

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Bank Woori Saudara

Bank Saudara adalah perusahaan Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Bank ini berbasis di Jakarta dan didirikan pada tahun 1906. Pada tahun 2014 Bank Woori Indonesia dan Bank Saudara telah bergabung menjadi Bank Woori Saudara dengan kategori Bank Umum Kelompok Usaha 2 (BUKU 2). Jasa Pelayanan kedua Bank terkait/layanan bersama masih terbatas, adalah sebagai berikut :

1. Layanan Setoran Tunai Tabungan dan Giro
2. Layanan Tarikan Tunai Tabungan
3. Layanan Pemindah bukuan Tabungan
4. Layanan Informasi Saldo
5. Layanan Cetak Buku
6. Layanan Transfer Kliring dan RTGS

Bank Woori Saudara ini memiliki 106 cabang yang terdiri dari Kantor Pusat, Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu A, dan Kantor Cabang Pembantu B. Produk yang mereka keluarkan adalah produk-produk terkait dengan simpanan (tabungan, tabungan woori saudara berjangka (TASKA), giro dan rekening koran, deposito, deposito retail), kredit (kredit usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), kredit pegawai (KUPEG), kredit pekerja (KUJA), kupen Saudara, kredit waralaba, kupen Hybird, kredit tunjangan hari tua (THT), kredit pemilikan hunian (KPH), dan layanan lainnya.

Mereka memiliki visi untuk menjadi 20 bank terbesar di Indonesia, dengan menjalankan strategi *customer first* (mengutamakan pelayanan kepada nasabah), *performance oriented* (mengutamakan kinerja yang baik), Synergy (bersinergi untuk mencapai tujuan perusahaan). Mereka memiliki budaya kerja sebagai berikut :

1. Customer first (mengutamakan nasabah)
2. Excellence : Pelayanan yang terbaik untuk stakeholder
3. Professional : Kompeten dan Bertanggung Jawab
4. Accountability : Tata kelola perusahaan yang baik
5. Trust : Bank yang terpercaya

Slogan dari Bank Woori Saudara sendiri adalah “Dengan profesionalisme yang tinggi menjadikan bank yang sehat dan kuat”. Sementara makna logo dari Bank Woori Saudara Indonesia yang digambarkan dengan fajar menyingsing dapat diartikan sebagai terobosan dan harapan. Sama Halnya seperti sebuah janji untuk menjadi seorang pemimpin baru yang membuka cara pandang dan wawasan baru terhadap sektor ekonomi Indonesia.

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang yang membimbing orang lain dalam suatu tujuan bersama, dengan cara mengatur, mengarahkan, mengkoordinasi, mendukung, dan memotivasi usaha orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan bukanlah suatu karakteristik personal atau kelompok, tapi suatu proses interpersonal yang kompleks dimana salah seorang anggota yang berkooperasi diizinkan untuk mempengaruhi dan memotivasi orang

lain dalam mendapatkan tujuan dari kelompok dan individu. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah :

- **Proses resiprokal**, proses yang melibatkan pimpinan, pengikut, dan situasi kelompok. Pemimpin tidak hanya mempengaruhi anggota kelompok; tetapi hubungan antara pimpinan dan anggota adalah sama. Salah satu pandangan yang menjelaskan tentang kepemimpinan mengatakan bahwa penjelasan kepemimpinan kelompok tidak bisa dipisahkan dari anggotanya (Hollander, 2006; Messick, 2005; dalam Forsyth, 2010).
- **Proses transaksional**, dimana pimpinan kelompok dan anggota bekerja bersama-sama, saling bertukar waktu, energi, dan kemampuan untuk meningkatkan penghasilan bersama mereka (Avolio, 2004 dalam Forsyth, 2010).
- **Proses kooperatif dari pengaruh legitimasi daripada kekuatan**. Hak untuk memimpin, biasanya, muncul secara sukarela dari hasil konferensi anggota kelompoknya, dengan harapan bahwa pimpinan tersebut termotivasi oleh kebutuhan kolektif kelompok daripada kebutuhannya sendiri (Avolio & Locke, 2002 dalam Forsyth, 2010)
- **Proses pencarian tujuan yang adaptif**, karena mengorganisasi dan memotivasi anggota kelompok dalam usaha mereka untuk mendapatkan tujuan kelompok dan tujuan personal (Parks, 2005 dalam Forsyth).

Garis pembeda sering ditarik antara kepemimpinan dan bentuk-bentuk yang bisa mempengaruhi lainnya (seperti manager, supervisor, dsb). Pemimpin sering memegang posisi yang superior dalam kelompok, tapi memegang posisi penting dalam kelompok tidak selalu membuat mereka menjadi pemimpin; ada

banyak bos, supervisor, dan manager, yang bukan pemimpin. Sebaliknya, ada banyak individu dalam kelompok dan organisasi yang tidak memegang posisi formal tapi mereka adalah pemimpin karena pengaruh mereka terhadap orang lain dan usahanya dalam menggapai tujuan kelompok (Bedeian & Hubnt, 2006; Kotter, 1990 dalam Forsyth, 2010).

Penjelasan diatas memberikan gambaran bahwa apa sebenarnya pemimpin. Apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin telah dirumuskan dalam dua kelompok perilaku besar oleh para ahli. Yaitu kepemimpinan yang terfokus pada tugas, dan terfokus pada hubungan.

- **Kepemimpinan yang terfokus pada tugas dalam pekerjaan kelompok** dan tujuannya, adalah pemimpin yang memfasilitasi prestasi dan mendapatkan apa yang dituju oleh kelompok, pemimpin seperti ini muncul dalam bentuk yang menjalankan struktur, memasang standar dan tujuan yang jelas, mengidentifikasi tugas dan posisi anggota dalam kelompok, mengembangkan prosedur standar operasi, menggambarkan tanggung jawab, membangun jaringan komunikasi, memberikan *feedback*, merencanakan aktifitas, mengkoordinasikan aktifitas, menyarankan solusi, memonitor prosedur, dan menekankan pada efisiensi dan produktifitas (Lord 1977; Yukl, 2006 dalam Forsyth, 2010).
- **Kepemimpinan yang terfokus pada hubungan interpersonal** dalam kelompok. Untuk meningkatkan kepuasan emosiosial dan kerjasama dalam kelompok, pemimpin tersebut meningkatkan morale anggota, memberikan support dan menyemangati, mengurangi konflik interpersonal, membantu anggota untuk melepaskan tensi negatif,

membangun rapport, dan memberikan kepedulian serta konsideras terhadap kelompok dan anggotanya (Lord 1977; Yukl, 2006 dalam Forsyth, 2010).

