

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data empiris mengenai hubungan antara perilaku pimpinan dan kohesifitas kelompok pada karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Pada bab ini akan dibahas mengenai hasil pengolahan data dilengkapi dengan pembahasan yang didasarkan pada perhitungan statistik, kerangka pikir, dan tinjauan teoritis.

4.1 Hasil dan Pengolahan Data

Berdasarkan hasil dari pengambilan data dan skoring yang telah dilakukan sebelumnya, maka diperoleh hasil perhitungan korelasi rank spearman antara variabel perilaku pimpinan dengan variabel kohesifitas sebagai berikut :

Tabel 4.1 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Perilaku Pimpinan dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Perilaku pimpinan dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.683$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara perilaku pimpinan dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk perilaku pimpinan dengan kohesifitas terdapat

hubungan sebesar $r_s = 0.683$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sedang. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara perilaku pimpinan dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin efektif perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin tidak efektif perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan. Agar pembahasan bisa dengan lebih jelas diuraikan, maka perhitungan statistik antara ke-12 subaspek perilaku juga akan dihubungkan dengan kohesifitas.

4.1.1 Hubungan antara Subaspek Representasi dengan Kohesifitas

Tabel 4.2 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Representasi dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek representasi dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.413$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek representasi dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek representasi dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.413$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sedang. Dengan hasil tersebut, maka dapat

dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara subaspek representasi dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin representatif seorang pimpinan maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin tidak representatif seorang pimpinan maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.2 Hubungan antara Subaspek Toleransi Terhadap Ketidakpastian dengan Kohesifitas

Tabel 4.3 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Toleransi Terhadap Ketidakpastian dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek toleransi terhadap ketidakpastian dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.090$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek toleransi terhadap ketidakpastian dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek toleransi terhadap ketidakpastian dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.090$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sangat rendah. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara

subaspek toleransi terhadap ketidakpastian dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin mampu seorang pimpinan mentoleransi ketidakpastian maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin tidak mampu seorang pimpinan mentoleransi ketidakpastian maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.3 Hubungan antara Subaspek Membangun Struktur dengan Kohesifitas

Tabel 4.4 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Membangun Struktur dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek membangun struktur dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.528$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek membangun struktur dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek membangun struktur dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.528$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sedang. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara subaspek membangun struktur dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA

Cianjur. Artinya, bahwa semakin mampu seorang pimpinan membangun struktur maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin tidak mampu seorang pimpinan membangun struktur maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.4 Hubungan antara Subaspek Sesuai dengan Peran dan Kohesifitas

Tabel 4.5 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Sesuai dengan Peran dan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek sesuai dengan peran dan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.533$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek sesuai dengan peran dan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek sesuai dengan peran dan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.533$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sedang. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara subaspek sesuai dengan peran dan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin seorang pimpinan memegang aktif peran pimpinannya maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin tidak mampu seorang pimpinan memegang aktif peran

pimpinannya maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.5 Hubungan antara Subaspek Produktifitas dengan Kohesifitas

Tabel 4.6 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Produktifitas dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek produktifitas dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.642$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek produktifitas dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek produktifitas dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.642$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sedang. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara subaspek produktifitas dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin seorang pimpinan menekankan pada produktifitas maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin seorang pimpinan tidak menekankan pada produktifitas maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.6 Hubungan antara Subaspek Berorientasi pada Atasan dengan Kohesifitas

Tabel 4.7 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Berorientasi pada Atasan dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek berorientasi pada atasan dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.262$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek berorientasi pada atasan dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek berorientasi pada atasan dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.262$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi rendah. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara subaspek berorientasi pada atasan dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin seorang pimpinan bisa menjalin hubungan baik dengan atasan maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin seorang pimpinan tidak bisa menjalin hubungan baik dengan atasannya maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.7 Hubungan antara Subaspek Menginginkan Rekonsiliasi dengan Kohesifitas

