**Perilaku kelompok & pengambilan keputusan kelompok**

**Definisi** Perilaku di dalam organisasi berasal dari dua sumber yaitu individu dan kelompok. Perilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Sedangkan kelompok merupakan dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, bergabung untuk mencapai sasaran tertentu (Robbins, 2003: 292).

Perilaku adalah semua yang dilakukan seseorang. Bentuk perilaku seseorang adalah semua yang aktifitas, perbuatan dan penampilan diri sepanjang hidupnya. Bentuk perilaku manusia adalah aktifitas individu dengan relasinya dalam lingkungannya. Kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergabung untuk mencapai tujuan tersebut.

Jadi, definisi dari pengertian perilaku kelompok adalah suatu aktifitas yang dilakukakan oleh seorang individu dengan yang lainnya untuk mendapatkan aspirasi anggota, berinteraksi dari setiap individu dan saling bergabung untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

Perilaku kelompok merupakan respon-respon anggota kelompok terhadap struktur sosial kelompok dan norma yang diadopsinya. Jadi ketika sebuah kelompok memasuki dunia organisasi maka karakteristik yang dibawanya adalah kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Dan organisasi juga mempunyai karakteristik yaitu keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, system penggajian, system pengendalian dan lain sebagainya. Jika karakteristik antara keloompok digabungkan dengan karakteristik organisasi maka akan terwujud perilaku kelompok dalam organisasi. jadi perilaku kelompok dalam organisasi adalah suatu fungsi dari interaksi antara sebuah kelompok dengan lingkungannya ( organisasi ).

 **Jenis – jenis Kelompok**

Kelompok didasarkan atas jenisnya dapat dibagi dua yaitu, kelompok formal dan kelompok informal.

1. Kelompok Formal

Diciptakan oleh keputusan manajerial untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut. Tuntutan dan proses organisasi mengarah pada pembentukan jenis-jenis kelompok yang berbeda. Khususnya, timbul dua jenis kelompok formal, kelompok pimpinan/komando (command group) dan kelompok tugas (task).

1. Kelompok Komando

Kelompok komando ditetapkan oleh bagan organisasi. Kelompok tersebut terdiri atas bawahan yang melapor langsung kepada seorang penyelia tertentu. Hubungan wewenang antara seorang manajer departemen dengan para penyelia, atau antara seorang perawat senior dengan bawahannya adalah contoh dari kelompok komando.

1. Kelompok Tugas

Kelompok tugas terdiri dari para karyawan yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau projek tertentu. Sebagai contoh, aktivitas para pegawai administrasi dari suatu perusahaan asuransi jika klaim suatu kecelakaan diajukan, adalah tugas-tugas yang diwajibkan. Aktivitas ini menciptakan suatu situasi di mana beberapa pegawai administrasi harus berkomunikasi dan berkoordinasi satu sama lain jika klaim tersebut ingin ditangani dengan pantas. Tugas-tugas yang diwajibkan dan interaksi tersebut memudahkan pembentukan suatu kelompok tugas.

1. Kelompok Informal

Kelompok informal adalah pengelompokan orang-orang secara alamiah dalam suatu situasi kerja sebagai tanggapan terhadap kebutuhan social. Dengan kata lain kelompok informal tidak muncul sebagai hasil rencana yang disengaja tetapi berkembang secara agak alamiah. Ada dua jenis khusus kelompok informal : kelompok kepentingan dan kelompok persahabatan.

1. Kelompok Kepentingan

Individu-individu yang mungkin tidak menjadi anggota dari kelompok komando atau kelompok tugas yang sama dapat berafiliasi untuk mencapai beberapa sasaran bersama. Pengelompokan bersama para karyawan tersebut merupakan suatu kesatuan barisan menghadapi pimpinan untuk memperoleh manfaat lebih besar. Contoh dari kelompok kepentingan adalah para pelayan restoran atau hotel yang menghimpun semua tip yang mereka terima.

1. Kelompok Persahabatan

Banyak kelompok yang dibentuk karena para anggotanya mempunyai kebersamaan tentang suatu hal, seperti umur, keyakinan politik, atau latar belakang etnis. Kelompok persahabatan ini sering memperluas interaksi dan komunikasi mereka dalam berbagai aktivitas di luar kerja. Perbedaan yang utama antara kedua kelompok itu adalah bahwa kelompok formal (komando dan tugas) dirancang oleh organisasi formal dan merupakan alat untuk mencapai sasaran, sedangkan kelompok informal (kepentingan dan persahabatan) adalah penting bagi kepentingannya sendiri. Mereka memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk berhimpun.