2.2.1 Teori Perilaku Kepemimpinan

Orang-orang selalu tertarik dengan kepemimpinan sejak mereka mulai bersatu bersama dalam suatu kelompok untuk mendapatkan suatu tujuan. Tetapi, baru di awal abad ke-20 para peneliti mulai melakukan penelitian mengenai kepemimpinan. Salah satu teori yang banyak dikenal dan digunakan dalam kepemimpinan adalah teori perilaku kepemimpinan (*leadership behavior theories*). Dimensi pada teori ini ada dua, yaitu dua dimensi yang disebutkan pada bagian sebelumnya. Kepemimpinan yang terfokus pada tugas dan kepemimpinan yang terfokus pada hubungan antara anggota. Dimensi ini dikembangkan oleh para peneliti Ohio State University untuk membangun alat ukur mereka yaitu *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ; Kerr dkk, 1974; Schriesheim & Eisenbach, 1995 dalam Forsyth 2010).

Peneliti di berbagai negara yang meneliti berbagai tipe kelompok terus mengulang dua dimensi ini. Walaupun label yang mereka gunakan berbeda, tapi inti dari label tersebut adalah kedua dimensi ini. Sebagai misal memfasilitasi pekerjaan dan suportif (Gowers & Sewashore, 1966), terfokus pada produksi dan terfokus pada pekerja (Likert, 1967), berkemampuan dalam administratif dan berkemampuan dalam berlerasi (Mann, 1965), tercapainya tujuan dan merawat kelompok (Cartwright & Zander, 1968), dan performansi serta maintenance

(Misumi, 1995) variable ini memiliki label yang berbeda tapi memiliki kesamaan yang besar dalam konsep (Shipper & Davy, 2002 dalam Forsyth, 2010).

Salah satu penelitian yang terkenal menggunakan teori ini adalah penelitian yang dilakukan oleh para peneliti oleh Ohio State University seperti yang disebutkan sebelumnya. Dipimpin oleh R.Stogdill, C. Shartle, dan J.Hemphill para peneliti dari Ohio State University ini ingin meneliti indikator perilaku pimpinan yang efektif (Stogdill, 1950). Penelitian Ohio State mengidentifikasi dua dimensi penting dari perilaku pimpinan kelompok. Dimulai dengan melakukan penyusunan terhadap lebih dari 1000 dimensi, para peneliti pada akhirnya bisa mengelompokkan dimensi-dimensi tersebut menjadi dua dimensi yang sangat penting bagi pimpinan sesuai dengan yang sering digambarkan oleh anggota kelompok (Robbins & Coulter, 2012).

Dimensi pertama disebut dengan **menginisiasi struktur**, yaitu pimpinan yang digambarkan sebagai orang yang berperan dalam kelompok untuk membuat kelompok bisa mencapai tujuannya. Didalamnya terdapat perilaku yang melibatkan percobaan untuk mengorganisasi pekerjaan, hubungan dalam pekerjaan, dan tujuan. Sedangkan dimensi yang kedua disebut dengan **konsiderasi**, dimana digambarkan sebagai sampai mana pimpinan bekerja untuk membangun hubungan yang ditandai dengan adanya saling percaya dan saling hormat pada ide dan perasaan anggota kelompok (Robbins & Coulter, 2012).

Seorang pemimpin yang konsiderasinya tinggi membantu anggota kelompoknya dalam masalah pribadi mereka, dia adalah pimpinan yang mudah didekati dan mudah berteman, dan memperlakukan semua anggota kelompok secara sama. Penelitian menemukan bahwa pimpinan yang memiliki nilai tinggi

dalam menginisiasi struktur dan memiliki konsiderasi yang tinggi (pimpinan yang tinggi-tinggi) terkadang mencapai hasil kerja dan kepuasan kerja anggota kelompok yang tinggi walaupun hal ini tidak selalu terjadi (Robbins & Coulter, 2012).

2.2.2 Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)

Leadership Behavior Description Questionnaire atau dikenal dengan LBDQ adalah alat ukur yang menggunakan teknik dimana anggota kelompok bisa menggambarkan perilaku pimpinan formal dalam organisasi mereka. Responden dari alat ukur ini mengindikasikan persepsi dimana dia mengindikasikan bahwa pimpinan mereka selalu, sering, kadang-kadang, jarang, atau tidak pernah melakukan suatu tindakan tertentu. LBDQ dikembangkan untuk melihat apa yang membuat seseorang menjadi seorang pemimpin yang efektif, apa perilaku yang harusnya seorang pimpinan miliki (Chang & Lin, 2008; Halpin, 1957; Hills, 1963; Kateberg & Horn, 1981; Kenis, 1978; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Littrell & Valentin, 2005; Schriesheim, 1982; STOGDILL, 1963,1974; Sashkin, 1979; Tracy, 1987, dalam Rodriguez, 2013).

LBDQ dikembangkan oleh staff penelitian dari Universitas Ohio State, sebagai salah satu peojek studi universitas tersebut. Dibawah pimpinan Dr. Carroll L, Shartle, Hemphill dan Coons mereka menyusun kuisisioner asli dari alat ukur ini. Halpin dan Winer yang menggunakannya untuk pasukan angkatan udara melaporkan bahwa ada dua struktur yang bisa dipertimbangkan sebagai fundamental dalam perilaku kepemimpinan (Halpin, 1957).

Kedua dimensi ini adalah menginisiasi struktur yang ditunjukkan oleh perilaku pimpinan yang membatasi dirinya dengan anggota kelompok, dan membangun suatu pola yang baik dari organisasi, menjalin komunikasi, dan membangun cara yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan dimensi yang kedua adalah konsiderasi, yaitu merujuk pada perilaku yang mengindikasikan adanya pertemanan, saling percaya, dan kehangatan berelasi antara anggota dan pimpinan (Halpin, 1957).

