Modul mata kuliah komunikasi organisasi online 6

Format interaksi komunikasi organisasi : komunikasi kelompok kecil

Di dalam organisasi juga sering adanya komunikasi dalam kelompok-kelompok kecil, seperti dalam rapat-rapat, konferensi dan komunikasi dalam kelompok kerja. Berdasarkan hasil penelitian dinyatakan bahwa kebanyakan organisasi menggunakan kelompok-kelompok dalam pekerjaannya sehari-hari. Menurut Tillman, kelompok adalahbagian integral dari semua organisasi. Rata-rata anggota pimpinan tingkat menengah dan atas menghabiskan seperempat atau sepertiga dari waktu kerja mereka sehari-hari untuk berdiskusi. Ini tidak termasuk aktivitas sosial dan aktivitas lainnya dalam masyarakat. Rata-rata dari pimpinan tingkat atas menghabiskan 60% dari waktunya dengan berkomunikasi dan mayoritas dari kegiatan itu adalah berdiskusi.

Karena diskusi kelompok kecil dan rapat-rapat dalam berbagai bentuk kelihatannya lazim dalam semua aspek masyarakat dan khususnya organisasi, adalah bermanfaat untuk mempelajari komunikasi kelompok kecil tersebut. Dalam bagian ini akan dibahas mengenai pengertian kelompok kecil, tujuan komunikasi kelompok kecil, kelompok kecil sebagai suatu sistem, karakteristik komunikasi kelompok kecil dan variabel yang merupakan kunci dalam komunikasi kelompok kecil.

PENGERTIAN KELOMPOK KECIL

Menurut DeVito (1997), kelompok merupakan sekumpulan individuyang cukup kecil bagi semua anggota untuk berkomunikasi secararelatif mudah. Para anggota saling berhubungan satu sama laindengan beberapa tujuan yang sama dan memiliki semacamorganisasi atau struktur diantara mereka. Kelompok mengembangkan norma-norma, atau peraturan yang mengidentifikasi tentang apa yang dianggap sebagai perilaku yang diinginkan bagi semua anggotanya.

Menurut Joseph S. Roucek, suatu kelompok meliputi dua atau lebih manusia yang diantara mereka terdapat beberapa pola interaksi yang dapat dipahami oleh para anggotanya atau orang lain secara keseluruhan.

Menurut Mayor Polak, kelompok sosial adalah satu group, yaitu sejumlah orang yang ada antara hubungan satu sama lain dan hubungan itu bersifat sebagai sebuah struktur.

Menurut Wila Huky, kelompok merupakan suatu unit yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling berinteraksi atau saling berkomunikasi.

Menurut Merton, kelompok merupakan sekelompok orang yang salingberinteraksi sesuai dengan pola yang telah mapan, sedangkan kolektiva merupakan orang yang mempunyai rasa solidaritas karenaberbagai niai bersama dan yang telah memiliki rasa kewajiban moral untuk menjalankan harapan peran konsep lain yang diajukan Mertonialah konsep kategori sosial.

Menurut Homans (1950), kelompok adalah sejumlah individuberkomunikasi satu dengan yang lain dalam jangka waktu tertentuyang jumlahnya tidak terlalu banyak, sehingga tiap orang dapatberkomunikasi dengan semua anggota secara langsung.

Menurut Bonner (1959), kelompok adalah sejumlah individu yangberinteraksi dengan individu yang lain.

Menurut Stogdill (1959), kelompok adalah satu sistem interaksi terbuka dimana pola interaksi tersebut ditentukan oleh struktur sistem tersebut.

  Menurut Smith (1945), kelompok adalah satu unit yang terdiri dari sejumlah organisme yang mempunyai persepsi kolektif tentang kesatuan mereka dan mempunyai kemampuan untuk berbuat dan bertingkah laku dengan cara yang sama terhadap lingkungan.

Menurut Cartwright dan Zender (1968), kelompok itu sekumpulan individu yang mempunyai hubungan antar anggota yang satu dengan yang lain yang membuat mereka saling tergantung dalam tingkatan tertentu.

Menurut Mills (1967), kelompok adalah satu unit yang terdiri daridua orang atau lebih yang bekerja sama atau melakukan kontak untuk mencapai satu tujuan dan yang mempertimbangkan kerjasama diantara kelompok sebagai satu yang berarti.

Menurut Catell (1951), kelompok adalah sekumpulan organisme yang saling berhubungan satu dengan lain untuk memenuhi kebutuhan tiap anggota.