1. Kelompok Primer
2. Kelompok primer bersifat akrab, bekerjasama, berkomunikasi secara langsung (tatap muka), loyal, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai-nilai dari para anggotanya.
3. Kelompok primer memberikan kontribusi dalam pembentukan sifat sosial dan cita-cita individu.

Contoh: keluarga dan teman bergaul (peer group) .

1. Kelompok Terbuka dan Tertutup
	1. Perbedaan diantara kelompok terbuka dan tertutup terletak pada daya respon terhadap perubahan dan pengaruhnya terhadap kestabilan.
	2. Secara lebih jauh, ada 4 dimensi yang dapat menjadi dasar membedakan kedua tipe kelompok ini, yaitu:
* Perubahan keanggotaan kelompok.
* Kerangka referensi.
* Perspektif waktu.
1. Kelompok Referensi
	* Kelompok referensi digunakan bagi anggotanya sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya.
	* Kelompok ini memberikan dua 2 fungsi bagi seseorang untuk melakukan evaluasi diri, yaitu:
* Fungsi perbandingan sosial.
* Fungsi pengesahan sosial.

**Karakteristik Kelompok**

Reitz mengutarakan beberapa karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok, yaitu:

1. Adanya dua orang atau lebih.
2. Berinteraksi satu sama lainnya.
3. Saling berbagi beberapa tujuan yang sama.
4. Melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

Pada saat kelompok berkembang melalui berbagai tahapan perkembangan, mereka mulai memperagakan karakteristik tertentu. Untuk memahami perilaku kelompok, anda harus waspada terhadap karakteristik umum tersebut. Karakteristik tersebut ialah : struktur, hirarki status, peranan, norma, kepemimpinan, keterpaduan, dan konflik.

1. Struktur

Di dalam setiap kelompok, berkembang jenis struktur tertentu setelah beberapa saat. Para anggota organisasi dibedakan atas dasar berbagai paktor seperti keahlian, sikap agresif, kekuasaan, dan status. Setiap anggota menduduki suatu *posisi* dalam kelompok tersebut. Pola hubungan antarposisi membentuk *struktur kelompok.*Anggota kelompok tersebut mengevaluasi setiap posisi berdasarkan gengsi, status, dan kepentingan terhadap kelompok. Dalam banyak hal, terdapat jenis status tertentu yang berbeda di antara posisi tersebut seperti halnya bahwa struktur kelompok itu hirarki. Status dalam kelompok formal biasanya didasarkan atas posisi dalam organisasi formal, sedangkan dalam kelompok informal status dapat didasarkan atas sesuatu yang relevan terhadap kelompok itu (misalnya, skor golf, kemampuan berkomunikasi dengan pimpinan). Para anggota mengharapkan setiap pemegang posisi untuk memerankan perilaku tertentu. Perangkat perilaku yang diharapkan, yang dikaitkan dengan suatu posisi dalam struktur, merupakan peranan  dari pemegang posisi tersebut.

1. Hirarki Status

Status dan posisi begitu serupa sehingga istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Status yang *diberikan* terhadap posisi khusus secara khas merupakan konsekuensi dari karakteristik tertentu yang membedakan satu posisi dari posisi lainnya. Dalam beberapa hal, seseorang memperoleh status, karena factor-faktor tertentu seperti senioritas, umur, atau penugasan. Sebagai contoh, karyawan yang terutama mungkin secara teknis dianggap lebih cakap dan diberi status oleh suatu kelompok teknisi. Jadi, pemberian status mungkin tidak ada sangkut pautnya dengan hirar ki status formal.