Pada tahun 1962, LBDQ dikembangkan lagi oleh Stogdill, dia menganggap bahwa sulit dipercaya hanya dua faktor tersebut yang bisa menentukan variasi dari perilaku kepemimpinan. Suatu teori baru tentang diferensiasi peran dan prestasi kelompok oleh Stogdill, serta survey yang dilakukan oleh para peneliti yang mendukung teori tersebut, menyarankan beberapa variable tambahan yang beroperasi berbeda dalam peran yang berbeda dikelompok sosial. Variable-variable tambahan itu adalah representasi, toleransi terhadap ketidakpastian, membangun struktur, sesuai dengan peran, menekankan pada produktifitas, berorientasi pada atasan, menginginkan rekonsiliasi, kemampuan persuasi, toleransi dan kebebasan, konsiderasi, keakuratan prediksi, dan integritas kelompok (Stogdill, 1962). Berikut penjelasan dari variable-variable tambahan tersebut :

- **Representasi** adalah pimpinan berbicara dan bertindak sebagai representatif dari kelompok
- **Toleransi** terhadap ketidakpastian adalah pimpinan mampu mentoleransi ketidakpastian dan menunda tanpa ada kecemasan dan perasaan terganggu

- **Membangun struktur** adalah pimpinan mampu menjelaskan perannya sendiri dan mampu membuat bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka
 - **Sesuai dengan peran** adalah secara aktif memegang peran pimpinan dari pada memberikannya pada orang lain
 - **Menekankan pada produktifitas** adalah pimpinan memberikan tekanan pada hasil akhir dan produktifitas kelompok
 - **Berorientasi pada atasan** adalah pimpinan mampu membangun hubungan dengan atasan yang memiliki pengaruh terhadap mereka untuk mendapatkan status yang lebih tinggi
 - **Menginginkan rekonsiliasi** adalah merekonsiliasi kepentingan yang bertabrakan dengan mengurangi ketidakteraturan dalam sistem
 - **Kemampuan persuasi** adalah menggunakan argumentasi dan persuasi secara efektif dan bisa dengan kuat meyakinkan orang lain
 - **Toleransi dan kebebasan** adalah pimpinan membiarkan bawahan untuk mengambil inisiatif, pilihan dan tindakan
 - **Konsiderasi** adalah pimpinan lebih menekankan pada kenyamanan, *well-being*, status, dan kontribusi dari anggotanya
 - **Keakuratan prediksi** adalah bahwa pimpinan mampu untuk melihat kedepan dan memprediksi hasil secara akurat
 - **Integrasi** adalah pimpinan mampu merawat hubungan dalam anggota kelompok dan menyelesaikan konflik yang terjadi diantara anggotanya
- LBDQ sudah digunakan dalam berbagai penelitian dalam seting industri, militer, dan pendidikan. Fleishman dan Fleishman, Harris dan Burt sudah

menggunakan LBDQ dalam penelitian mereka terhadap pekerja pabrik dan menemukan bahwa dua dimensi dari perilaku kepemimpinan ini berguna dalam mengevaluasi hasil dari program training supervisor. Halpin melaporkan bahwa ada hubungan antara perilaku komandan pasukan angkata udara dengan kedua dimensi dan evaluasi performansi yang dibuat oleh atasan, rekan, dan anggota kelompoknya dan terbukti bahwa komandan yang memiliki skor tinggi pada kedua dimensi ini adalah pimpinan yang paling efektif. Mirip dengan hasil penelitian sebelumnya, Hemphill dalam penelitian terhadap 22 jurusan di perguruan tinggi Liberal Art, menemukan bahwa jurusan dengan kampus yang mendapatkan reputasi bagus adalah kampus yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki skor tinggi di kedua bidang tersebut (Halpin, 1957).

2.2.3 Pentingnya Kepemimpinan

— Alasan kenapa pimpinan adalah bahwa organisasi membutuhkan kemampuan managerial mereka terutama dalam keadaan yang tidak pasti, keadaan yang kompleks, dan keadaan yang kacau. Sebagai organisasi yang menghadapi tantangan masa kini, seperti iklim ekonomi dunia, teknologi yang terus berubah, dan globalisasi yang terus bertambah. Manager memegang peranan penting dalam mengidentifikasi isu-isu yang penting dan membuat respon yang sesuai untuk menghadapi isu tersebut (Robbins, 2012).

Alasan lain kenapa pimpinan dibutuhkan oleh organisasi adalah bahwa mereka memiliki peranan penting untuk menyelesaikan suatu tugas. Walaupun pimpinan bukan merupakan pekerja pelaksana, tapi mereka lah yang mengkoordinasi, merencanakan, dan mengkondisikan sistem pekerjaan di tempat

kerja. Tugas dari pimpinan adalah memastikan bahwa pekerja melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga organisasi mampu untuk melakukan bisnis sesuai dengan yang diharapkan. Pimpinan sangat penting bagi organisasi, penelitian terbaru membuktikan bahwa kemampuan memimpin seseorang bisa menentukan nilai dari organisasi tersebut (Robbins, 2012).

2.3 Kohesifitas

2.3.1 Definisi Kohesifitas

Kohesifitas adalah suatu konsep yang luas tapi memiliki konsensus yang sedikit. Dalam psikologi sosial kohesif diartikan sebagai salah satu atribut bersamaan dengan proses-proses lain yang ada didalam suatu kelompok kecil, dalam psikologi kohesifitas terkait dengan anggota kelompok yang berbagi karakter perilaku dan emosi diantara satu sama lain dan diantara kelompok secara keseluruhan. Batasan keilmuan membatasi definisi dari kohesifitas dan hal tersebut yang menyebabkan para ahli sulit untuk mendefinisikan kohesifitas dan mengidentifikasi berbagai aspek dari konsep ini (Bruhn, 2009) Secara intuisi kita tahu perbedaan antara kelompok yang kohesif dan kelompok yang tidak kohesif. Kelompok yang kohesif adalah kelompok yang ditandai dengan adanya rasa bersatu dan anggota di kelompok ini cenderung memiliki morel yang tinggi. Anggotanya menikmati berinteraksi satu sama lain, memiliki atmosfer yang kooperatif dan hangat, saling memuji satu sama lain, dan mereka berada dalam kelompok pada waktu yang lama.

Tetapi walaupun demikian, pandangan tersebut masih sangat terbatas karena masih banyak bentuk kelompok yang tidak terjawab apakah mereka

merupakan suatu kelompok yang kohesif atau tidak. Sebagai misal, bagaimana dengan kelompok yang mereka menyukai satu sama lain, tapi tidak memiliki komitmen terhadap kelompok secara utuh, apakah mereka masih disebut kohesif? atau kelompok yang secara emosional tidak memiliki keterikatan tapi mereka tetap merasa bangga terhadap kelompok mereka dan mereka mampu memenuhi tujuan kelompok mereka dengan baik, apakah kelompok seperti ini bisa disebut dengan kohesif? dan banyak bentuk kelompok lain yang berbeda-beda dan bisa dikatakan bahwa kelompok tersebut menunjukkan bahwa mereka memiliki tingkat kohesif yang tinggi.

