

KAJIAN PUSTAKA

1. Pengertian Kohesivitas

Robbin (2001) menjelaskan bahwa kelompok atau karyawan yang kohesif ditunjukkan dari adanya kebersamaan dan interaksi yang intensif antar karyawan.

71

Menurut (Walgitto,2007) mengemukakan Kohesi Kelompok ialah bagaimana para anggota kelompok saling menyukai dan saling mencintai satu dengan yang lainnya. Shaw (1979; dalam Walgitto, 2007:46) mengemukakan bahwa tingkatan kohesi akan menunjukkan seberapa baik kekompakkan dalam kelompok yang bersangkutan. Untuk mengetahui tingkatan kohesivitas kelompok, maka umumnya kita menggunakan metode sosiometri (Shaw, 1979)

Menurut (Walgito, 2007:47) Kohesivitas adalah saling tertariknya atau saling senangnya anggota satu dengan yang lain dalam kelompok. Dengan demikian, kesimpulannya adalah tingkatan kohesi akan dapat mempengaruhi saling hubungan atau interaksi anggota dalam kelompok bersangkutan.

Dari pemaparan diatas bahwa kohesivitas kelompok kerja adalah adanya perasaan saling menyukai, saling mencintai dan adanya interaksi dalam kelompok serta menimbulkan emosional positif.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lot dan Lot (dalam Shaw, 1979) menemukan bahwa ada hubungan antara kohesivitas kelompok dengan kuantitas komunikasi. Kuantitas komunikasi menunjukkan interaksi. Dengan rank difference correlation, mereka memperoleh koefisien korelasi 0,42 antar kohesi dengan communication level. Korelasi demikian menunjukkan korelasi yang bermakna. Walaupun tidak tinggi. (Walgito, 2007:47)

Menurut Newcomb (dalam Arninda & Safitri, 2012) kohesivitas kelompok diistilahkan dengan kekompakan. Kekompakan adalah sejauh mana anggota kelompok atau karyawan melekat menjadi satu kesatuan yang dapat menanpakkan diri dengan banyak cara dan bermacam – macam faktor yang berbeda serta dapat membantu kearah hasil yang sama. Kekompakan di sini memiliki dasar – dasar seperti integrasi struktural, ketertarikan interpersonal dan sikap – sikap yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac. digilib.uinsby.ac.id id digilib.uinsby.ac.id

Hornby (2000) mendefinisikan kohesif adalah pembentukan agar menjadi sebuah kesatuan. Selanjutnya, Alwi., dkk (2005) mendefinisikan kohesif adalah melekat satu dengan yang lain, berpadu, berlekatan.

Kohesivitas kelompok kerja adalah suatu keterpaduan di dalam kelompok kerja yang ditandai dengan terjalinnya kerja sama, komunikasi satu sama lain, bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan kesamaan pandangan demi tercapainya tujuan kelompok. Kesimpulan untuk pemaparan dari teori - teori diatas bahwa kohesivitas merupakan kekuatan interaksi dari anggota suatu kelompok.

Dalam perusahaan, sumber daya manusia bergabung menjadi anggota dari beberapa kelompok atau bagian – bagian yang memiliki tugas dan tanggungjawab yang berbeda – beda. Sumber daya manusia sebagai anggota kelompok diharapkan dapat menciptakan atmosfir yang baik dan salah satu

factor pendukungnya adalah terwujudnya kohesivitas pada karyawan.

Dalam kohesivitas terdapat :

a) Kohesivitas dan interaksi

(Walgito, 2007:47) Pengertian kohesivitas adalah saling teretariknya atau saling senangnya anggota satu dengan yang lain dalam kelompok. Kesimpulannya adalah tingkatan kohesivitas akan dapat mempengaruhi saling hubungan atau interaksi anggota dalam kelompok bersangkutan, dan dalam interaksi, apabila seseorang dengan orang lain tertarik, maka ia akan mengadakan interaksi, sedangkan kalau seseorang tidak tertarik dengan orang lain, maka ia tidak akan mengadakan interaksi

b) Kohesivitas dan pengaruh sosial

(Walgito,2007:49) anggota dalam kelompok yang kohesif akan memberikan respons positif terhadap para anggota dalam kelompok.

c) Kohesivitas dan Produktivitas

(Walgito, 2007:50) anggota kelompok yang tertarik pada kelompok akan bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan kelompok. Konsekuensi keadaan yang demikian adalah kelompok dengan kohesivitas lebih tinggi akan lebih produktif daripada kelompok yang kurang kohesif.