1. Peranan

Setiap posisi dalam struktur kelompok mempunyai suatu peranab terkait yang terdiri dari berbagai perilaku yang diharapkan dari pemegang posisi tersebut. Direktur jasa perawatan sebuah rumah sakit diharapkan mengorganisasi dan mengendalikan departemen perawatan. Direktur itu juga diharapkan membantu mempersiapkan dan mengelola anggaran departemen tersebut. Di lain pihak, seorang penyelia (supervisor) perawat diharapkan menyelia kegiatan karyawan perawat yang bertugas pada jasa perawatan khusus, seperti kebidanan, kesehatan anak, dan pembedahan. Perilaku yang diharapkan tersebut umumnya bukan hanya disetujui oleh pemegang pekerjaan, direktur perawatan, dan penyelia perawat, tetapi juga oleh para anggota lain dalam kelompok dan personalia lain dari rumah sakit tersebut. *“Peranan yang diharapkan”*merupakan salah satu jenis peranan.

Ada juga “peranan yang dipersiapkan” (perceived role) dan “peranan yang dimainkan” (enacted role). *Peranan yang dipersepsikan*ialah perangkat perilaku seseorang dalam suatu posisi di mana ia berpendapat bahwa ia harus memainkan peranan tersebut. Dalam beberapa hal, peranan yang dipersepsikan tersebut mungkin sama dengan peranan yang diharapkan. Seperti telah dibahas dalam Bab 3, dalam beberapa hal, persepsi dapat terganggu atau tidak tepat. Di lain pihak, *peranan yang dimainkan*adalah perilaku yang benar-benar dilaksanakan seseorang. Jadi, dapat timbul tiga kemungkinan perilaku peranan. Konflik dan frustasi dapat timbul dari perbedaan ketiga jenis peranan tersebut. Dalam kelompok yang benar-benar stabil atau permanent, terdapat persetujuan khas yang baik antara peranan yang diharapkan dan peranan yang dipersepsikan. Jika peranan yang dipersepsikan menyimpang terlalu banyak dari peranan yang diharapkan, orang yang bersangkutan dapat lebih menyukai peranan yang diharapkan itu atau meninggalkan kelompok. Karena seseorang mungkin menjadi anggota dalam kelompok yang berbeda, ia cenderung memainkan peranan ganda (multiple roles). Para penyelia lini pertama adalah anggota dari tim pimpinan dan pada saat yang sama anggota dari kelompok pekerja yang mereka selia. Peranan ganda tersebut menimbulkan sejumlah perilaku peranan yang diharapkan. Dalam banyak hal, perilaku yang dikhususkan oleh peranan yang berbeda tersebut sesuai satu sama lain.

Norma adalah standar yang dimiliki bersama oleh anggota suatu kelompok. Norma mempunyai cirri-ciri tertentu yang penting bagi anggota kelompok. Pertama, norma hanya dibentuk berkenaan dengan hal-hal yang penting bagi kelompok. Norma tersebut mungkin tertulis, tetapi lebih sering dikomunikasikan secara lisan kepada anggotanya. Dalam banyak hal, norma mungkin tidak pernah ditetapkan, tetapi diketahui anggota kelompok. Jika produksi adalah penting, selanjutnya akan berkembang suatu norma. Jika anggota kelompok lainnya dalam menyelesaikan suatu tugas adalah penting, maka akan berkembang suatu norma. Kedua, norma diterima dengan berbagai tingkatan oleh anggota kelompok. Beberapa norma sepenuhnya diterima oleh semua anggota, sedangkan norma lain hanya diterima sebagian. Dan Ketiga, norma dapat diterapkan kepada setiap anggota kelompok, atau hanya dapat diterapkan kepada beberapa anggota kelompok. Terdapat empat kelas variabel umum yang mempengaruhi kesesuaian terhadap norma kelompok:

* Kepribadian anggota kelompok.
* Stimulus yang membangkitkan tanggapan.
* Faktor Situasi.
* Hubungan antarkelompok.
1. Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dalam kelompok merupakan salah satu cirri kelompok yang sangat menentukan. Pemimpin suatu kelompok menanamkan pengaruh terhadap anggota kelompok yang bersangkutan. Dalam kelompok formal, pemimpin dapat melaksanakan kekuasaan sanksi yang sah. Artinya, pemimpin dapat memberi penghargaan atau menghukup anggota yang tidak mematuhi petunjuk, perintah, atau peraturan. Peranan kepemimpinan juga merupakan factor yang penting dalam kelompok informal. Orang yang menjadi pemimpin kelompok informal umumnya dipandang sebagai anggota yang dihormati dan berstatus tinggi, yang :