Seperti yang telah disebutkan diatas, kohesifitas memiliki banyak bentuk dan memenuhi berbagai fungsi yang beberapa ahli katakan bahwa dengan ironis konsep kohesifitas itu adalah konsep yang kurang kohesif (sebagai contoh, Casey-Campbell & Martens, 2008; Mc Pherson & Smith-Lovin, 2002; Mudrack, 1989, dalam Forsyth, 2010) . Bentuk kohesif dan apa yang mempengaruhinya memang bervariasi, tapi para ahli sepakat bahwa kohesifitas digambarkan sebagai “hal” yang mengikat suatu kelompok agar tetap bersatu (Dion, 2000; Friedkin, 2004; Siebold, 2007 Dalam Forsyth, 2010).

Kohesi kelompok sering disebut secara metafora sebagai kekuatan dari atraksi molekular yang mengikat partikel-partikel benda menjadi satu (Forsyth, 1999, dalam Treadwell, 2011), suatu “perekat” yang mengikat anggota kelompok dalam pengejaran mereka terhadap suatu tujuan bersama (Carron, 1982; Treadwell, Lavertue, Kumar, & Veeraraghvan, 2001). Kohesi kelompok dipertimbangkan sebagai inti dari komposisi dalam mengembangkan kedekatan interpersonal yang sehat dan menumbuhkan perasaan kebersamaan (Catwright

dan Zander, 1968; Moreno & Jennings, 1937; Yalom, 1995, dalam Treadwell, 2011).

Kohesi kelompok bisa dikonstruksi menjadi sebuah hasil atau *outcome* maupun menjadi sebuah proses dinamik yang sedang berlangsung (Carron, 1982; Carron, Brawley, & Widmeyer, 1998). Sebagai suatu proses kohesifitas adalah fluktuasi dari interaksi interpersonal, atraksi antar anggota, dan level motivasi untuk tetap aktif dalam mengejar tujuan kelompok. Walaupun ketertarikan terhadap anggota kelompok dianggap sebagai sumber yang kuat untuk menjadikan suatu kelompok kohesif, sebenarnya untuk menjadi suatu kelompok yang kohesif, suatu kelompok yang bisa menggapai tujuannya, anggota kelompok yang bersangkutan tidak perlu menyukai satu sama lain (Rempel & Fisher, 1977, dalam Treadwell, 2001). Sementara sebagai *outcome* atau hasil maka suatu kelompok yang kohesif harus bisa mencapai suatu tingkat stabilitas tertentu untuk mulai berfungsi sebagai suatu kelompok dan merawat stabilitas ini dengan aktifitas dan interaksi yang terus menerus diantara anggotanya (Altman & Taylor, 1973, dalam Treadwell, 2011). Hubungan antara kohesi dan stabilitas anggotanya sangat kuat ketika anggota kelompok yang bersangkutan tertarik pada kelompok dari pada tertarik pada anggota lain secara individu (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979, dalam Treadwell, 2011). Anggota dari kelompok yang sangat kohesif cenderung mempertimbangkan pemikiran satu sama lain, mencoba menyelesaikan masalah bersama-sama dan memberikan kontribusi untuk menyelesaikan masalah dalam kelompok, dan tidak akan terpengaruh dengan kekuatan dan status struktur dalam kelompok (Secord & Blackman, 1964, dalam

Treadwell, 2011). Kelompok yang kohesif memberikan kesempatan pada kelompok untuk berhasil.

2.3.2 Komponen dari Kohesifitas

Teori mengenai kohesifitas kelompok sebenarnya sangat banyak dan sangat bervariasi. Kohesifitas bukanlah sesuatu konsep yang simpel, kohesifitas bukanlah hasil dari suatu proses tertentu tetapi merupakan hasil dari suatu proses multi-komponen dan melibatkan banyak indikator. Sebagai hasilnya tidak pernah ada satu tipe kelompok kohesifitas tertentu. Ada kelompok yang saling menyukai satu sama lain, bangga terhadap kelompoknya, dan mereka terikat oleh tugas. Tapi, ada juga kelompok yang mereka tidak dekat dengan satu sama lain tapi kelompok tersebut bisa menghasilkan suatu produk yang bagus. Sehingga tidak ada suatu jenis kelompok kohesif yang sama dan juga tidak ada satu teori kohesif yang disetujui para ahli, pada dasarnya para ahli membagi kohesifitas menjadi empat proses yang saling berkaitan. Yaitu, dalam kohesifitas ada yang terkait dengan sosial, tugas, kesatuan yang dipersepsi, dan emosi. Hal-hal tersebut yang dianggap oleh para ahli mengikat suatu kelompok untuk tetap bersama (Dion, 2000; Friedkin, 2004; Siebold, 2007, dalam Forsyth, 2010).

Kohesi Sosial, Kurt Lewin dan Leon Festinger (1943, dalam Forsyth, 2010) menggunakan kata kohesi untuk menggambarkan kekuatan yang membuat kelompok menyatu yang mendorong anggotanya untuk mendekat maupun yang mendorong anggotanya untuk menjauh. Festinger dkk. menekankan bahwa kekuatan sosial yang mengikat individu kedalam kelompok, dan dalam penelitiannya mereka mengatakan bahwa kohesifitas kelompok adalah suatu

kekuatan yang menyebabkan anggotanya untuk tetap berada dalam kelompok tersebut (Festinger, Schachter, & Back, 1950, dalam Forsyth, 2010). Festinger dkk, mengukur kekuatan tersebut dengan cara mengukur rasio “teman baik” dalam kelompok tersebut, semakin banyak rasio “teman baik” maka semakin kohesif kelompok tersebut (Dion, 2000, dalam Forsyth, 2010). Atraksi antara anggota adalah komposisi dasar bagi banyak kelompok.

Tapi walaupun demikian, ada beberapa ahli yang tidak sependapat dengan definisi diatas. Mereka cenderung tidak melihat kohesi sosial sebagai rasa tertarik antara sesama anggotanya saja, tapi rasa tertarik anggota terhadap kelompoknya terutama dalam kelompok yang terfokus pada pekerjaan atau *performance* mereka dari pada bersantai dan bermain-main. Ketika kohesifitas sosial hanya di dasarkan pada ketertarikan tingkat individual mereka, maka pada kelompok yang seperti ini, anggota yang kohesif akan cenderung meninggalkan kelompok. Sementara jika kelompok didasarkan pada ketertarikan anggota terhadap kelompoknya, ketika mereka berada dalam kelompok dengan jenis seperti ini mereka akan tetap berada dalam kelompok (Ehrhart & Naumann, 2004; Mobley dkk, 1979, dalam Forsyth, 2010).