Berdasarkan penelitian dilapangan (field) lebih menunjukkan hasil bahwa ada perbedann produktivitas antara kelompok kohesivitas tinggi dengan kelompok kohesivitas rendah.

Demikian pula, penelitian dalam bidang industri yang dilakukan oleh Van Zeist (1952a: 1952b) (dalam Shaw, 1979) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kohesivitas dengan produktivitas. Kemudian penelitian oleh Dimiyati pada tahun (2000) pun menunjukkan hasil ada hubungan antara kohesivitas dengan produktivitas kelompok. (Walgito.2007:51)

2. Faktor - faktor yang mempengaruhi Kohesivitas

[digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [id digilib.uinsby.ac.id](#)

1. Keceragaman Kelompok

Makin seragam suatu kelompok dalam latar belakang dan karakteristik para anggotanya banyak memiliki kesamaan, maka makin tinggi kohesivitasnya

Kelompok cenderung lebih kohesif sejalan dengan waktu yang dilalui.

Interaksi secara kontinu sepanjang periode waktu membantu anggota membangun kedekatan dalam hal pengalaman bersama

Kelompok yang kecil mempermudah membangun khesivitasnya, hal ini dimungkinkan karena semakin sedikit rupa – rupa pola interaksi antar anggotanya.

Kelompok yang memiliki kesempatan yang besar untuk berinteraksi cenderung menjadi lebih kohesif disbanding kelompok yang jarang sekali mengadakan pertemuan rutin.

Kelompok yang enggan dengan jelas mengetahui apa yang berusaha mereka selesaikan akan menjadi lebih kohesif karena mereka merundingkan misi bersama – sama dan tidak ada konflik dalam misi mereka

7. Kesuksesan

Kesuksesan kelompok dalam tugas sebelumnya seringkali meningkatkan kohesivitas dan perasaan “kami melakukan bersama-sama”

1. Konsekuensi yang terbesar adalah pemeliharaan keanggotaan. Jika hal yang menarik dalam kelompoknya lebih besar daripada hal yang menarik di kelompok lain, maka dapat diharapkan anggota kelompok tersebut akan tetap pada kelompoknya, sehingga *turnover* dapat diperkecil.
2. Anggota kelompok yang tinggi kohesivitas, cenderung meningkatkan partisipasi dan loyalitas. Pada beberapa studi memperlihatkan bahwa jika kohesivitas meningkat, maka semakin banyak frekuensi komunikasi diantara anggota. Semakin tinggi derajat partisipasi dalam aktivitas kelompok dan semakin berkurang (*absenteeism*). lebih dari itu, anggota kelompok yang kohesif cenderung untuk lebih kooperatif dan mudah bergaul dan mudah bergaul secara umum berperilaku dalam mengembangkan hubungan antar anggotanya.

3. Anggota kelompok yang tinggi kohesivitasnya secara umum akan menghasilkan level kepuasan kerja yang tinggi. Suatu karyawan yang kohesif dapat memiliki tingkat pelaksanaan kerja yang tinggi atau sebaliknya, tergantung pada apakah hubungan dengan organisasi induk merupakan hubungan kerjasama dan saling percaya, atau saling mencurigai. Absensi dan *turnover* biasanya rendah dalam kelompok yang kohesif, dan kekohesivitasan dapat mempermudah kerja. Tingkat kekohesivitasan dalam suatu kelompok tergantung pada keragaman kelompok dan karakteristik anggota.

Sedangkan menurut Robbins (dalam Munandar, 2001) ada beberapa faktor yang menentukan tinggi rendahnya kohesivitas ,yaitu:

1. Lamanya waktu bersama dalam kelompok, makin lama berada bersama dalam kelompok maka akan saling mengenal, makin dapat timbul sikap toleran terhadap yang lain.
2. Parahnya masa awal, maksudnya adalah makin sulit seseorang diterima didalam kelompok kerja sebagai anggota, makin lekat kelompoknya.
3. Besarnya kelompok, makin besar kemplompoknya maka makin sulit terjadi
4. interaksi yang intensif antar para anggotanya, makin kurang lekat kelompoknya.
5. Ancaman dari luar, kebanyakan penelitian mengatakan bahwa kelekatan kelompok akan bertambah jika kelompok mendapat ancaman dari luar.