Menurut Bass (1960), kelompok adalah sekumpulan individu dimana keberadaannya sebagai kelompok menjadi reward.

Menurut Sherif dan Sherif (1959), kelompok adalah unit sosial yang ditandai sejumlah individu yang mempunyai status, hubungan peran, norma tertentu yang semuanya itu mengatur tingkah laku anggota kelompok.

Menurut Baron dan Byrne (1979), kelompok memiliki 2 tanda psikologis, yaitu pertama, adanya *sense of belonging* dan kedua, nasib anggota kelompok tergantung satu sama lain sehingga hasil setiap anggota terkait dengan anggota yang lain.

Menurut Forsyth (1983), kelompok adalah dua atau lebih individu yang saling mempengaruhi melalui interaksi sosial.

Menurut Cartwright dan Zander (1968), kelompok adalah kumpulan individu yang saling berhubungan sehingga saling bergantung pada derajat tertentu.

Menurut Joseph S. Roucek, suatu kelompok meliputi dua atau lebih manusia yang diantara mereka terdapat beberapa pola interasi yang dapat dipahami oleh para anggotanya atau orang lain secara keseluruhan.

Menurut Mayor Polak, kelompok sosial adalah satu group, yaitu sejumlah orang yang ada antara hubungan satu sama lain dan hubungan itu bersifat sebagai sebuah struktur.

Menurut Wila Huky, kelompok merupakan suatu unit yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling berinteraksi atau saling berkomunikasi.

Menurut Merton, kelompok merupakan sekelompok orang yang saling berinteraksi sesuai dengan pola yang telah mapan, sedangkan kolektiva merupakan orang yang mempunyai rasa solidaritas karena berbagai nilai bersama dan yang telah memiliki rasa kewajiban moral untuk menjalankan harapan peran.

Adapun manfaat kelompok adalah sebagai berikut :

1. Orang-orang lain menjadi sumber informasi yang sangat penting
2. Kelompok juga menjadi bagian penting dari identitas kita, yang mendefinisikan siapa diri kita
3. Kelompok membantu menegakan norma sosial, aturan, yang eksplisit atau implisit mengenai prilaku yang dapat diterima.

Menurut Shaw (1976), ada 6 cara untuk mengidentifikasi suatu kelompok. Berdasarkan hal itu kita dapat mengatakan bahwa komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka. Jika salah satu dari komponen ini hilang, individu yang terlibat tidaklah berkomunikasi dalam kelompok kecil.

TUJUAN KOMUNIKASI KELOMPOK KECIL

Komunikasi kelompok kecil mungkin dapat digunakan untuk bermacam-macam tugas atau untuk memecahkan masalah. Tetapi dari semua tujuan itu dapat dikategorikan atas 2 kategori yaitu untuk tujuan personal dan tujuan yang berhubungan dengan tugas.

1. Tujuan Personal

Alasan orang untuk mengikuti kelompok dapat dibedakan atas 4 kategori utama yaitu untuki hubungan sosial, penyaluran, kelompok terapi dan belajar.

1. Hubungan Sosial

Kita sering terlibat dalam komunikasi kelompok kecil agar supaya dapat bergaul dengan orang lain. Misalnya minum kopi bersama-sama, pesta atau tempat orang berkumpul bersama-sama dan bercakap-cakap satu sama lain. Bila kita berkumpul pada kelompok kecil untuk tujuan hubungan sosial, tujuan kita adalah memperkuat hubungan interpersonal dan menaikkan kesejahteraan kita. Kelompok-kelompok yang demikian memenuhi kebutuhan interpersonal kita untuk kasih sayang dan merasa diikutsertakan.

1. Penyaluran

Komunikasi kelompok kecil memberikan kemungkinan untuk menyalurkan perasaan kita, termasuk perasaan kecewa, perasaan takut, keluhan, maupun harapan dan keinginan kita. Bila kita mempunyai satu kesempatan membiarkan orang lain mengetahui perasaan kita tentang sesuatu, kita sering merasa lega atau bebas dari ketegangan. Tujuan ini biasa dilakukan dalam suasana yang mendukung adanya pertukaran pikiran atau pertengkaran sengit atau dalam diskusi keluarga dimana keterbukaan diri adalah tepat. Kelompok kecil untuk penyaluran ini cenderung memfokuskan komunikasi kepada masalah personal daripada hubungan interpersonal.