Sebagai contoh, Michael Hogg hanya melihat kohesifitas sosial sebagai ketertarikan anggota kelompok yang bersangkutan terhadap kelompoknya bukan terhadap individu yang ada didalamnya. Hogg mengatakan (dalam Forsyth, 2010) bahwa ketika dalam suatu kelompok, antara anggota saling tertarik satu sama lain dan mereka menyukai satu sama lain itu bukanlah suatu bentuk kohesifitas kelompok, melainkan itu hanya ketertarikan terhadap individual saja. Yang dimaksud dengan kohesifitas kelompok adalah ketika anggota merasa tertarik pada

kelompoknya dan rasa kagum terhadap individu yang ada didalam kelompok pun, disebabkan karena kelompok tersebut memberikan suatu ciri tertentu pada anggotanya (Hogg, 1992, 2001, dalam Forsyth, 2010).

Kohesi Tugas, Banyak teoritis lain juga percaya bahwa kohesi lebih cenderung sebagai kemauan anggotanya untuk bekerja sama dalam menggapai tujuan mereka daripada rasa ketertarikan mereka terhadap anggota lain. Sebagai contoh, dalam berbagai penelitian terhadap tim olahraga, para peneliti menemukan bahwa kebanyakan pemain, ketika ditanya untuk menggambarkan kohesifitas tim mereka, menekankan pada kualitas kerjasama mereka (Canon, 1982; Yukelson, Weinberg, & Jackson, 1984, dalam Forsyth, 2010). Suatu kelompok yang dibangun oleh fokus terhadap pekerjaan cenderung memiliki efikasi kolektif yang tinggi. Efikasi kolektif muncul dari kepercayaan anggota kelompok bahwa mereka bisa menyelesaikan semua komponen dari tugas kelompok mereka dengan kompeten dan dengan efisien.

Kohesi yang Dipersepsi, menurut para ahli kohesi kelompok adalah persepsi bahwa mereka adalah suatu kesatuan dan terintegrasi dengan baik, setiap Individu menyatu bersama untuk membentuk suatu kesatuan. Pada level kelompok, anggota dan yang bukan anggota kelompok tersebut menganggap bahwa kelompok itu adalah suatu kelompok yang bersatu. Pada level individual. Anggota mengekspresikan bahwa ada perasaan bersatu dalam kelompok tersebut, loyalitas terhadap kelompok, dan mereka berani berkata bahwa mereka adalah bagian dari kelompok tersebut.

Anggota kelompok sering menyebutkan persepsi mereka mengenai kesatuan kelompok dengan kalimat “ada suatu pertasaan menyatu dan kohesi

dalam kelompok ini” (Moos, Insel, & Humphrey, 1974, dalam Forsyth, 2010); mereka menyebutkan bahwa anggota cenderung menghabiskan waktu bersama walaupun tidak memiliki keperluan apapun. Mereka cenderung mengatakan bahwa pencapaian mereka adalah karena “kami” bukan karena “saya”. Mereka cenderung mengidentifikasi diri mereka dalam bentuk kata ganti plural daripada kata ganti singular.

Kohesi Emosi, Napoleon dikatakan pernah memproklamasikan bahwa kekuatan dari suatu pasukan bukan terdapat pada kemampuan pemimpinnya, melainkan dalam intensitas emosi anggotanya. Durkheim menekankan bahwa dalam suatu kelompok yang kohesif, mereka mengembangkan pengalaman emosi yang kuat. Kohesi emosi adalah antusiasme, semangat dari pada anggotanya untuk bisa menyelesaikan tugas yang mereka dapatkan dan mereka bisa mendapatkan hasil yang maksimal dari apa yang mereka kerjakan.

2.3.3 Dimesi Kohesifitas (Treadwell, 2000)

Kohesifitas adalah kekuatan yang mengikat individu menuju dan di dalam kelompok, tapi banyak faktor yang mempengaruhi hal tersebut yaitu sosial, pekerjaan, persepsi, dan kesatuan emosi. Seiring dengan perdebatan para ahli mengenai konsep khusus tentang kohesifitas, begitu juga dengan cara pengukurannya. Para ahli menggunakan berbagai sudut pandang untuk mengukur tingkat kohesifitas suatu kelompok, ada yang mencoba melihat dari sosiometrinya, ada yang mengandalkan observasi, dan ada pula yang mengandalkan skala pilihan ganda.

Salah satu dari banyak alat ukur tersebut adalah *Group Cohesion Scale – Revised* yang dikembangkan oleh Treadwell dkk. Alat ukur ini terdiri dari 25 item dan mengukur interaksi dan komunikasi antara anggota kelompok, *Group Cohesion Scale ini* menunjukkan realibilitas yang besar untuk digunakan dalam penelitian dan cenderung sensitif untuk mendeteksi perubahan yang terjadi dalam kohesifitas sebagai fungsi dari perkembangan kelompok (Treadwell, 2001), berikut adalah dimensi yang diukur pada alat ukur ini :

- a. **Penerimaan dari anggota kelompok** (*Acceptance of group members*), adanya hubungan positif diantara anggota kelompok. Anggota kelompok merasa diterima dalam kelompoknya oleh anggota yang lain. Mereka merasa dipercaya oleh anggota kelompok lain. dan merasakan adanya hubungan yang positif dan sehat antara satu sama lain.
- b. **Berbagi informasi** (*Sharing of information*), Anggota kelompok biasanya merasa bebas untuk berbagi informasi. Mereka merasa bahwa mereka mampu dan nyaman untuk mengekspresikan opini, perasaan, pemikiran mereka dalam kelompoknya.
- c. **Orientasi tugas** (*Task orientation*), Masalah biasanya diselesaikan karena usaha dari kelompok. Setiap anggota memberikan kontribusi terhadap penyelesaian masalah dan mereka cenderung mengedepankan diskusi untuk menyelesaikan masalah-masalah mereka.
- d. **Ketergantungan terhadap satu atau lebih pimpinan tugas** (*Dependence on one or more task leaders*), Anggota kelompok saling

mempengaruhi satu sama lain. Mereka memberikan dan menerima feedback dan dari kepada satu sama lain.

- e. **Kecenderungan Untuk Tetap Bersama-sama** (*Sticking together*), walaupun ada kerenggangan, anggota kelompok cenderung tetap bersama-sama. Orang-orang melihat bahwa mereka adalah suatu kelompok yang utuh dan anggota juga merasakan bahwa kelompok ini adalah suatu kelompok yang kuat.