* Membantu kelompok mencapai tujuan.
* Memungkinkan anggota memenuhi kebutuhan.
* Mewujudkan nilai-nilai kelompok. Pada pokoknya, pemimpin adalah perwujudan dari nilai-nilai, motif, dan aspirasi para anggota.
* Menjadi pilihan anggota kelompok untuk mewakili pandangan mereka jika berinteraksi dengan pimpinan kelompok lain.
* Menjadi penengah dalam konflik kelompok dan menjadi penggerak dalam tindakan kelompok dan memperhatikan pembinaan kelompok sebagai suatu unit yang berfungsi.
1. Kepaduan

Kelompok formal dan informal nampaknya mempunyai suatu kedekatan atau kesamaan dalam sikap, perilaku, dan prestasi. Kedekatan ini telah diacu sebagai kepaduan (chohesiveness). Kepaduan umumnya dipandang sebagai kekutan yang menggerakkan para anggota untuk tetap berada dalam kelompok, di mana kekuatan tersebut lebih besar dibandingkan dengan kekuatan yang menarik anggota keluar dari kelompok tersebut. Kelompok yang padu melibatkan orang-orang yang saling tertarik satu sama lain. Kelompok yang rendah kepaduannya tidak memiliki daya tarik antarpribadi bagi para anggotanya.

Tentunya terdapat berbagai sumber daya tarik terhadap suatu kelompok. Suatu kelompok mungkin menarik bagi orang-orang karena:

* Tujuan kelompok tersebut dan tujuan anggotanya sesuai dan terinci secara jelas.
* Kelompok tersebut mempunyai pemimpin yang karismatis.
* Reputasi kelompok menunjukkan bahwa kelompok tersebut berhasil menyelesaikan tugasnya.
* Kelompok tersebut cukup kecil untuk memungkinkan anggota-anggota didengar pendapatnya dan dievaluasi oleh yang lainnya.
* Para anggota berdaya tarik, di mana mereka mendukung dan membantu satu sama lain untuk mengantisipasi hambatan dan rintangan pertumbuhan dan perkembangan pribadi.
1. Kepaduan dan Prestasi

Konsep kepaduan adalah penting untuk memahami kelompok didalam organisasi. Tingkat kepaduan dalam satu kelompok dapat mempunyai dampak positif atau negative, tergantung pada kadar kesesuaian tujuan kelompok dengan tujuan organisasi formal. Sebenarnya ada empat kemungkinan yang berbeda, seperti yang diuraikan dalam Gambar 8 – 1.

**Alasan pembentukan kelompok**

Kelompok formal dan informal terbentuk karena berbagai alasan. Alasan itu antara lain kebutuhan, kedekatan (proximity), atraksi, tujuan, dan ekonomis.

**a.Pemuasan Kebutuhan**

Keinginan memuaskan kebutuhan dapat menjadi motivasi kuat yang menjurus pada pembentukan kelompok. Kebutuhan akan rasa aman, social, penghargaan, dan perwujudan dari sebagian besar karyawan sampai tingkat tertentu dapat dipenuhi dengan berafiliasi dalam kelompok.

**b.Rasa aman.**

Tanpa kelompok yang diandalkan, jika terjadi berbagai tuntutan pimpinan, karyawan tertentu mungkin berasumsi bahwa mereka berdiri sendiri menghadapi pimpinan dan keseluruhan sistem organisasi. “Kesendirian” ini menjurus kepada suatu tingkat tidak adanya rasa aman. Dengan menjadi anggota suatu kelompok, karyawan dapat terlibat dalam kegiatan kelompok dan membahas tuntutan pimpinan dengan anggota lainnya yang mempunyai pandangan mendukung. Interaksi dan komunikasi yang terjadi antara anggota kelompok tersebut merupakan penyangga terhadap tuntutan pimpinan. Kebutuhan akan penyangga khususnya akan menjadi kuat bagi seorang karyawan baru. Ia dapat menggantungkan seluruhnya kepada kelompok untuk memperoleh bantuan pelaksanaan pekerjaan dengan benar.

**c.Sosial.**

Kesenangan orang untuk berkumpul mendorong kebutuhan berafiliasi. Keinginan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok menunjukkan intensitas kebutuhan sosial. Kebutuhan bermasyarakat tidak hanya muncul di tempat kerja tetapi juga di luar tempat kerja, seperti dibuktikan oleh banyaknya susunan organisasi social, politik, kewarganegaraan dan organisasi yang sifatnya persaudaraan, yang dapat dimasuki seseorang.