1. Kelompok Terapi

Komunikasi kelompok kecil juga dapat bersifat terapi. Biasanya digunakan untuk membantu orang menghilangkan sikap-sikap mereka atau tingkah laku dalam beberapa aspek kehidupan mereka. Misalnya suatu kelompok terapi mungkin mencakup orang-orang yang suka minim-minim keras, obat-obatan atau masalah lainnya. Biasanya kelompok terapi dibimbing oleh tenaga profesional yang terlatih untuk itu yang dapat melakukan psikoterapi kelompok atau bimbingan dengan baik.

1. Belajar

Alasan umum orang mengikuti kelompok kecil adalah belajar dari orang lain. Belajar terjadi dalam bermacam-macam cara dan paling biasa dalam kelas. Asumsi yang mendasari belajar kelompok adalah ide dari dua kepala, biasanya lebih baik dari satu kepala.

1. Tujuan yang Berhubungan dengan Pekerjaan

Komunikiasi kelompok kecil sering digunakan untuk menyelesaikan 2 tugas umum yaitu pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.

1. Pembuatan Keputusan

Orang-orang berkumpul bersama-sama dalam kelompok untuk membuat keputusan mengenai sesuatu, misalnya memutuskan kemana pergi berlibur, dimana mengadakan pesta atau komputer mana yang baik digunakan oleh mahasiswa. Mendiskusikan alternatif dengan orang lain membantu orang memutuskan mana pilihan yang terbaik untuk kelompok. Bila orang berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, mereka lebih suka menerima hasil kejanya dan membantu dalam melakukannya.

1. Pemecahan Masalah

Kelompok kecil adalah cara yang terbaik untuk memecahkan masalah. Orang membentuk kelompok pemecahan masalah dalam bermacam-macam konteks seperti di tempat kerja, di pemerintahan, di sekolah dan di rumah. Masalah yang mereka usahakan menyelesaikannya mencakup bagaimana menyempurnakan produksi, bagaimana menghindari perang nuklir, bagaimana menyelesaikan masalah penempatan tenaga kerja dan bagaimana menyempurnakan hubungan yang kurang baik.

KELOMPOK KECIL SEBAGAI SATU SISTEM

Kelompok kecil merupakan organisasi kecil yang mempunyai 4 komponen dasar yaitu input atau masukan, proses, output atau hasil dan balikan.

Masukan merupakan materi mentah dalam kelompok kecil seperti orang, informasi yang digunakan kelompok untuk berinteraksi. Orang atau anggota kelompok adalah masukan karena tiap orang dalam kelompok membawa kualitas tertentu seperti kepribadian, umur, kesehatan, pengetahuan, sikap, nilai dan kemampuan memecahkan masalah. Seperti kita ketahui sistem bersifat terbuka atau tertutup, tergantung pada tingkat komunikasi dengan lingkungannya. Jika suatu kelompok bersifat terbuka, dia harus terbuka terhadap informasi tidak hanya dalam kelompok tetapi juga di luar kelompok.

Proses menunjukkan kepada semua proses internal yang terjadi dalam kelompok selama diskusi. Apakah mereka dapat memperoleh hasil dari tiap-tiap anggota kelompok yang dibawa kepada hasil kelompok untuk perkembangan kelompok atau tidak. Proses mencakup semua tingkah laku verbal dan non verbal yang berisi proses internal yang terjadi dalam kelompok dan mempengaruhi apa yang terjadi dalam kelompok.

Hasil merupakan keputusan atau penyelesaian yang dicapai oleh kelompok. Itulah hasil atau konsekuensi dari interaksi kelompok. Oleh karena itu hasil dipengaruhi oleh faktor masukan maupun proses.

Balikan berisi respons yang mengikat sistem bersama. Balikan ini memberikan masukan untuk pertemuan kelompok masa akan datang. Apa yang terjadi pada pertemuan yang terdahulu dapat menghasilkan perubahan pada struktur kelompok, moral dan sikap semua yang dapat mempengaruhi masukan, proses dan hasil.

KARAKTERISTIK KELOMPOK KECIL

Ada beberapa karakteristik dari komunikasi kelompok kecil yang membuatnya unik dari bermacam-macam konteks komunikasi lainnya. Pada bagian berikut ini akan dibicarakan beberapa karakteristik tersebut.

Karakteristik yang pertama adalah mempermudah pertemuan ramah tamah. Bukti menunjukkan bahwa bila orang datang bersama-sama mereka cenderung untuk berlomba. Perlombaan itu mempunyai tipe, tidak ada yang menang atau yang kalah, tetapi mempunyai konotasi yang sama. Perlombaan itu hanya menghendaki energi atau dorongan dari orang sekelilingnya. Perlombaan ini dapat menyehatkan orang dalam kelompok kalau dikontrol dan dalam spirit kerja sama. Mempermudah pertremuan ini dapat dilakukan untuk menyalurkan energi yang mungkin tidak dapat disalurkan bila orang itu sendiri.