6. Keberhasilan dimasa lalu, setiap orang menyenangi pemenang. Jika satu kelompok kerja, memiliki sejarah yang gemilang, maka terbentuklah esprit de crops yang menarik anggota-anggota baru, kelekatan kelompok akan tetap tinggi.

- a) Kesadaran diri seorang anggota bahwa dia merupakan bagian dari kelompok, Hal ini menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh seorang anggota kelompok akan dihayati sebagai perbuatan dari dan untuk kelompok itu sendiri,
 - b) Toleransi yang tinggi dalam berhubungan antar individu dalam kelompok akan memunculkan kerja sama yang terbina dengan baik.
 - c) Pemimpin yang jarang memberikan hukuman. Hal ini dapat dilakukan bila pemimpin yang memperhatikan hak dan kewajiban setiap anggota sesuai dengan porsinya.
 - d) Anggota berkomitmen tinggi untuk menjaga keutuhan kelompok.
- Komitmen anggota tersebut berdasarkan kesediaan anggota untuk patuh pada norma kelompok

Kesimpulan: dari salah satu faktor kohesivitas diatas yaitu faktor Pemimpin jarang memberikan hukuman . hal ini dapat dilakukan bila pemimpin memperhatikan hak dan kewajiban setiap anggota sesuai dengan porsinya. Faktor diatas merupakan faktor yang mendukung dalam kohesivitas kelompok kerja dan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu contoh perilaku dari faktor – faktor yang ada dalam kohesivitas..

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kohesivitas kelompok, antara lain : *social force* (kekuatan sosial), *group unity* (kesatuan dalam kelompok), *attraction* (daya tarik), dan *teamwork* (kerja sama kelompok).

Berdasarkan dari beberapa uraian tetang definisi kohesivitas kelompok diatas, peneliti dapat menemukan beberapa aspek yang mendukung terwujudnya kohesivitas kelompok yaitu;

- Peneliti menyimpulkan aspek – aspek tersebut karena didasarkan pada hal – hal yang dapat memperkuat atau mengurangi rasa ketertarikan atau keterikatan dan persoalan yang berkaitan dengan pengaruh rasa tersebut terhadap perilaku antar anggota dalam kelompok dan aspek-aspek tersebut merupakan ciri-ciri kuat yang mendukung terciptanya kohesivitas kelompok.kerja

Oleh sebab itu, sangat mudah dimengerti bila anggota kelompok yang merasa lebih dekat hubungannya dengan kelompok akan lebih energik dalam melakukan aktivitas kelompok, akan cenderung hadir dalam pertemuan kelompok dan akan merasa senang jika kelompok berhasil serta merasa sedih jika kelompok gagal. Sebaliknya, anggota yang keeratannya hubungannya dengan kelompok tidak seberapa, akan tidak begitu tertarik kepada kegiatan kelompok dan tidak begitu peduli terhadap hasil kelompoknya.

1. Konflikt

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac. digilib.uinsby.ac.id id digilib.uinsby.ac.id

4. Dimensi Kohesivitas

- a) Kekuatan Sosial adalah keseluruhan dari dorongan yang dilakukan oleh individu dalam kelompok untuk tetap berada dalam kelompoknya. Dorongan yang menjadikan anggota kelompok selalu berhubungan. Kumpulan dari dorongan tersebut membuat mereka bersatu
- b) Kesatuan dalam kelompok adalah perasaan saling memiliki terhadap kelompoknya dan memiliki perasaan moral yang berhubungan dengan keanggotaan dalam kelompok. Setiap individu dalam kelompok merasa kelompok adalah sebuah keluarga, tim, dan komunitasnya serta memiliki kebersamaan
- c) Daya Tarik adalah individu akan lebih tertarik melihat dari segi kelompok kerjanya sendiri daripada melihat dari anggotanya secara spesifik.

Kesimpulan dari kohesivitas adalah kekuatan interaksi dari anggota suatu kelompok dan semakin kuat kohesivitas semakin kuat pula rasa memiliki dan rasa tarik menarik pada kelompok tersebut

Menurut Forsyth (2006) kohesivitas kelompok kerja memiliki dampak bagi individu yang ada di dalamnya, diantaranya beberapa dampak positif dan beberapa dampak negatif.