**d. Penghargaan.**

Dalam suatu lingkungan kerja khusus, karyawan mungkin memandang kelompok tertentu mempunyai prestise tinggi karena berbagai alas an  (kemampuan teknis kegiatan di luar, dan lain sebagainya).  Konsekuensinya, keanggotaan dalam kelompok ini membawa status tertentu yang tidak dapat dinikmati oleh orang yang bukan anggota. Bagi karyawan yang sangat membutuhkan penghargaan, keanggotaan dalam kelompok semacam itu dapat memberikannya banyak kepuasan yang diperlukan.

**e.Kedekatan dan Daya Tarik**

Interaksi antarpribadi dapat menimbulkan pembentukan kelompok. Dua segi yang penting dari interaksi antarpribadi adalah kedekatan dan daya tarik. *Kedekatan*menyangkut jarak fisik antara karyawan yang melaksanakan suatu pekerjaan. *Daya tarik*melukiskan keterikatan antara orang satu sama lain karena kesamaan konsep, sikap, prestasi, dan motivasi. Individu yang bekerja erat dan berdekatan mempunyai berbagai keuntungan untuk bertukar gagasan, pemikiran, dan sikap tentang berbagai kegiatan di dalam dan luar kerja. Pertukaran tersebut sering menimbulkan beberapa jenis pembentukan kelompok. Kedekatan ini juga memungkinkan individu untuk belajar tentang ciri-ciri orang lainnya. Untuk mempertahankan interaksi dan kepentingan, sering dibentuk suatu kelompok.

1. **Tujuan Kelompok**

Tujuan kelompok, jika dipahami dengan jelas, dapat menjelaskan mengapa seseorang tertarik pada suatu kelompok. Sebagai contoh, seseorang mungkin memasuki suatu kelompok yang berkumpul setelah jam kerja agar mengenal sistem suatu computer baru. Umpamakan sistem ini akan diterapkan dalam kerja organisasi tersebut dua tahun kemudian. Orang yang secara suka rela ikut dalam kelompok setelah jam kerja tersebut berkeyakinan bahwa mempelajari sistem baru ia merupakan keharusan dan tujuan yang penting bagi karyawan.

Adakalanya tidak selalu mungkin mengidentifikasi tujuan kelompok. Asumsi bahwa kelompok organisasi formal mempunyai tujuan yang jelas harus ditempa oleh pemahaman bahwa persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar dapat mengubah tujuan. Sebagai contoh, seorang pegawai baru mungkin tidak akan pernah diberitahu tujuan unit yang ia masuki. Dengan mengamati perilaku dan sikap orang lain, setiap individu dapat menyimpulkan apa yang mereka yakini sebagai tujuan. Persepsi tersebut mungkin tepat dan mungkin juga tidak. Hal yang sama dapat dikatakan terhadap tujuan kelompok informal.

1. **Alasan Ekonomi**

Dalam banyak hal, kelompok terbentuk karena individu percaya mereka dapat memperoleh kemanfaatan ekonomi yang lebih besar dari pekerjaan mereka jadi mereka berorganisasi. Sebagai contoh, karyawan yang bekerja pada ujung yang berbeda dari suatu lini perakitan mungkin dibayar atas dasar insentif kelompok di mana produksi kelompok tersebut menentukan besaran upah masing-masing anggotanya. Dengan bekerja dan berhimpun sebagai suatu kelompok, setiap individu dapat memperoleh keuntungan ekonomi yang lebih besar.

Dalam berbagai contoh lainnya, motif ekonomi mendorong terbentuknya kelompok : pekerja dari perusahaan yang tidak tergabung dalam serikat buruh membentuk suatu kelompok untuk menekan pimpinan agar memperoleh keuntungan lebih besar ; para eksekutif tingkat atas dalam suatu perusahaan membentuk kelompok untuk meninjau kembali kompensasi bagi eksekutif. Dalam keadaan bagaimanapun, anggota kelompok mempunyai kepentingan yang sama – keuntungan yang meningkat – yang menjurus pada afiliasi kelompok.