Tabel 4.8 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Menginginkan Rekonsiliasi dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek menginginkan rekonsiliasi dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.149$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek menginginkan rekonsiliasi dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek menginginkan rekonsiliasi dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.149$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sangat rendah. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara subaspek menginginkan rekonsiliasi dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin seorang pimpinan bisa merekonsiliasi kebutuhan yang bertabrakan dengan sistem maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin seorang pimpinan tidak bisa merekonsiliasi kebutuhan yang bertabrakan dengan sistem maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.8 Hubungan antara Subaspek Kemampuan Persuasi dengan Kohesifitas

Tabel 4.9 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Kemampuan Persuasi dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek kemampuan persuasi dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.180$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek kemampuan persuasi dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek kemampuan persuasi dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.180$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sangat rendah. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara subaspek kemampuan persuasi dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin seorang pimpinan bisa meyakinkan bawahannya maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin seorang pimpinan tidak bisa meyakinkan bawahannya maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.9 Hubungan antara Subaspek Toleransi dan Kebebasan dengan Kohesifitas

Tabel 4.10 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Toleransi dan Kebebasan dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek toleransi dan kebebasan dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.115$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek toleransi dan kebebasan dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek toleransi dan kebebasan dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.115$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sangat rendah. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara subaspek toleransi dan kebebasan dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin seorang pimpinan bisa membiarkan bawahannya mengambil inisiatif maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin seorang pimpinan tidak bisa membiarkan bawahannya mengambil inisiatif maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.10 Hubungan antara Subaspek Konsiderasi dengan Kohesifitas

Tabel 4.11 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Konsiderasi dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek konsiderasi dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.446$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek konsiderasi dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek konsiderasi dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.446$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi sedang. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara konsiderasi dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin seorang pimpinan berkonsiderasi maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin seorang pimpinan tidak berkonsiderasi maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.11 Hubungan antara Subaspek Keakuratan Prediksi dengan Kohesifitas

Tabel 4.12 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Subaspek Keakuratan Prediksi dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek keakuratan prediksi dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.388$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara subaspek keakuratan prediksi dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek keakuratan prediksi dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.388$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi rendah. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara konsiderasi dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin seorang pimpinan mampu secara akurat memprediksi hasil maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin seorang pimpinan tidak mampu secara akurat memprediksi hasil maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

4.1.12 Hubungan antara Subaspek Integrasi Kelompok dengan Kohesifitas

Tabel 4.13 Hasil Uji Korelasi Rank Spearman antara Integrasi Kelompok dengan Kohesifitas pada Karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur

Variabel	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Subaspek integrasi kelompok dengan kohesifitas kelompok	$r_s = 0.364$	$r_s \geq 0$. Terdapat hubungan positif antara integrasi kelompok dengan kohesifitas kelompok

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi Rank Spearman (r_s) untuk subaspek integrasi kelompok dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.364$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria korelasi rendah. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara subaspek integrasi kelompok dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Artinya, bahwa semakin seorang pimpinan mampu menjaga keeratan kelompok maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, dan sebaliknya semakin seorang pimpinan tidak mampu menjaga keeratan kelompok maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

Tabel berikut adalah rekap dari seluruh hasil hubungan antara variable perilaku pimpinan dan subaspeknya dengan variabel kohesifitas :

Tabel 4.14 Rekap Data Korelasi Semua Variabel dan Subaspek

Variabel	Korelasi
Perilaku pimpinan dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.683$
Subaspek representasi dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.413$
Subaspek toleransi terhadap ketidakpastian dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.090$
Subaspek membangun struktur dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.528$
Subaspek sesuai dengan peran dan kohesifitas kelompok	$r_s=0.533$
Subaspek produktifitas dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.642$
Subaspek berorientasi pada atasan dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.262$
Subaspek menginginkan rekonsiliasi dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.149$
Subaspek kemampuan persuasi dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.180$
Subaspek toleransi dan kebebasan dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.115$
Subaspek konsiderasi dengan	$r_s=0.446$

kohesifitas kelompok	
Subaspek keakuratan prediksi dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.388$
Subaspek integrasi kelompok dengan kohesifitas kelompok	$r_s=0.364$