Karakteristik kedua adalah personaliti kelompok. Bila sekelompok orang datang bersama mereka membentuk identitas mereka sendiri yang menjadikan personaliti kelompok. Tiap personaliti anggota dapat dan dipengaruhi oleh personaliti anggota lain dan sebaliknya menentukan personaliti kelompok. Adalah mungkin bagi suatu kelompok yang mempunyai karakteristik tidk fleksibel dan konservatif yang ekstrem dapat berubah menjadi individu-individu yang fleksibel dan liberal. Kehadiran yang lain dapat mempengaruhi tiap-tiap individu sehingga mengubah personaliti individu menjadi personaliti kelompok.

Karakteristik yang ketiga adalah kekompakan yaitu daya tarikan anggota kelompok satu sama lain dan keinginan mereka untuk bersatu. Kekompakan sesungguhnya didasarkan kepada kebutuhan tiap-tiap individu tetap dalam kelompok dan kemampuan kelompok memberikan tiap individu dengan beberapa macam keuntungan atau hadiah yang menjadikan anggota kelompok memberikan waktu dan emosinya bagi kelompok. Kekompakan ini ciri yang penting dalam suatu kelompok sebagai hasil dari tugas-tugas atau spesifikasi tugas. Kekompakan tidaklah berarti kesamaan tetapi keingi8nan untuk bekerja dalam kelompokan lebih besar daripada keinginan dalam kelompok bila kedua balikan itu ada.

Karakteristik keempat adalah komitmen terhadap tugas. Aktivitas individu lainnya dalam kelompok yang dekat hubungannya dengan komitmen adalah motivasi. Orang masuk dalam kelompok dengan berbagai alasan. Salah satu diantaranya adalah ingin bekerja dalam kelompok. Orang bekerja dalam kelompok mungkin dengan alasan tidak untuk tujuan kelompok.

Karakteristik yang kelima adalah besarnya kelompok. Kelihatannya cukup sederhana tetapi besarnya kelompok itu mempunyai beberapa pencabangan penting dalamm kelompok. Meskipun penelitian tidaklah menyimpulkan besar optimal bagi kelompok, tapi ada beberapa alasan yang dikemukakan. Kelompok janganlah terlalu besar dan jangan terlalu kecil. Kebanyakan dari buku-buku teks merekomendasi besar kelompok tidak leboh kecil dari 3 da tidak lebih besar dari 9 orang.

Suatu survei yang dilakukan oleh Harver Business Review menemukan bahwa komposisi kelompok yang terdiri dari 5 orang paling efektif dalam tugas-tugas intelektual, analisis, dan informasi penilaian dan pembuatan keputusan berkenaan dengan tindakan administratif yang tepat.

Jika suatu kelompok begitu kecil, kekecilan itu mungkin membatasi ide-ide dan informasi yang timbul. Jika kelompok terlalu besar, kebesaran itu mungkin membatasi informasi tiap orang untuk didiskusikan. Bila suatu kelompok bertambah besarnya maka jumlah kemungkinan interaksi juga bertambah. Bastrom (1970) menghitung kemungkinan interaksi yang terjadi dalam kelompok kecil bila anggotanya berkisar dari 2 orang sampai 8 orang. Jumlah kemungkinan interaksi yang terjadi adalah seperti terdapat pada tabel 2 (dua).

Tabel 2. Jumlah kemungkinan interaksi yang terjadi menurut jumlah anggota

kelompok

|  |  |
| --- | --- |
| Jumlah anggota kelompok | Jumlah kemungkinan yang terjadi |
| 2 | 2 |
| 3 | 9 |
| 4 | 28 |
| 5 | 75 |
| 6 | 186 |
| 7 | 441 |
| 8 | 1056 |

Memahami efek berdasarkan kelompok tidaklah sederhana. Aalah satu fakta bahwa semakin besar variasi keterampilan dan informasi yang dibawa kedalam kelompok. Tetapi bila kelompok telalu besar maka kemungkinan kelemahannya juga bertambah banyak. Misalnya pendapat 10 orang adalah lebih superior dari pendapat 5 orang. Akan tetapi juga 2 kali kemungkinan untuk timbulnya konflik dan ketidaksetujuan dari anggota kelompok.