1. **Fase pembentukan kelompok**
2. Forming (pembentukan)

Keadaan ketidakpastian akan tujuan, struktur, dan kepemimpinan, harus dihadapi. Fase ini berakhir ketika anggota kelompok menyadari diri mereka sebagai sebuah entitas yang satu.

1. Storming (merebut hati)

Adanya konflik intra kelompok. Terbentuknya hierarki yang relatif jelas dalam kelompok, akan membawa kelompok menapaki fase sekanjutnya.

1. Norming (pengaturan norma)
	* Terbentuknya kohesi (keterpaduan) dalam kelompok.
	* Struktur kelompok solid.
	* Harapan dan perilaku kelompok dirumuskan secara benar dan diterima anggotanya.
2. Performing (melaksanakan)

Setiap anggota mengetahui kewajiban, hak, dan peran masing-masing dalam pelaksanaan tugas kelompok.

1. Anjourning (pengakhiran)

Fase ini terjadi pada kelompok yang bersifat temporer dimana hal ini ditandai dengan berakhirnya rangkaian kegiatan. Dalam tahap ini, kelompok tersebut mempersiapkan diri untuk pembubarannya. Kinerja tugas yang tinggi tidak lagi menjadi prioritas tertinggi kelompok. Sebagai gantinya, perhatian diarahkan untuk menyelesaikan aktivitas – aktivitas. Respons dari anggota kelompok dalam tahap ini bervariasi. Beberapa merasa gembira, bersenang – senang dalam persahabatan dan pertemanan yang didapatkan selama kehidupan kelompok kerja tersebut.

1. **Ciri – ciri kelompok**

Dewasa ini orang makin yakin bahwa dinamika kelompok memainkan peranan penting dalam performa keoraganisasaian. Akibatnya adalah timbul suatu gerakan aktif dalam bidang manajemen. Tujuannya adalah untuk menerapkan pengetahuan behavioral guna membentuk proses-proses kelompok dan hubungan-hubungan antar kelompok demikian rupa hingga mereka membantu mempertinggi efektifitas keorganisasian

Adapun ciri-ciri kelompok yang efektif sebagai berikut :

1. Para anggota kelompok trsebut sangat tertarik pada kelompok, dan mereka bersikap loyal terhadap anggota-anggotanya dan termasuk didalamnya pihak pimpinan kelompok.
2. Para anggota dan pemimpin kelompok tersebut memiliki kepercayaan dan keyakinan tinggi pada diri mereka masing-masing.
3. Nilai-nilai dan tujuan-tujuan kelompok merupakan suatau integrasi da ekspresi dari nilai-nilai relevan dan kebutuhan-kebutuhan anggotanya.
4. Seluruh aktivitas interaksi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok tersebut berlangsung dalam suasana saling bantu membantu. Saran-saran, komentar, ide-ide, informasi kritik semuanya disajikan dengan tujuan saling membantu kelompok.
5. Kelompok yang bersangkutan amat bergairah untuk mengembangkan potensi penuh para anggotanya.
6. Kelompok tersebut memahami nilai konformitas yang bersifat konstruktif dan diketahui kapan hal itu akan digunakan untuk maksud tertentu.
7. Terdapat motivasi kuat diantara masing-masing anggota kelompok untuk berkomunikasi penuh dan jujur, sehubungan dengan informasi yang bersifat relevan dan bernilai bagi aktivitas-aktivitas kelompok tersebut.
8. Para anggota memiliki perasaan pasti dalam pengambilan keputusan yang oleh mereka dianggap tepat.

**PENGERTIAN KELOMPOK**

Kelompok adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mereka saling bergantung (interdependent) dalam rangka memenuhi kebutuhan dan tujuan bersama, meyebabkan satu sama lain saling mempengaruhi (Cartwright&Zander, 1968; Lewin, 1948)