4.1.13 Hasil Perhitungan *Central Tendency* Variable Perilaku Kepemimpinan beserta Subaspeknya

Berikut ini adalah hasil perhitungan *central tendency* untuk menunjukkan kecenderungan dari variable perilaku kepemimpinan dan subaspek-subaspeknya pada karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur.

Tabel 4.15 Hasil Perhitungan *Central Tendency* Variable Perilaku Kepemimpinan beserta Subaspeknya

Variable dan subaspek	Tidak Efektif		Efektif	
	F	%	F	%
Perilaku Pimpinan	8	100%	0	0%
Subaspek representasi	8	100%	0	0%
Subaspek toleransi terhadap ketidakpastian	8	100%	0	0%
Subaspek membangun struktur	8	100%	0	0%
Subaspek sesuai dengan	4	50%	4	50%

peran				
Subaspek produktifitas	7	87.5%	1	12.5%
Subaspek berorientasi pada atasan	8	100%	0	0%
Subaspek rekonsiliasi	8	100%	0	0%
Subaspek kemampuan persuasi	8	100%	0	0%
Subaspek toleransi dan kebebasan	3	37.5%	5	62.5%
Subaspek konsiderasi	8	100%	0	0%
Subaspek keakuratan prediksi	8	100%	0	0%
Subaspek integrasi kelompok	8	100%	0	0%

4.1.14 Hasil Perhitungan *Central Tendency Variable* Kohesifitas dan Dimensi-Dimensinya

Berikut ini adalah hasil perhitungan *central tendency* untuk menunjukkan kecenderungan dari variable perilaku kepemimpinan dan subaspek-subaspeknya pada karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur.

Tabel 4.16 Hasil Perhitungan *Central Tendency Variable* Kohesifitas dan Dimensi-Dimensinya

Variabel dan Dimensi	Tinggi		Rendah	
	F	%	F	%
Variabel Kohesifitas	4	50%	4	50%
Dimensi Penerimaan dari anggota kelompok	5	62.5%	3	37.5%
Dimensi Berbagi Informasi	3	37.5%	5	62.5%
Dimensi Orientasi Tugas	2	25%	6	75%
Dimensi Ketergantungan teradap Satu atau Lebih Pimpinan Tugas	2	25%	6	75%
Kecenderungan untuk Tetap Bersama	3	37.5%	5	62.5%

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh bahwa koefisien korelasi rank spearman (r_s) untuk perilaku pimpinan dengan kohesifitas terdapat hubungan sebesar $r_s = 0.683$ yang menurut tabel Guilford (Subisono, 1987) termasuk kedalam kriteria derajat korelasi sedang. Ini dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang cukup berarti antara perilaku pimpinan kerja dengan kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur. Dilihat dari hasil r_s yang menunjukkan lebih dari 0.-, hal ini berarti hubungan tersebut bersifat positif, yang artinya semakin efektif perilaku pimpinan maka semakin tinggi kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan, sedangkan semakin tidak efektif perilaku pimpinan maka semakin rendah kohesifitas karyawan unit bisnis yang bersangkutan.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa semua karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur mempersepsi bahwa perilakunya tidak efektif, 100 % karyawan unit bisnis ini mempersepsi bahwa pimpinannya tidak efektif. Begitu juga dengan kohesifitas unit bisnis yang bersangkutan 4 karyawan dari 8 karyawan, atau dengan kata lain 50%nya mempersepsi bahwa kohesifitas unit bisnisnya cenderung rendah. Data ini membuktikan bahwa perilaku pimpinan yang tidak efektif bisa menurunkan kohesifitas kelompok.