Karakteristik yang keenam adalah norma kelompok. Norma kelompok adalah aturan dan pedoman yang digunakan oleh kelompok itu sendiri maupun beberapa faktor eksternal di luar kelompok. Tidaklah menjadi soal, bagaimana norma itu dibentuk, norma itu selalu bekerja baik secara formal maupun tidak formal. Norma kelompok sesungguhnya adalah membimbing dan mengkoordinasikan anggota kelompok agar kelompok dapat mencapai tujuannya.

Karakteristik yang terakhir adalah saling tergantung satu sama lain. Barangkali karakteristik yang paling penting adalah anggota kelompok tergantung satu sama lain untuk beberapa tingkatan tertentu, dan paling kurang pada seorang lainnya. Keterikatan adalah satu bentuk kenyataan dalam semua karakteristik kelompok lainnya. Tanpa adanya keterikatan tidak akan ada kelompok. Keterikatan dibangun berdasarkan keinginan tiap anggota individu untuk meletakkan ke bawah keinginan dan tujuan individual untuk menyelesaikan tujuan kelompok. Hasil dari kelompok umumnya lebih produktif dan lebih memuaskan bagi semua anggota bila tia-tiap anggota menyadarinya, bahwa kekuatan keterikatan kelompok didasarkan pada kerja sama dan keinginan bekerja mencapai tujuan kelompok.

VARIABEL KUNCI KELOMPOK KECIL

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi kelompok kecil diantaranya adalah variabel yang berhubungan dengan input kelompok dan proses transformasi kelompok.

Beberapa diantara faktor kunci tersebut akan dibicarakan pada bagian berikut ini.

1. Peranan berdasarkan Fungsi

Para peneliti kelompok yang dinamis mengidentifikasi 2 peranan utama dari anggota kelompok yaitu peranan tugas dan peranan untuk pemeliharaan. Peranan tugas berhubungan dengan penyelesaian tujuan yang segera dari kelompok seperti membuat keputusan, menyelesaikan masalah atau merencanakan suatu proyek. Kita tahu bahwa orang yang mengikuti kelompok juga perlu memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan sosio-emosional yang sangat halus ini yang dapat mempersulit interaksi dalam kelompok. Bila ini terjadi kita mengatakan bahwa agenda tersembunyi dari kelompok mempengaruhi tingkah lakunya. Agenda yang tersembunyi itu adalah berupa emosi dan motif pribadi dari anggota kelompok. Misalnya suatu kelompok menyusun agenda untuk menyelesaikan suatu masalah. Sesudah satu jam berdiskusi seorang anggota kelompok meminta untuk diadakan saja pungutan suara. Permintaan ini disetujui dan diadakan pungutan suara dengan cepat dan kemudian rapat ditutup. Kemudian dapat diketahui orang yang mengusulkan pungutan suara itu mempunyai agenda pribadi tersendiri yaitu main golf pada jam rapat tersebut.

1. Tingkah laku tugas
   1. Mengambil inisiatif seperti menentukan apakah masalah yang akan dibahas, menentukan aturan dalam komunikasi kelompok dan mengembangkan ide
   2. Memberikan dan mencari informasi misalnya bertanya atau memberikan pendapat
   3. Mencari dan memberikan pendapat seperti bertanya dan memberikan pendapat
   4. Mengelaborasi dan menjelaskan seperti memberikan informasi tambahan tentang saran dan ide tertentu
   5. Orientasi dan ringkasan seperti meninjau kembali pokok-pokok penting dalam usaha memberikan pengarahan/bimbingan dalam diskusi
   6. Mentes consensus misalnya mencek apakah kelompok sudah siap untuk membuat keputusan
2. Tingkah laku pemeliharaan
3. Mengharmoniskan kelompok seperti menyelesaikan perbedaan dan mengurangi ketegangan komunikasi kelompok, kadang-kadang dengan membuat humor
4. Mencari jalan tengah seperti menawarkan jalan tengah pada isu atau perubahan posisi
5. Memberikan sokongan dan semangat seperti menghargai, setuju, menerima kontribusi yang lain
6. Menjaga lalu lintas komunikasi seperti mempermudah interaksi diantara anggota
7. Menentukan standar dan tes seperti pengecekan kemajuan kelompok, perasaan orang, norma kelompok, kesukaran menilai jalannya komunikasi kelompok
8. Kepemimpinan

Yang erat hubungannya dengan peranan yang bersifat fungsi dalam kelompok adalah konsep kepemimpinan. Kita biasa percaya bahwa pemimpin yang baik mempunyai sifat-sifat tertentu seperti bertanggung jawab, mempunyai kemampuan yang lebih, mempunyai status yang tinggi, jujur, dan percaya pada diri sendiri. Hasil penelitian menentukan bahwa pimpinan lebih berfungsi sebagai pimpinan kelompok. Pimpinan mempermudah interaksi kelompok dan menggerakkan anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok. Pimpinan yang efektif haruslah menyelesaikan kedua tujuan aktivitas kelompok yaitu tujuan fungsional dan pemeliharaan. Oleh karena itu pimpinan kelompok disamping pimpinan dalam melaksanakan tugas kelompok juga pimpinan untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional anggota kelompok.