2.3.4 Dampak Dari Kohesifitas

Kohesifitas kelompok biasanya memiliki efek yang menyehatkan untuk perilaku dan fungsi kelompok. Efek dari kohesifitas bisa mengurangi sosial loafing (Karau & Hart, 1998; Karau & Williams, 1997, dalam Treadwell, 2001), mengurangi *drop out* dari kelompok (Robinson & Carron, 1982, dalam Treadwell, 2001), dan mengurangi ketidakhadiran anggota dalam kelompok (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1988, dalam Treadwell, 2001), meningkatkan komunikasi dalam kelompok (Prapavessis & Carron, 1997, dalam Treadwell, 2001), meningkatkan penyelesaian masalah (Rempel & Fisher 1997, dalam Treadwell, 2001), dan meningkatkan output kerja (Langfield, 1998; Prapavessis & Carron, 1997, dalam Treadwell, 2001).

Suatu kelompok yang kohesif akan menciptakan tempat kerja yang sehat setidaknya pada taraf psikologis. Karena anggota yang ada dalam suatu kelompok yang kohesif akan merespon satu sama lain dengan cara yang positif dibanding anggota kelompok yang tidak kohesif, orang-orang akan merasakan kecemasan dan ketegangan yang sedikit pada kelompok yang demikian (Myers, 1962; Shaw

&Shaw, 1962, dalam Forsyth, 2010). Dalam suatu penelitian kelompok kerja industri, dilaporkan bahwa pekerja cenderung merasa tidak cemas dan tidak tegang ketika mereka bekerja di kelompok yang seperti itu (Yalom & Leszcz, 2005, dalam Forsyth, 2010) Orang-orang juga cenderung akan menyelesaikan stress dengan lebih efektif ketika mereka ada didalam kelompok yang kohesif (Bowers, Weaver, & Morgan, 1996; Zaccaro, Gualtieri & Minionis, 1995, dalam Forsyth, 2010).

Penelitian pada berbagai jenis kelompok –tim olah raga, tim kerja pada seting bisnis, tim ekspedisi, skuad militer, dan kelompok laboratorium- pada umumnya mengatakan bahwa kelompok yang kohesif cenderung memiliki *performance* yang lebih baik jika dibandingkan dengan kelompok yang tidak kohesif (Beal, dkk., 2003; Carron dkk., 2002; Gully, Devine, & Whitney, 1995; Mullen & Copper, 1994; Oliver dkk., 1999, dalam Forsyth, 2010) terutama pada kelompok-kelompok berskala kecil, dan pada kelompok yang bersifat bonafit daripada kelompok yang bersifat laboratorium (Mullen & Copper, 1994. dalam Forsyth, 2010).

Penjelasan diatas sebenarnya menggambarkan bahwa kohesifitas dan *performance* dikatakan berkaitan, dan tidak hanya satu arah tapi kohesifitas dan *performance* itu saling mempengaruhi satu sama lain. Walaupun demikian pengaruh *performance* terhadap kohesifitas lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh kohesifitas terhadap *performance*. Artinya kohesifitas dengan berbagai aspeknya yaitu kohesi sosial, kohesi tugas, dan kohesi emosi yang tinggi mempengaruhi *performance* kelompok menjadi baik. Tetapi, ketika *performance* tersebut tidak mendapatkan hasil yang memuaskan hal tersebut akan sangat

berpengaruh terhadap kohesifitas kelompok yang bersangkutan. Hasil yang buruk dari *performance* bisa membuat kohesifitas pada kelompok menurun.

Sudah diuraikan bahwa kelompok yang kohesif itu cenderung lebih sukses dibandingkan dengan kelompok yang tidak kohesif. Tapi apa yang sebenarnya membuat kelompok kohesif berhasil mencapai kesuksesan? apakah rasa tertarik terhadap anggotanya? Ataukah rasa tanggung jawab terhadap tugasnya? Atau kebanggaan yang muncul karena dia menjadi bagian kelompok itu? Kesuksesan pada kelompok yang kohesif terletak pada koordinasi antara kelompoknya. Pada suatu kelompok yang tidak kohesif mereka cenderung bekerja secara terpisah-pisah dan tidak terkoordinasi, tapi pada kelompok yang kohesif hal tersebut tidak terjadi. Setiap anggota pada kelompok yang memiliki kohesifitas tinggi mereka saling memberikan kontribusi satu sama lain. Kohesifitas disini berperan sebagai “pelumas” yang “mengurangi gesekan pada manusia”. (Mullen & Copper, 1994, dalam Forsyth, 2010). Anggota dari suatu kelompok yang kohesif cenderung memiliki “model mental” yang sama terhadap tuntutan kelompok dan tugas yang harus diselesaikan dalam kelompok tersebut untuk mencapai suatu tujuan.

2.4 Kepemimpinan dan Kohesifitas Kelompok

Meningkatnya struktur kerja berbasis tim mungkin salah satu karakteristik yang paling menonjol dari tempat kerja kontemporer dan perubahan dari cara kerja yang individual menjadi kerjasama tim sudah mulai menyebar di berbagai organisasi (NRC, 1999; West, 2004). Perubahan ini memiliki implikasi terhadap kepemimpinan, sebagai pihak yang memiliki kewajiban untuk mengelola kelompok, karena itu perilaku kepemimpinan harus di evaluasi untuk melihat

hubungannya dengan efektifitas kelompok (Burke dkk, 2006; Day, groon, & Salas, 2006). Hal yang berkorelasi dengan kerjasama yang efektif adalah kohesifitas dalam kelompok. Karena itu, perkembangan dari kohesifitas dalam anggota kelompok adalah bagian penting dari pengelolaan tim (Druskat & Wheeler, 2003). Eksplorasi dampak kepemimpinan terhadap kohesifitas kelompok adalah penting untuk memahami bagaimana kohesifitas bisa di kelola dan dipertahankan (House, 1966) Dari tema-tema ini bisa disimpulkan bahwa produktifitas dari suatu kelompok bergantung pada kohesifitasnya, dan kohesifitas membutuhkan peran kepemimpinan yang efektif (Wendt, Euwema, Emmerik, 2009).

Hein Wendt, Wartin C. Euwema, L.J. Hetty van Emmerik dalam jurnalnya yang berjudul *Leadership and Team Cohesiveness Across Cultures* meneliti hubungan antara kedua variable ini. Mereka melakukan penelitian terhadap 29.868 manager dan 138.270 anggota kelompok sebagai responden di 80 negara. Mereka meneliti hubungan antara budaya individualisme dan kolektifisme terhadap tipe kepemimpinan direktif dan tipe kepemimpinan suportif serta hubungannya dengan kohesifitas kelompok.