1. Adapun dampak positif dari kohesivitas yang diungkapkan oleh Forsyth (2006) diantaranya kelompok (karyawan) yang kohesif memiliki kemampuan berkembang dari waktu ke waktu karena menjaga anggotanya dan memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan yang dimiliki, kohesivitas mampu meningkatkan kenyamanan anggota dalam kelompok, dapat menurunkan tingkat stres, secara kinerja kelompok yang kohesif lebih unggul dibandingkan kelompok yang kurang kohesif
2. Sedangkan dampak negatif Forsyth (2006) juga mengungkapkan bahwa kelompok (karyawan) yang tidak kohesif berisiko karena banyak anggotanya keluar dari tujuan sehingga kelompok tidak mampu bertahan. Secara kinerja, kelompok yang tidak kohesif akan jauh tertinggal dibandingkan kelompok yang kohesif.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dipaparkan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu tindakan atau aktivitas yang secara sengaja mempengaruhi orang lain, untuk secara bersama - sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagai seorang pemimpin harus mampu menginterpretasikan kebutuhan yang ada dalam diri pengikutnya dan diri sendiri ke dalam tindakan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac. digilib.uinsby.ac.id id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Burns (dalam Yulk, 1994) kepemimpinan yang menstransformasi dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi dan pada jenis posisi apa saja. Dengan demikian kepemimpinan transformasional dapat dilakukan oleh seorang karyawan kepada teman sejawatnya, pemimpin dari atasan kepada bawahannya. Pendapat tersebut didasarkan atas pemikiran bahwa kepemimpinan yang transformasional bukan hanya sebagai proses makro dalam memobilisasi kekuasaan untuk mengubah sosial dan memperbaiki lembaga-lembaga, namun juga sebagai proses mempengaruhi pada proses mempengaruhi pada proses mikro antara para individu.

Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut. Mereka termotivasi dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil dari suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Dari pendapat diatas, menurut Bass (1998), dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin dengan para pengikut yang merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Kepemimpinan transformasional menurut Terry (dalam Kartono, 1998) adalah aktivitas mempengaruhi orang – orang agar mereka suka berusaha

Tichy dan Devanna (dalam Pudjaatmaka, 1990: 456) pemimpin transformasional mengenali kebutuhan akan perubahan organisasi, kemampuan melihat kedepan, mobilisasi komitmen terhadap penglihatan ke depan, pembentukan budaya perusahaan untuk mendukung perubahan, dan melihat sinyal perubahan yang baru.

(Burns 1978) Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses yang ada para pemimpin dan pengikut untuk saling menaikkan motivasi moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Salah satu tipe kepemimpinan adalah tipe kharismatik. Kharisma merupakan dasar kepemimpinannya. Kharisma oleh Mar'at (1981) disebut *psychological synergy*, sedangkan Johnson dan Johnson (2000) menyebutkan sebagai *extraordinary power*.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mengubah nilai, keyakinan, dan sikap dari pengikutnya. Bass (1985; Bass

Kepemimpinan transformasional ini berpusat pada asumsi bahwa para pemimpin dapat mengubah keyakinan, asumsi dan, perilaku karyawan dengan menarik pentingnya kolektif atau hasil organisasi, secara konseptual, kepemimpinan transformasional yang mengandalkan kepentingan pribadi

Bagaimanapun keadaan kelompok, pada umumnya ada yang memimpin. Masalah kepemimpinan kelompok merupakan masalah yang cukup tua menurut Fiedler (1967, dalam Walgito 2007:101) sejak manusia berkelompok, masalah kepemimpinan telah timbul. Artinya, kepemimpinan menyangkut kelompok dan orang yang mengambil pimpinan berada dalam kelompok. .

(Bass & Riggio, 2006) menjelaskan kepemimpinan transformasional secara lebih mendalam dan rinci. Bass (1985) menyatakan pemimpin transformasional memberikan inspirasi terhadap pengikutnya untuk memiliki visi sesuai dengan organisasi serta turut mengembangkan budaya kerja yang akan membangkitkan aktivitas kinerja yang tinggi (Bass & Riggio, 2006).

Selain memberikan stimulasi dan inspirasi, pemimpin transformasional memaksimalkan kemampuan pengikut untuk memberikan usaha terbaiknya dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang mereka miliki. Bukti lainnya mengakumulasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikut untuk mencapai kinerja yang diharapkan seiring dengan kepuasan serta komitmen pengikut terhadap kelompok atau organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang mampu mendukung pengikutnya untuk

(Rivai,2013) Kepemimpinan transformasional .Teori kepemimpinan jenis ini menjalankan kepemimpinan selangkah lebih jauh yaitu berusaha untuk meningkatkan (mentransformasikan) goal – goal pribadi kepada tujuan yang lebih tinggi, lebih jauh ke depan yaitu goal – goal kelompok yang lebih luas, bersifat nasional, bahkan global.