1. Jaringan dan Ekologi Kelompok

Pada bagian berikut ini akan dilihat efek pola arus pesan dan jarak secara fisik anggota kelompok pada produktivitas komunikasi kelompok kecil. Arus pesan menunjuk kepada jaringan dan jarak secara fisik menunjuk kepada susunan ruangan. Kedua hal tersebut akan berpengaruh kepada fungsi kelompok.

Jaringan kelompok menentukan jalan yang terbuka bagi arus pesan. Ada bermacam-macam arus pesan seperti lingkaran, garis, bintang, dan Y. Hasil penelitian Bavelas menunjukkan bahwa pola Y paling sedikit salah dan cepat menyelesaikan masalah. Pola lingkaran paling tinggi moralnya dan pola Y paling rendah. Orang yang berada pada pusat jaringan mempunyai moral yang tinggi.

Kita umumnya mengatakan bahwa pola roda, rantai dan Y lebih bersifat sentralisasi, karena ada satu orang yang merupakan pusat semua pesan. Pola jaringan lingkaran lebih bersifat desentralisasi karena tidak seorang pun yang menjadi pusat arus pesan. Pola desentralisasi ini lebih cepat dalam memecahkan masalah yang kompleks dan lebih sedikit kesalahannya dibandingkan dengan pola jaringan lain.

Smith memberikan preposisi sebagai berikut :

1. Pada mulanya jaringan komunikasi sentralisasi tinggi, cenderung melakukan kesalahan yang sedikit
2. Jumlah kesalahan yang dilakukan dalam satu jaringan berkurang, sebagai fungsi dari keakraban, distribusi informasi yang sistematis dan kepemimpinan yang otoriter
3. Jumlah pengiriman pesan berkurang sebagai fungsi sentralisasi yang tinggi
4. Moral kelompok bertambah sebagai fungsi dari rendahnya sentralisasi dan pimpinan yang tidak otoriter
5. Kecenderungan dari pimpinan adalah berfungsi sentralisasi tinggi
6. Jaringan sentralisasi yang tinggi membuat perubahan jawaban yang sedikit dan sentralisasi yang rendah
7. Jaringan komunikasi sentralisasi yang rendah paling efesien untuk menyelesaikan masalah yang bersifat kompleks dan jaringan sentralisasi tinggi paling efesien untuk masalah yang sederhana

Berdasarkan preposisi Smith ini kelihatan bahwa suatu organisasi seharusnya menggunakan jaringan komunikasi sentralisasi bila masalah yang akan diselesaikan sederhana dan bila mencari seorang pemimpinan. Tetapi bila masalahnya kompleks organisasi haruslah menggunakan jaringan desentralisasi dan juga bila menginginkan flesibiltas dan moral yang tinggi.

Analisis jaringan komunikasi dapat membantu dalam menentukan apakah struktur organisasi membiarkan arus komunikasi yang efektif dan koordinasi unit-unit yang tergantung satu sama lainnya. Analisis jaringan juga dapat menunjukkan apakah kelompok kerja terlalu besar atau terlalu kurang terpadu untuk bekerja secara efektif. Kelompok yang terisolasi dari sistem dan berhubungan dengan sistem hanya melalui satu seri hubungan langsung dapat diidentifikasi dan sumber-sumber komunikasi yang lebih besar dapat dipusatkan pada area ini.

Kelompok juga dipengaruhi oleh susunan ruangan dan jarak secara fisik dari anggota kelompok. Studi mengenai ini dinamakan ekologi. Steinzor mempelajari efek susunan dengan ruangan pada interaksi kelompok. Dia menemukan bahwa orang akan berbicara banyak terhadap orang yang langsung di hadapan mereka daripada orang yang duduk di sebelahnya bila pimpinan kelompok tidak ada. Tetapi bila tidak ada pimpinan kelompok maka hal yang sebaliknya yang terjadi. Sommer menemukan bahwa pimpinan kelompok kecil cenderung duduk pada posisi kepala dari meja. Individu yang mempunyai status lebh tinggi dan dominan dalam kultur Amerika cenderung duduk pada posis kepala dan orang yang menduduki posisi kepala lebih banyak berpartisipasi daripada orang yang duduk pada posisi samping. Orang yang tinggi nilai dominannya cenderung duduk pada pusat jaringan dan lebih banyak berbicara.