Tipe kepemimpinan direktif, yang diambil dari perilaku kepemimpinan berorientasi tugas yang mereka definisikan sebagai perilaku pimpinan yang sangat terfokus pada target, melakukan supervisi dengan dekat dan mengontrol tindakan dari bawahan. Kepemimpinan tipe ini membuat pekerja dalam peran yang bergantung, memfasilitasi mereka untuk menunggu arahan dari pimpinan, dan memiliki inisiatif yang kurang serta memiliki aktifitas yang lebih sedikit. Penelitian menunjukkan bukti bahwa kepemimpinan tipe ini cenderung memiliki

hubungan yang negatif dengan komunikasi terbuka, kepuasan, dan kohesifitas kelompok (Antonuccio, Davis, Lewinsohn, & Breckenridge, 1987; Mael & Aldreks, 1993 dalam Wendt, dkk, 2009). Tetapi, kepemimpinan ini bisa membuat suatu tim yang memiliki motivasi dan performansi yang rendah menjadi tinggi, sehingga mereka bisa menunjukkan prestasi dan perkembangan yang baik (Hersey & Blanchard, 1993 dalam Wendt, dkk, 2009).

Sementara itu tipe kepemimpinan suportif adalah tipe kepemimpinan yang diarahkan pada kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan, seperti menunjukkan kepedulian terhadap kebahagiaan bawahan dan menciptakan suatu pertemanan yang secara psikologis saling support di tempat kerja (House 1996, Wendt, dkk, 2009). Menunjukkan support dan kepedulian terhadap pekerja sebagai pimpinan yang memfasilitasi suatu iklim yang terbuka dan hubungan yang erat antar anggota kelompok (Chen, dkk, 2002; Hurst, Stein, Korchin, & Soskin, 1978; Wester & Weiss, 1991 dalam Wendt, dkk, 2009).

Dalam penelitiannya tersebut, Hein Wendt, Wartin C. Euwema, L.J. Hetty van Emmerik menemukan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara kohesifitas dengan tipe kepemimpinan direktif dan hubungan yang positif dengan tipe kepemimpinan yang suportif. Mereka juga menemukan bahwa hubungan ini lebih kuat terjadi di lingkungan yang memiliki budaya individualis. Sementara itu di budaya yang cenderung kolektif, mereka menemukan bahwa pimpinan cenderung berperilaku direktif sekaligus suportif, dimana mereka menunjukkan cara yang mengayomi untuk mengarahkan bawahannya tapi disisi lain mereka meminta kepatuhan dari bawahannya. Mereka mengatakan bahwa hubungan gaya kepemimpinan ini dengan kohesifitas cenderung positif.

Mereka juga mengatakan bahwa supportive leader itu dibutuhkan diberbagai budaya. Hal ini sejalan dengan penemuan dari proyek GLOBE (Den Hartog, House, & Hanges, 1999; House etl al., 2004). Mereka mengatakan bahwa perilaku pimpinan yang supportive cenderung memiliki efek yang positif dengan kohesifitas di lima seting budaya yang berbeda, sementara itu efek yang positif antara gaya kepemimpinan direktif dengan kohesifitas hanya terjadi di dua budaya saja.

Selain penelitian diatas, Alvin Miles dalam jurnalnya *An Examination of the Relationship Between Perceived Leadership Behaviors, Perceived Team Cohesion and Team Performance* menunjukkan bahwa adanya hubungan antara kepemimpinan tipe transaksional manajemen aktif terhadap kohesifitas tim dan performansi tim. Kepemimpinan tipe transaksional adalah suatu proses dimana pimpinan dan bawahan saling bertukar *contingent reward* yaitu memberikan reward kepada bawahan sesuai dengan pekerjaannya, manajemen aktif dengan pengecualian yaitu dimana pemimpin mengarahkan bawahan agar menghindari kesalahan, dan manajemen pasif dengan pengecualian yaitu dimana pimpinan menunggu sehingga terjadi masalah serius lalu mengambil tindakan (Miles, 2014).

Penelitian lain terhadap variabel ini juga dilakukan oleh Hemakumara dalam jurnalnya yang berjudul *Leadership styles and team cohesiveness : A Study Based on Non Managerial Level Employee in Public Sector Organizations In Sri Langka*. Penelitian ini dilakukan terhadap 73 responden di *public sector*, yaitu mereka yang bekerja di berbagai fasilitas publik di distrik Colombo, Sri Langka. Berbeda dengan penelitian sebelumnya dalam penelitian ini menunjukkan bahwa

ada hubungan yang positif antara tipe kepemimpinan dengan kohesifitas kelompok, korelasi tersebut kuat terjadi pada tipe kepemimpinan suportif.

2.5 Kerangka Pemikiran

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berpengaruh terhadap variable-variable dalam level individual pada karyawan, variable-variable seperti motivasi kerja, semangat kerja, moral kerja, dan lain sebagainya. Penelitian-penelitian diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh juga pada variable dalam level kelompok atau secara khusus berpengaruh pada kohesifitas kelompok.

Berkaitan dengan penelitian di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur, pimpinan juga terlihat memiliki pengaruh terhadap kohesifitas kelompok. Hal yang sangat jelas terlihat adalah ketika terjadi pergantian pimpinan dua hal yang menentukan produktifitas pada unit bisnis ini berubah total. Pada pergantian pimpinan di periode 2013, terlihat perubahan drastis pada *performance*, yang berdasarkan hasil wawancara hal itu adalah karena keeratan tim mulai terbentuk pada saat itu. Sementara pada pergantian pimpinan di periode 2015. *Performance* unit bisnis ini berubah lagi, jauh menurun dari sebelumnya, dan berdasarkan hasil wawancara hal ini disebabkan oleh keeratan kelompok yang menurun pada periode tersebut.

Berdasarkan tinjauan pustaka pada bagian sebelumnya, disebutkan bahwa pimpinan memiliki dua perilaku. Perilaku pertama adalah, membangun struktur, dan terfokus pada tugas atau yang dikenal dengan *initiating structure* (IS), sedangkan perilaku yang kedua adalah terkait dengan membangun hubungan yang

baik dengan karyawannya, atau lebih dikenal dengan *consideration* (C). Lalu kemudian kedua bentuk perilaku ini dikembangkan lagi oleh Stogdil (1962) kedalam 12 subaspek terkait dengan perilaku pimpinan yang dianggap efektif. Ke-12 subaspek itu adalah representasi, toleransi terhadap ketidakpastian, membangun struktur, sesuai dengan peran, menekankan pada produktifitas, berorientasi pada atasan, menginginkan rekonsiliasi, kemampuan persuasi, toleransi dan kebebasan, konsiderasi, keakuratan prediksi, dan integritas kelompok (Stogdill, 1962). Subaspek-subaspek ini menunjukkan perilaku yang dituntut dari seorang pimpinan untuk bisa menjadi seorang pemimpin yang efektif.