Seperti yang disebutkan oleh Robbins dalam bukunya *management eleventh edition*, bahwa pimpinan dibutuhkan sebagai seseorang yang mengkoordinasi, merencanakan, dan mengkondisikan sistem pekerjaan. Ketika pimpinan tidak menunjukkan perilaku-perilaku tersebut maka hal itu akan

berpengaruh terhadap bawahannya, hal tersebut akan berpengaruh terhadap kelompoknya. Organisasi membutuhkan pimpinan untuk kemampuan managerialnya, untuk menyelesaikan pekerjaan dan tahu bagaimana sesuatu pekerjaan harus dilakukan. Walaupun pimpinan bukan merupakan pelaksana, tapi seperti yang telah disebutkan merekalah yang merencanakan bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan, bagaimana mengkoordinasi bawahan untuk bisa menyelesaikan tugas yang diberikan, bagaimana pimpinan mengkondisikan sistem pekerjaan di tempat kerja sehingga bawahan tau apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pimpinan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur belum menunjukkan perilaku-perilaku yang efektif sebagai pimpinan, 100% karyawannya mempersepsi bahwa pimpinannya belum menunjukkan perilaku yang efektif. Bahkan, jika dilihat per subaspek variabel perilaku pimpinan pun karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur cenderung mempersepsi bahwa pimpinannya belum menunjukkan perilaku-perilaku yang cenderung ke arah *initiating struktur* seperti perilaku memegang peran pimpinan secara aktif, representatif, menekankan pada produktifitas, dsb, maupun perilaku-perilaku yang cenderung ke arah *consideration* seperti perilaku menginginkan rekonsiliasi, kemampuan persuasi, integrasi kelompok, dsb.

Supaya kita bisa membahas fenomena ini dengan lebih jelas maka kita juga harus melihat hubungan subaspek pada perilaku kepemimpinan dengan variable kohesifitas, agar bisa mengetahui mana yang memiliki hubungan dengan variable tersebut. Dari 12 subaspek yang ada pada variable perilaku kepemimpinan, ada 5 aspek yang memiliki derajat korelasi sedang (0.41-0.70).

Subaspek tersebut adalah subaspek representasi (0.413), membangun struktur (0.528), sesuai dengan peran (0.533), produktifitas (0.642), dan konsiderasi (0.446). Kelima aspek ini memiliki hubungan positif yang cukup berarti dengan variabel kohesifitas. Arti dari hal tersebut adalah bahwa semakin tinggi perilaku dari subaspek tersebut yang dimunculkan, maka semakin tinggi pula kohesifitas karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur, dan sebaliknya. Sementara itu, dimensi dalam variabel kohesifitas yang memiliki skor paling rendah adalah dimensi orientasi tugas (75%) dan dimensi ketergantungan terhadap satu pimpinan atau lebih (75%), lalu disusul oleh dimensi kecenderungan untuk tetap bersama (62.5%) dan berbagi informasi (62.5%).

Stogdill (1962) mengatakan bahwa subaspek representasi adalah subaspek yang dimana pimpinan menunjukkan perilaku-perilaku sebagai representasi dari kelompok. Perilaku-perilaku yang terkait dengan mempublikasikan aktifitas kelompok, berbicara sebagai perwakilan kelompok, berbicara untuk kelompok ketika datang pengunjung, dan sebagainya. Dari hasil pengolahan data didapatkan bahwa 100% karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur mempersepsi bahwa pimpinannya tidak menunjukkan perilaku-perilaku tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur bukan lah seseorang yang representatif, dan belum menunjukkan perilaku-perilaku demikian.