1. Pemecahan Masalah dan Pembuatan Keputusan

Dalam keadaan tertentu, kelompok lebih baik melakukan tugas daripada individu seperti tugas-tugas yang memerlukan data, tetapi individu lebih baik pada tugas-tugas yang mempunyai pembagian kerja dan membawa hasil bersama.

Menurut Maier (1967), komunikasi kelompok kecil ini mempunyai kekuatan dan kelemahan tertentu. Kekuatannya adalah sebagai berikut :

1. Lebih besar pengetahuan dan informasi yang dipeoleh. Kelompok lebih banyak mengetahui daripada individu
2. Jumlah pendekatan lebih banyak terhadap masalah yang akan dipecahkan
3. Partisipasi dalam penyelesaian masalah menambah penerimaan penyelesaian masalah
4. Pemahaman yang lebih baik terhadap keputusan kelompok. Pembuatan keputusan tidaklah perlu menyiarkan keputusan yang dibuat karena mereka yang membuat bersama

Sedangkan kelemahan dari komunikasi kecil adalah sebagai berikut :

1. Tekanan sosial
2. Valensi penyelesaian
3. Dominasi individual
4. Konflik dari tujuan kedua yaitu memenangkan argumentasi

Jika suatu organisasi memutuskan untuk mendapatksn sumber dari kelompok kecil untuk menyelesaikan masalah atau membuat keputusan teknik tertentu dapat mempertinggi kualitas keputusan atau pmecahan masalah oleh kelompok. Langkah-langkah dalam pemecahan masalah tesebut menurut Richard Walen sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah
2. Mengemukakan kemungkinan-kemungkinan penyelesaian
3. Mengevaluasi kemungkinan penyelesaian
4. Menganalisis untung rugi
5. Mengambil keputusan
6. Kepatuhanakan Norma Kelompok

Yang dimaksud dengan norma adalah satu set asumsi atau harapan yang dipegang oleh anggota kelompok atau organisasi mengenai tingkah laku yang benar atau yang salah, baik atau buruk, cocok atau tidak cocok, diizinkan atau tidak diizinkan. Kelompok dapat menetapkan secara eksplisit dan implisit norma-norma mereka. Kelompok kerja juga menetapkan norma mengenai penampilan, kamanya rapat, topik yang akan dibahas, tingkat formalitas dalam rapat, tipe strategi pembuatan keputusan dan bahkan Bahasa yang digunakan dalam rapat.

Individu biasanya mematuhi norma-norma kelompok yang mempunyai pengaruh pada mereka. Ada variabel-vaiabel kunci yang mepengaruhi tingkat kepatuhan kelompok, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Sifat kepribadian yang mungkin mempengaruhi anggota kelompok untuk patuh
   1. Tingkat sifat yang suka menerima
   2. Tingkat kepercayaan akan diri menerima
   3. Sifat otoriter
   4. Intelegensi
   5. Kebutuhan untuk mencapai hasil
   6. Kebutuhan akan persetujuan sosial

1. Variabel dalam kelompok yang mempengaruhi kepatuhan
2. Kekompakan
3. Daya tarik kelompok
4. Pentingnya kelompok
5. Jumlah interaksi
6. Tekanan luar yang mempengaruhi
7. Besarnya kelompok
8. Struktur kelompok
9. Tingkat kesulitan masalah atau tugas yang dihadapi
10. Kebaruan situasi
11. Tekanan untuk consensus
12. Tingkatan krisis atau keadaan darurat
13. Tingkat situasi yang meragukan
14. Konflik

Salah satu efek samping yang tidak diinginkan dalam organisasi adalah konflik. Konflik ini menurut persepsi kita adalah sesuatu yang kurang baik tetapi jumlah konflik yang sedikit sangat diinginkan. Karena itu ide yang mengatakan konfik selalu buruk perlulah diteliti lebih jauh. Organisasi yang sempurna, sehat tidaklah bebas dari konflik. Konflik jika ditangani secara pantas dapat diarahkan pada penyesuaian yang efektif dan tepat.