Menurut Kreitner (2007) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mempengaruhi hasil dalam tingkat individual, namun juga mempengaruhi dinamika kelompok dan hasil dalam tingkat kelompok. Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan identifikasi anggota terhadap pemimpin dan kelompok kerjanya. Yukl (1998) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang besar untuk

memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggap benar dan dikatakan kepemimpinan transformasional karena dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

Dari pemaparan diatas bahwa kesimpulan dari kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mengubah perilaku atau mengajak anggotanya, sehingga tujuan kohesivitas kelompok kerjanya dapat dicapai bersama dan memberikan motivasi kepada bawahannya. Teori yang tepat dari kesimpulan diatas adalah teori humanistik. (Walgito, 2007:107)

Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), bahwa kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin kita lebih berkerakyatan dan berkeadilan sosial.

Dari pemaparan teori menurut Sarros dan Butchatsky (1996) kesimpulan mengenai teori kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar yang belum dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para anggota agar karyawan bergerak secara sungguh – sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan pribadi karyawannya.

Adapun indikator kepemimpinan transformasional yaitu: pembaharu, memberi teladan mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, meningkatkan kemampuan terus menerus, dan mampu menghadapi situasi yang rumit (Sudarwan Danim dan Suparno, 2009: 62)

Berdasarkan gagasan-gagasan awal yang telah dikemukakan oleh Burns diatas, Bass telah mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional. Menurut Bass (1998), tingkatan sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama dikur dalam hubungannya dengan

Pemimpin mempengaruhi anggota dengan membangkitkan emosi dan mengidentifikasi dengan pemimpin. Pemimpin memiliki visi, menimbulkan kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan serta meningkatkan rasa optimisme anggota pada dirinya serta tujuan bersama. Pemimpin transformasional akan diidentifikasi oleh anggota sebagai seorang yang mempunyai kemampuan lebih, tekun dan tekad. Pemimpin transformasional punya keberanian untuk mengambil resiko dan menjadi lebih konsisten.

Pemimpin yang memiliki kharisma akan dipahami telah melakukan hal-hal besar dan memiliki standar moral dan etika yang tinggi. Pemimpin transformasional akan berkata, ‘Kita dapat menjadi sebuah tim yang unggul karena kemampuan kita. Saya membutuhkan dukungan anda untuk meraih misi kita’.

Pemimpin yang berorientasi pada tindakan, yaitu pemimpin yang suka untuk terjun langsung kepada permasalahan yang dihadapi, tidak bersifat seperti seorang birokrat yang lebih mementingkan formalitas atau hak-hak istimewa mereka. Mampu mengemukakan gambaran menarik dan dapat diterima mengenai masa depan dengan cara ini, maka anggota akan terdorong untuk melakukan usaha ekstra dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan

Dalam melakukan inspirasi motivasi tersebut para pemimpin meningkatkan kerjasama antar anggota tim, menampilkan rasa antusias dan optimism terhadap pekerjaan. Pemimpin transformasional akan berkata, “Anda harus memberitahu diri anda bahwa setiap hari anda menjadi lebih baik. Anda harus meninjau ulang perkembangan anda dan terus membangunnya setiap waktu”.

Proses dimana pemimpin memprakarsai munculnya perubahan, meningkatkan kemampuan anggota dalam memahami dan berpikir untuk memecahkan masalah serta merangsang timbulnya inovasi dan cara-cara baru untuk menyelesaikan persoalan. Pemimpin transformasional menstimulasi anggota untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif dengan menanyakan berbagai asumsi.

[digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [id digilib.uinsby.ac.id](#)

Pemimpin transformasional tidak mengkritik pendapat anggota, sehingga anggota lebih berbesar hati untuk menyampaikan ide dan melakukan pendekatan baru terhadap masalah. Pemimpin transformasional akan berkata, “Anda harus menguji ulang mengenai asumsi ketidakmungkinan ini. Cobalah melihat permasalahan ini dari sudut pandang lain dan pertanyakanlah asumsi anda”.