Subaspek kedua yang memiliki hubungan cukup berarti dengan variable kohesifitas adalah variabel membangun struktur. Mengacu Stogdill (1962) subaspek ini berhubungan dengan pimpinan yang mampu untuk menjelaskan perannya pada bawahannya. Perilaku-perilaku yang muncul pada subaspek ini adalah perilaku-perilaku seperti menjadwalkan kapan pekerjaan akan selesai,

menyusun pekerjaan apa yang harus dilakukan, memiliki standart *performance* tertentu. Dari hasil pengolahan data didapatkan bahwa 100% karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur memeperspsi bahwa pimpinannya belum menunjukan perilaku seperti ini.

Subaspek ketiga yang memiliki korelasi sedang dengan variabel kohesifitas adalah subaspek sesuai dengan peran. Hasil pengolahan data terhadap subaspek ini menunjukan bahwa 4 orang dari 8 karyawan (50%) melihat bahwa pimpinan mereka jarang menunjukan perilaku yang sesuai dengan subaspek ini. Jika mengacu pada teori perilaku-perilaku yang diharapkan muncul dari subaspek ini adalah, perilaku pimpinan yang memegang peran pimpinan secara aktif dari pada memberikannya pada orang lain. Perilaku-perilaku terkait tepat atau tidaknya mengambil keputusan, dilihat sebagai pimpinan kelompok, secara aktif berperan sebagai pimpinan di unit bisnis tersebut dan tidak menyerahkan peran pimpinan pada bawahan.

Subaspek representasi, membangun struktur, dan sesuai dengan peran adalah subaspek yang menurut peneliti lebih mengarah pada 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. Dimensi yang menurut peneliti berhubungan dengan subaspek ini adalah, dimensi ketergantungan terhadap satu atau lebih pimpinan tugas (*Dependence on one or more task leaders*), yaitu dimensi yang membahas bahwa anggota kelompok bisa saling mempengaruhi satu sama lain. Mereka

saling memberikan dan menerima feedback dari satu sama lain. (Treadwell, 2001).

Pimpinan seperti dibahas sebelumnya, adalah orang yang mengarahkan, dan mengkoordinir kelompok. Ketika terjadi masalah dalam kelompok ataupun dalam pekerjaan, seharusnya pimpinanlah yang pertama menjadi pembicara dalam kelompok dan seseorang yang menyatukan bagaimana suatu masalah bisa diselesaikan oleh kelompoknya. Tetapi dalam kasus Bank Woori Saudara KCPA Cianjur hal ini tidak terjadi, pimpinan mereka dianggap bukanlah sebagai pimpinan yang representatif. Karyawan unit bisnis ini menganggap bahwa pimpinannya hanya sebagai pimpinan formal saja dalam kelompok mereka, sehingga mereka menyelesaikan masalah mereka dengan cara masing-masing yang belum tentu sama antara karyawan satu dengan karyawan lainnya.

Selain itu, karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur juga mempersepsi bahwa pimpinan mereka bukanlah seseorang yang memberikan deadline terhadap pekerjaan mereka, selain itu mereka juga mempersepsi bahwa pimpinannya tidak pernah memberikan target bagaimana pekerjaan tersebut harus diselesaikan, pimpinan mereka juga dianggap cenderung kurang detail dalam memberikan arahan kerja, cenderung membiarkan bawahan kerja dengan bebas tanpa ada standar yang jelas, dan pengambilan keputusan-keputusan yang kurang tepat.

Hal ini, seperti yang telah dijelaskan diatas bisa membuat karyawan memiliki standar yang berbeda dengan karyawan lain, tidak adanya deadline, standart penyelesaian tugas tertentu dari pimpinan bisa menyebabkan standart antara karyawan berbeda dan menimbulkan masalah antara satu sama lain, dan

tim pun menjadi terpecah. Karena sesuai dengan hasil pengolahan data dimensi ketergantungan terhadap satu atau lebih pimpinan tugas (*Dependence on one or more task leader*) pada tim ini rendah. Sehingga ketika pimpinan menyerahkan masalah pada tim, dan tidak turun langsung untuk menangani masalah yang bersangkutan, membuat mereka kesulitan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Karena pada dasarnya anggota di tim ini tidak bisa saling mempengaruhi, saling menerima masukan satu sama lain. Sehingga sosok pimpinan yang representatif dan memegang kendali penuh atas penyelesaian masalah adalah pimpinan yang ideal bagi unit bisnis ini.