Applbaum (1973) mengatakan bahwa ada hal-hal tertentu yang dapat menimbulkan konflik dalam organisasi seperti hal berikut :

1. Anggota kelompok bekerja rerlalu dekat dan saling tergantung satu sama lain
2. Anggota kelompok mempunyai kreativitas yang sangat berbeda
3. Anggota kelompok mempunyai nilai dan kebutuhan yang berbeda

Konflik yang terjadi dalam kelompok dapat dibedakan atas konflik intrinsik dan konflik ekstrinsik. Konflik intrinsik meliputi arti, bukti, alasan dan nilai-nilai. Sedangkan konflik ekstrinsik meliputi kebutuhan pribadi, sifat suka mempertahankan diri, perasaan dan perhatian.

Nielson mengemukakan bahwa konflik juga terjadi antara kelompok dalam organisasi. Hal ini mungkin disebabkan karena perbedaan sifat pribadi, perbedaan interpretasi dari jumlah ganjaran/status yang didistribusikan melalui organisasi, perbedaan persepsi dan pengalaman dan kompetisi akan sumber-sumber yang langka dalam organisasi.

Efek sampingan yang diingini yang timbul dari konflik ini adalah bertambah kuatnya kekompakan dalam kelompok.

Sementara itu konflik yang terjadi dalam kelompk mungkin menjadikan kelompok terpecah-pecah, kurangnya aktivitas kelompok, dan menghasilkan sikap yang negative terhadap produksi kelompok. Sedangkan konflik antara kelompok menjadikan kelompok bertambah bersatu, menambah aktivitas kelompok dan menyebabkan anggota kelompok menilai secara positif produksi mereka.

Bila dalam organisasikita jumpai konflik diantara kelompok dan dalam kelompok, baik yang bersifat intrinsik atau ekstrinsik, maka untuk menyelesaikan konflik tersebut Pace dan Boren (1973) meyarankan cara berikut : konflik karena perbedaan intrinsik dapat diselesaikan dengan menggubakan penjelasan, pembuktian atau verifikasi dan dengan memperluas system nilai. Perbedaan dalam konflik ekstrinsik dapat diselesaikan melalui ketetapan saling menghargai, saling terbuka, saling mempercayai, memberikan perhatian, kemauan mengambil resiko dan tingkah laku ang mendukung.

1. Besar Kelompok

Mengenai berapa jumlah anggota kelompok yang ideal belumlah ada kesepakatan, Bales lebih menyukai jumlah anggota kelompok 5 orang yang dianggap cukup kecil untuk saling berinteraksi dan cukup bear untuk mendapatkan input dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Barelson dan Steiner mengatakan bahwa jumlah anggota 4-7 orang adalah optimal untuk kelompok pemecahan masalah. Selanjutnya Applbaum engatakan jumlah yang ideal untuk komunikasi yang efektif adalah 4-6 orang. Berkenaan dengan jumlah anggota kelompok ini Scott menyimpulkan sebagai berikut : jumlah kelompok yang ganjil cenderung memperlihatkan stabilitas yang besar dan menghasilkan hubungan yang lebih memuaskan bagi anggota kelompok daripada jumlah anggota yang genap. Jumlah anggota kelompok yang genap cenderung mempunyai tensi yang lebih tinggi seperti halnya komunikasi diadik. Di dalam jumlah kelompok yang besar 4 atau 6 sering menemukan jalan buntu, ketidaksepakatan, pertentangan daripada interaksi yang konstruktif kea rah konsensus.

Meskipun Bales lebih suka jumlah kelompok 5 orang, dia memperingatkan bahwa besar kelompok yang optimum mestilah bervariasi sesuai dengan kondisi.

Beberapa penemuan yang berkenaan dengan jumlah kelompok dalam komunikasi kelompok keciladalah sebagai berikut :

1. Kualitas kinerja dan produktivitas kelompok, berhubungan secara positif dengan besar kelompok di bawah beberapa kondisi tertentu. Bila tidak ada kondisi tertentu maka jumlah kelompok yang kecil yang lebih superior
2. Kelompok yang lebih kecil memperlihatkan ekspresi ketidaksetujuan dan ketidakpasan yang lebih banyak daripada kelompok yang besar. Juga memberikan kesempatan kepada individu berinteraksi dan memperlihatkan tingkah laku kepemimpinan
3. Ketika besar kelompok bertambah maka kekompakan kelompok berkurang
4. Kelompok yang lebih besar cenderung lebih mematuhi norma kelompok
5. Anggota kelompok yang besar dalam pemecahan masalah sering merasa tidak puas dengan jumlah waktu yang tersedia utnuk diskusi, kesempatan berpartisipasi, da rapat kelompok serta keputusan yang dibuat