4. Perhatian yang Diindividualisasi (*Individualize Consideration*)

Memberi perhatian secara pribadi, memperlakukan setiap anggota secara individu, melatih atau member saran-saran, memberi dukungan dan dorongan semangat serta mempercayakan tugas-tugas yang dapat mendorong perkembangan anggota untuk menunjukkan potensi sepenuhnya.

Perhatian yang diindividualkan dilakukan ketika ada hal baru yang harus dipelajari bersama dan iklim kerja yang saling mendukung. Pemimpin transformasional akan memahami masing-masing yang ada dalam kelompok kerjanya. Perilaku kepemimpinan transformasional akan tampak bahwa ia memahami perbedaan individu (e.g ada sebagian anggota akan memperoleh dukungan lebih dari pemimpin, sebagian yang lain memperoleh otonomi sedangkan anggota yang lain mungkin memperoleh struktur tugas lebih tergantung dari karakteristik masing-masing individu. Bass mengatakan perhatian yang diindividualkan dapat diterapkan bila tercipta kesempatan untuk belajar bagi pengikut disertai dukungan secara penuh dari pemimpin. Pemimpin transformasional akan berkata, "Saya akan menyediakan kebutuhan

anda untuk melengkapi upaya anda dalam mengembangkan diri dalam perusahaan

Menurut (Munandar, 2006) mengemukakan lima aspek kepemimpinan transformasional antara lain :

1. *Attributed charisma*

Adalah pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. ia sebagai pimpinan perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan.

2. Inspirational Leadership Motivation

Adalah pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya antara lain dengan menentukan standar – standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pimpinannya.

3. Intellectual Stimulation

Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara – cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas – tugas mereka.

Dari pemaparan diatas teori (Yulk, 1998) tentang kepemimpinan transformasional selaras dengan teori (Burns, 1978) bahwa salah satu faktor dari Yulk yaitu mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok daripada kepentingan diri sendiri dan salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional dari Burns (1978; dalam Sarwono, 2009) yaitu mengembangkan dan meningkatkan minat para anggotanya untuk melupakan keinginan pribadi mereka agar bekerja sama demi kepentingan kelompok dan kepentingan organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac. digilib.uinsby.ac.id id digilib.uinsby.ac.id

Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin memandang terutama pengaruh pemimpin terhadap yang dipimpinnya.. Kita pun telah melihatnya pada kepemimpinan yang lain, misalnya pada apa yang dikemukakan oleh Fiedler maupun Harsey dan Blanchard. Namun demikian, pada kepemimpinan transformasional memang ada faktor – faktor yang lain.

dilaksanakan si pemimpin yang demokratik. Si pimpinan melaksanakan kegiatan sedemikian rupa sehingga setiap keputusan merupakan hasil musyawarah.

3. Kepemimpinan Bebas

Adalah bahwa seorang pimpinan sebagai penonton bersifat pasif.

Sedangkan menurut Kurt Lewin (dalam Marliani, 2015) menyebutkan beberapa tipe kepemimpinan berikut :

1. Otokratik

Adalah tipe kepemimpinan menunjukkan bahwa semuanya ditentukan oleh pemimpin, pemimpin merupakan segalanya. Semua keputusan diambil oleh pemimpin, sedangkan bawahan tidak mempunyai hak untuk bersuara. Bawahan hanya menjalankan instruksi yang diberikan. Pola komunikasi yang terjadi, yaitu satu arah dari pemimpin ke bawahan. Pemimpin yang menggunakan tipe ini sangat *task oriented* sehingga ada bawahan yang tidak cocok dengan tipe ini dan ada yang menilai tipe kepemimpinan terlalu kejam.

2. Laissez-Faire

Tipe kepemimpinan ini memberikan kebebasan mutlak kepada bawahan untuk berkreasi. Pemimpin bersifat pasif dan menunggu semuanya dari bawahan. Pola kepemimpinan yang terjadi satu arah dari bawahan kepada pimpinan.

Manajemen tipe ini paling efektif untuk rumor, misalnya konflik yang terjadi antara dua pihak atau lebih. Biarkan pihak-pihak yang berkonflik membicarakan permasalahan mereka sampai dapat menemukan jalan keluarnya.

Menurut Burns (dalam Dunford, 1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan – tujuan tugas, penyediaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja

Gibson et al.,(2000) menambahkan dalam membantu mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan, pemimpin selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para karyawan terhadap penghargaan.

