara Persepsi Terhadap Perilaku Pimpinan dan Kohesifitas Kelompok Pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi atau data awal atau data tambahan yang berguna bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi atau data tambahan khususnya bagi pimpinan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur dan secara umum bagi Bank Woori Saudara secara nasional terkait evaluasi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan bisa memberikan gambaran dan dijadikan referensi bagi Bank Woori Saudara pusat terkait penunjukan pimpinan dengan perilaku seperti apa yang cocok untuk ditempatkan di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur, jika ada penunjukan pimpinan baru.