Subaspek ke empat yang memiliki derajat hubungan sedang adalah subaspek produktifitas. Subaspek ini adalah subaspek yang menunjukkan bahwa pimpinan sering mendorong dan menekankan pada bawahannya untuk selalu meningkatkan produktifitas. Perilaku-perilaku yang terkait dengan subaspek ini adalah, tetap bekerja dengan langkah yang cepat, mendorong untuk meningkatkan produksi, mendorong karyawan untuk mengalahkan record sebelumnya, dan perilaku-perilaku lainnya. Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa 7 dari 8 (87.5%) karyawan menganggap bahwa pimpinannya belum menunjukkan perilaku seperti ini.

Mullen dan Copper (1994, dalam Forsyth, 2010) mengatakan bahwa *performance* dan kohesifitas memiliki hubungan dua arah, yaitu bahwa kohesifitas bisa menyebabkan meningkatnya *performance* suatu kelompok. Begitu juga dengan *performance* kelompok bisa merubah kohesifitas kelompok yang bersangkutan. Artinya, adalah bahwa kelompok yang kohesif bisa membuat

performancenya meningkat, tapi sebaliknya kelompok yang sukses juga bisa membuat anggotanya menjadi terikat satu sama lain.

Kasus yang terjadi di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur adalah bahwa karyawan mereka menganggap pimpinannya tidak menekankan pada produktifitas, mereka melihat pimpinannya cenderung bekerja dalam tempo yang lambat, cenderung tidak peduli terhadap pekerjaan dan lain sebagainya. Pimpinan yang berperilaku seperti ini tentu bisa membuat *performance* kelompoknya menurun. Seperti halnya di Bank Woori Saudara KCPA Cianjur *performance* mereka menurun drastis, dan seperti yang dikatakan oleh Mullen dan Copper (1994) hal ini bisa menyebabkan perubahan kohesifitas pada unit bisnis yang bersangkutan. Jika mengacu pada dimensi yang diajukan oleh Treadwell (2001) penurunan kohesifitas bisa saja membuat orientas tugas, kecenderungan untuk bersama, penerimaan anggota kelompok, ketergantungan pada satu pimpinan atau lebih, dan berbagi informasi bisa menurun karena banyaknya masalah yang muncul yang disebabkan oleh *performance* dan produktifitas mereka sendiri.

Subaspek terakhir yang dianggap memiliki derajat hubungan sedang dengan variabel kohesifitas adalah subaspek konsiderasi. Subaspek yang berkaitan dengan perilaku pimpinan yang berusaha membuat nyaman karyawannya, dan memperhatikan wellbeing bawahannya. Perilaku-perilaku yang berkaitan dengan subaspek ini adalah perilaku-perilaku seperti ramah dan mudah didekati, melakukan hal-hal kecil untuk membuat nyaman anggota kelompoknya, tidak menutup diri, menjaga kesejahteraan personal dari anggota kelompok, dan sebagainya (Stogdill, 1962). Hasil pengolahan data terhadap subaspek ini

menunjukkan bahwa semua (100%) karyawan mempersepsi bahwa pimpinannya belum menunjukkan perilaku-perilaku seperti ini.

Hal ini menunjukkan bahwa walaupun pimpinan yang dibutuhkan oleh unit bisnis ini adalah pimpinan yang tegas, mengarahkan, dan cenderung mendikte apa yang harus dilakukan oleh karyawannya. Tetapi walau demikian, pimpinan tidak bisa menjadi seseorang yang kasar dan harus bisa menunjukkan perilaku yang bisa membuat anggota merasa nyaman berada didalam kelompok. Walau pimpinan menunjukkan perilaku yang tegas, tapi dia juga harus bisa bersikap ramah, walau pimpinan menekankan pada produktifitas, tapi pimpinan juga harus bisa memberikan reward yang sesuai pada karyawannya sehingga kesejahteraan personal mereka bisa terjaga.