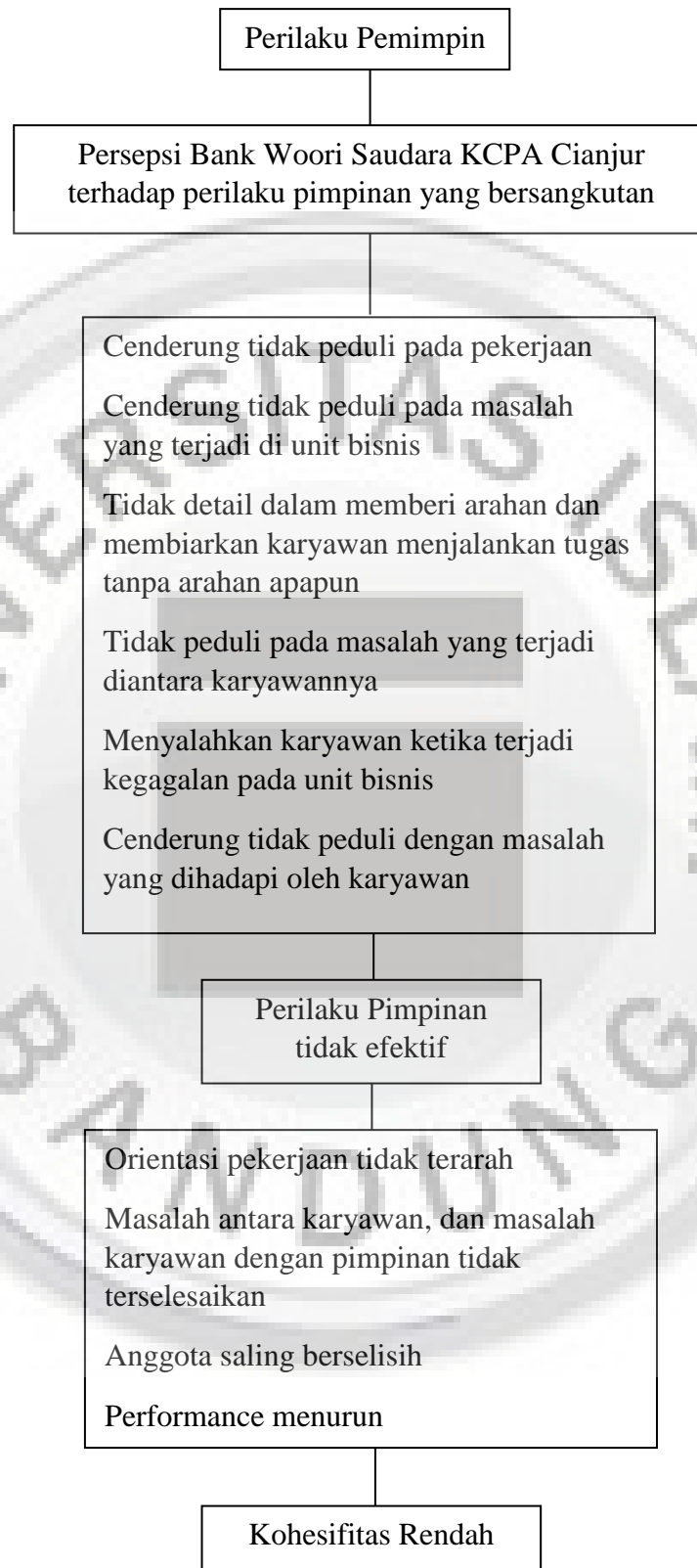
Terkait dengan fenomena yang terjadi di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Pimpinan pada periode saat ini dilihat sebagai pimpinan yang cenderung tidak peduli terhadap pekerjaan, dia juga tidak peduli terhadap masalah yang dihadapi karyawan, dianggap tidak detail dalam memberikan arahan, serta dianggap sebagai pimpinan yang cenderung menyalahkan karyawannya. Jika dilihat dari perilaku-perilaku ini bisa disimpulkan bahwa pimpinan pada periode saat ini adalah pimpinan menunjukkan perilaku-perilaku yang tidak efektif, karena dia cenderung tidak konsiderasi, cenderung tidak memberikan kenyamanan atau cenderung tidak memperhatikan karyawannya. Lalu, pimpinan ini juga cenderung tidak menekankan karyawannya untuk meningkatkan produktifitas, karena dia cenderung tidak peduli terhadap pekerjaannya. Selain itu ketika ada masalah diantara karyawan dengan karyawan, atau karyawan dengan dirinya, masalah tersebut cenderung dibiarkan dan tidak diselesaikan atau terkait dengan perilaku menginginkan rekonsiliasi.

Hal yang terpengaruh pertama kali, berdasarkan hasil wawancara adalah orientasi tugas yang mulai tidak terarah. Masalah yang terjadi pada unit bisnis ini tidak diselesaikan oleh kelompok. Sebagai misal masalah-masalah yang terjadi diantara tidak dibicarakan dalam *briefing*, karena *briefing* itu sendiri jarang dilakukan. Bahkan ketika masalah tersebut dibawa kepada pimpinan, pimpinan tersebut juga tidak menyelesaikan masalah tersebut dan masalah tersebut dikembalikan lagi kepada karyawan-karyawan yang bersangkutan.

Hal ini membuat karyawan yang bersangkutan saling berselisih, karena berdasarkan hasil wawancara mereka lebih terbiasa menyelesaikan masalah dengan arahan dari pimpinan sebelumnya. Sehingga ketika ada masalah yang terjadi diantara mereka dan tidak ada yang menyelesaikannya, mereka mulai saling berselisih dan menyalahkan satu sama lain. Sehingga perasaan diterima oleh kelompok pada setiap karyawan pun berkurang.

Masalah ini terus berlanjut sehingga antar karyawan merasa tidak nyaman terhadap satu sama lain, sehingga mereka lebih cenderung melakukan aktifitas sendiri dan tidak berkumpul bersama-sama kelompok, hal ini terlihat dari hasil observasi terhadap karyawan di unit bisnis ini. Hal ini membuat kenyamanan untuk berbagi informasi pun menjadi berkurang, dan mereka pun tidak bisa lagi untuk mempengaruhi satu sama lain, atau dengan kata lain kohesifitas mereka menurun ke tingkat yang rendah. Sehingga hal ini berpengaruh terhadap *performance* mereka, dan pencapaian target mereka pun menjadi rendah.

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran



2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka diperoleh hipotesis penelitian sebagai berikut : Semakin tidak efektif perilaku pimpinan maka semakin rendah kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur.