[illegible]

harus dilakukan oleh karyawannya, dan pemimpin menjanjikan penghargaan pada karyawan yang mampu mencapai standart kerja yang telah disepakati.

Jadi dari beberapa definisi di atas mengenai kepemimpinan transaksional dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan dengan memberikan motivasi berupa imbalan jika kinerjanya baik.

4. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan yang lama dengan cara yang baru Robbin (dalam Rokhman dan Harsono, 2002).

Para pengikut kepemimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan, dan tingkat kohesivitas yang lebih tinggi. Avolio (1999, dalam Utomo, 2002)

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok atau perusahaan dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tranformasional adalah sangat positif dilaksanakan dalam kepemimpinan untuk mendorong atau berperan serta dalam menciptakan kondisi organisasi yang mendorong meningkatnya kohesivitas karyawan.

C. Hubungan Antara Kepemimpinan transformasional Dengan Kohesivitas kelompok kerja.

Dewasa ini dunia industri dan jasa dinegara kita sedang mengalami perkembangan, didalam suatu perusahaan keberadaan pemimpin sangat diperlukan untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan yang berada dibawahnya. Pemimpin harus memiliki keahlian untuk dapat memberikan inspirasi, dapat meningkatkan kesadaran para bawahannya untuk memandang masalah-masalah dari perpektif baru, memiliki karisma, memberikan perhatian, sarana-sarana, dukungan dan dorongan semangat kepada para bawahannya.

Keberadaan pemimpin tidak lepas dari dukungan dari karyawannya, maka untuk meningkatkan kualitas dan mutu perusahaan, dibentuklah kelompok-kelompok atau bagian-bagian yang memiliki fungsi yang berbeda-beda di setiap bagian dalam perusahaan. Kelompok kerja juga dapat meningkat karena anggotanya memiliki wewenang serta pengawasan yang lebih besar terhadap proses kerja sehingga meningkatkan tanggungjawab individu terhadap kualitas produk. Anggota kelompok dapat mengidentifikasi diri, merasa bangga akan produk atau jasa yang telah mereka hasilkan.

Dalam menciptakan karyawan yang kohesif, diperlukan kerjasama antara pemimpin yang transformasional dan karyawan yang sedang dibawahnya agar tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat berhasil secara optimal. Dengan hasil yang optimal, akan menguatkan perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain. Berdasarkan beberapa pengertian tentang kohesivitas kelompok

dari beberapa tokoh, peneliti dapat menyimpulkan tiga aspek yang memberikan kontribusi kuat terhadap kohesivitas kelompok, aspek-aspek tersebut adalah : tertarik menjadi anggota kelompok, diterima sebagai anggota kelompok, dan berkeinginan untuk tetap tinggal dalam kelompok

Menurut Newcomb (dalam Arninda dan Safitri, 2012) kohesivitas kelompok diistilahkan dengan kekompakan. Kekompakan itu sendiri dimaknai sebagai derajat sejauh mana anggota kelompok atau karyawan melekat menjadi satu kesatuan yang dapat menampilkan diri dengan banyak cara dan bermacam-macam faktor yang berbeda serta dapat membantu ke arah hasil yang sama. Hal tersebut dapat didukung dengan adanya keinginan untuk memajukan organisasi dan mempunyai kesamaan rasa yang bisa ditujukan melalui perilaku kerja karyawan.

Untuk menciptakan karyawan yang kohesif, peran pemimpin sangat penting karena kepemimpinan itu sendiri adalah proses mempengaruhi bawahan melalui komunikasi untuk mencapai tujuan bersama. Apabila perusahaan memiliki pemimpin yang dapat menjalankan fungsinya secara efektif, maka proses mempengaruhi bisa berhasil. Adair (dalam Ilyas, 2003), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan kekompakan kelompok kerja untuk mencapai tujuan selanjutnya. Kepemimpinan yang berkualitas dihasilkan oleh pemimpin yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan.

Menurut Bass (1998), tingkatan sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya berdasarkan empat aspek kepemimpinan transformational, yaitu ; Kepemimpin Kharisma (*Idealized Influence*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan Perhatian yang Diindividualisasi (*Individualized Consideration*)

Yulk (1994) berpendapat bahwa, dengan menggunakan cara pandang, pengharapan yang tinggi pada kelompok dan penetapan tujuan kelompok, pemimpin transformasional akan berhasil dalam memotivasi anggota kelompok untuk menetap dalam kelompoknya. Jadi, nilai – nilai yang terdapat pada diri pemimpin transformasional, dapat memotivasi atau mendorong bawahan untuk dapat menemukan cara pandang dan berusaha bersama-sama untuk kepentingan bersama, yang dapat membawa perubahan pada perusahaan. Oleh karena itu, tampak bahwa pemimpin transformational mampu membentuk kelompok yang kohesif, yang berkualitas untuk kelompok dan perusahaannya.