Hasil pengolah diatas bisa diambil kesimpulan bahwa karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur cenderung mempersepsi pimpinan mereka pada periode ini bukanlah seseorang yang bisa membuat mereka nyaman, bukan seseorang yang memperhatikan kesejahteraan personal dari anggotanya dan bukan seseorang yang bisa ramah dan mudah didekati oleh bawahannya. Pimpinan unit bisnis ini tidak membangun suatu kondisi dimana komunikasi bisa berjalan dengan baik, tidak membangun suatu kondisi yang menurut bawahannya disebut dengan “kekeluargaan”, memotivasi, dan lain sebagainya.

Dari pembahasan ini bisa dilihat bahwa sebenarnya karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur cenderung membutuhkan pimpinan yang bisa memberikan batasan yang jelas terhadap bagaimana pekerjaan mereka dilakukan, ada standar yang jelas terhadap hal tersebut, ada deadline, keputusan-keputusan yang tepat dari pimpinan, serta diciptakannya kondisi dimana mereka bisa

nyaman bekerja di unit bisnis tersebut. Sehingga dengan menunjukkan perilaku-perilaku ini pimpinan bisa menyatukan tim untuk mencapai tujuan tertentu.

Hal ini menunjukkan bahwa perilaku yang berhubungan dengan derajat korelasi sedang adalah perilaku-perilaku menuntut pimpinan harus 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. Walaupun karyawan Bank Woori Saudara KCPA Cianjur juga membutuhkan pimpinan yang bekerja untuk membangun hubungan yang ditandai dengan adanya saling percaya dan saling hormat pada ide dan perasaan anggota kelompok, seperti yang terlihat pada subaspek konsiderasi. Tapi, unit bisnis ini lebih membutuhkan pimpinan yang cenderung tegas dan membimbing mereka ke arah pencapaian tujuan, ke arah produktifitas dan meningkatkan *performance*.

Kohesifitas yang berubah drastis pada unit bisnis ini bisa jadi karena dimensi kecenderungan untuk tetap bersama-sama mereka (*sticking together*) cenderung rendah. Mereka memang bukan seseorang yang bisa bersama-sama dalam kelompok, dan walaupun mereka bersama mereka harus diarahkan oleh pimpinannya. Selain itu, dimensi ketergantungan terhadap satu atau lebih pimpinan tugas (*dependence on one or more task leader*) mereka pun rendah. Hal ini menunjukkan bahwa mereka memang bukan orang yang akrab satu sama lain, mereka tidak terikat dengan keakraban tersebut, pada dasarnya mereka memang tidak bisa saling mempengaruhi, memberikan dan menerima feedback terhadap satu sama lain. Hal ini lah yang membuat kohesifitas mereka dengan mudah naik

dan dengan mudah turun, terutama ketika ada pimpinan yang menunjukkan suatu perilaku tertentu.

Perubahan perilaku pimpinan pada dua periode, yang satu dianggap pimpinan yang bisa mengarahkan, detail dalam memberikan instruksi, dsb. Sedangkan pimpinan yang lain tidak demikian, dan perilaku tersebut bisa merubah kohesifitas kelompok. Menunjukkan bahwa memang untuk menyatukan unit bisnis ini dibutuhkan pimpinan yang menunjukkan perilaku representatif, memegang aktif peran kepemimpinan, menekankan pada produktifitas, membangun struktur kerja, dan konsiderasi. Agar tim di unit bisnis ini bisa bersatu pimpinan seperti itu lah yang dibutuhkan, mereka harus diarahkan untuk bisa bersatu, mereka harus dibimbing agar orientasi tugas mereka bisa sama, dan mereka bisa menyelesaikan target-target unit bisnis mereka dengan baik.