Dengan demikian kondisi kelompok kerja dalam perusahaan dikatakan kohesif atau tidak, ditentukan oleh ketertarikan individu pada kelompoknya dan diwujudkan dengan keinginan untuk tetap menjadi anggota kelompok serta diterima sebagai anggota oleh kelompoknya, diperlukan keahlian pemimpin dalam mengatur dan mengarahkan kelompok kerja atau bagian yang dipimpinnya.

Kepemimpinan transformasional ini berpusat pada asumsi bahwa para pemimpin dapat mengubah keyakinan, asumsi dan, perilaku karyawan dengan menarik pentingnya kolektif atau hasil organisasi, secara konseptual, kepemimpinan transformasional yang mengandalkan kepentingan pribadi sebagai dasar motivasi para karyawan (Bass & Riggio, 2006)

Menurut Djatmiko (2003; dalam Torang, 2014) ada beberapa syarat yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin, yaitu Rasa kohesi (menjaga dan memelihara keutuhan kelompok)

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa kohesivitas kelompok kerja adalah ketertarikan anggota kelompok untuk tetap bersatu, adanya kerjasama, motivasi, merasakan perasaan anggota lain dan memiliki emosional yang positif. Dan kelompok kerja merupakan bagian dari kehidupan organisasi

Dari salah satu faktor kohesivitas menurut Veroff dan Veroff (dalam Suryanti, 2009) yaitu pemimpin jarang memberikan hukuman hal ini dapat dilakukan bila pemimpin memperhatikan hak dan kewajiban setiap anggota sesuai dengan porsinya, pemimpin yang jarang memberikan hukuman karena lebih mengutamakan kesejahteraan karyawan dan hal tersebut untuk memotivasi karyawan yang bekerja dalam sebuah kelompok kerja. pemimpin yang jarang memberikan hukuman dan memperhatikan hak dan kewajiban karyawannya atau kelompok kerja merupakan faktor yang mendukung dalam kohesivitas kelompok kerja. sedangkan dari salah satu faktor kepemimpinan transformasional (Yukl, 1998) yaitu mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok daripada kepentingan diri sendiri, dari faktor tersebut merupakan faktor yang mendukung dalam kepemimpinan transformasional .

[digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [digilib.uinsby.ac.](#) [digilib.uinsby.ac.id](#) [id digilib.uinsby.ac.id](#)

D. Kerangka Teoritik

Kerangka teoritis adalah suatu model yang digunakan untuk menerangkan hubungan faktor-faktor yang penting yang telah diketahui dalam suatu masalah. Kerangka teoritis akan digunakan sebagai petunjuk, pedoman dalam membedah dan menganalisis fenomena dan dalam melakukan penelitian selanjutnya. Adapun kerangka teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Kohesivitas yang timbul dari karyawan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Karyawan yang kohesivitasnya tinggi atau kompak akan banyak membawa keuntungan, oleh karena itu kohesivitas atau kekompakkan kelompok kerja karyawan sangat dibutuhkan oleh suatu badan usaha.

Pengertian kohesivitas kelompok kerja sebagai perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap bersama kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting dalam keberhasilan kelompok dan perusahaan. Karyawan merasa kohesif adalah ketika mereka percaya kelompok mereka menyelesaikan tujuan mereka, saling mengisi kebutuhan mereka, atau memberikan dukungan sosial selama masa kritis (Mcshane & Glinow, 2003). Sama halnya dengan (Susilo, 2005) kekohesifan adalah derajat sejauh mana anggota kelompok tertarik satu kepada yang lain dan memiliki motivasi untuk

tetap tinggal dalam kelompok..Dengan demikian karyawan dapat semakin kohesif ketika pemimpin dapat mengubah perilaku karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi secara transformatif.

E. Hipotesis

Dalam penelitian ini peneliti mengajukan sebuah hipotesis untuk menyimpulkan hasil penelitian. Adapun hipotesisnya adalah :

Ha : Ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kohesivitas kelompok kerja