**PROSES TERBENTUK KELOMPOK**

Pembentukan [kelompok](http://id.wikipedia.org/wiki/Kelompok) diawali dengan adanya [perasaan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perasaan) atau persepsi yang sama dalam memenuhi kebutuhan. Setelah itu akan timbul motivasi untuk memenuhinya, sehingga ditentukanlah tujuan yang sama dan akhirnya interaksi yang terjadi akan membentuk sebuah kelompok Pembentukan kelompok dilakukan dengan menentukan kedudukan masing-masing [anggota](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Anggota&action=edit&redlink=1) (siapa yang menjadi ketua atau anggota). Interaksi yang terjadi suatu saat akan memunculkan perbedaan antara [individu](http://id.wikipedia.org/wiki/Individu) satu dengan lainnya sehingga timbul perpecahan [(konflik)](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=%28konflik%29&action=edit&redlink=1)  Perpecahan yang terjadi bisanya bersifat sementara karena kesadaran arti pentingnya kelompok tersebut, sehingga anggota [kelompok](http://id.wikipedia.org/wiki/Kelompok) berusaha menyesuaikan diri demi kepentingan bersama. Akhirnya setelah terjadi penyesuaian, [perubahan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perubahan) dalam kelompok mudah terjadi.

Langkah proses pembentukan [Tim](http://id.wikipedia.org/wiki/Tim) diawali dengan pembentukan kelompok, dalam proses selanjutnya didasarkan adanya hal-hal berikut :

* [Persepsi](http://id.wikipedia.org/wiki/Persepsi)

Pembagian kelompok didasarkan pada tingkat [kemampuan](http://id.wikipedia.org/wiki/Kemampuan) [intelegensi](http://id.wikipedia.org/wiki/Intelegensi) yang dilihat dari pencapaian [akademis](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Akademis&action=edit&redlink=1). Misalnya terdapat satu atau lebih punya kemampuan [intelektual](http://id.wikipedia.org/wiki/Intelektual), atau yang lain memiliki kemampuan bahasa yang lebih baik. Dengan demikian diharapkan [anggota](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Anggota&action=edit&redlink=1) yang memiliki kelebihan tertentu bisa menginduksi anggota lainnya.

* [Motivasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Motivasi)

Pembagian kekuatan yang berimbang akan me[motivasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Motivasi) anggota kelompok untuk ber[kompetisi](http://id.wikipedia.org/wiki/Kompetisi)secara [sehat](http://id.wikipedia.org/wiki/Sehat) dalam mencapai tujuan kelompok. Perbedaan kemampuan yang ada pada setiap kelompok juga akan memicu kompetisi [internal](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Internal&action=edit&redlink=1) secara sehat. Dengan demikian dapat memicu anggota lain melalui [transfer](http://id.wikipedia.org/wiki/Transfer) [ilmu pengetahuan](http://id.wikipedia.org/wiki/Ilmu_pengetahuan) agar bisa memotivasi diri untuk maju.

* [Tujuan](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Tujuan&action=edit&redlink=1)

Terbentuknya kelompok karena memiliki tujuan untuk dapat menyelesaikan [tugas](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Tugas&action=edit&redlink=1)-tugas kelompok atau individu.

* [Organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi)

Pengorganisasian dilakukan untuk mempermudah koordinasi dan proses [kegiatan](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Kegiatan&action=edit&redlink=1) kelompok. Dengan demikian masalah kelompok dapat diselesaikan secara lebih [efisien](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Efisien&action=edit&redlink=1) dan [efektif](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Efektif&action=edit&redlink=1).

* [Independensi](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Independensi&action=edit&redlink=1) Kebebasan merupakan hal penting dalam dinamika kelompok. [Kebebasan](http://id.wikipedia.org/wiki/Kebebasan) disini merupakan kebebasan setiap anggota untuk menyampaikan [ide](http://id.wikipedia.org/wiki/Ide), [pendapat](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Pendapat&action=edit&redlink=1), serta ekspresi selama [kegiatan](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Kegiatan&action=edit&redlink=1). Namun demikian kebebasan tetap berada dalam [tata aturan](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Tata_aturan&action=edit&redlink=1) yang disepakati kelompok
* [Interaksi](http://id.wikipedia.org/wiki/Interaksi) [Interaksi](http://id.wikipedia.org/wiki/Interaksi) merupakan syarat utama dalam dinamika kelompok, karena dengan interaksi akan ada proses transfer [ilmu](http://id.wikipedia.org/wiki/Ilmu) dapat berjalan secara [horizontal](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Horizontal&action=edit&redlink=1) yang didasarkan atas kebutuhan akan [informasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Informasi) tentang [pengetahuan](http://id.wikipedia.org/wiki/Pengetahuan) tersebut.

MACAM-MACAM KELOMPOK

Kelompok sosial adalah kesatuan sosial yang terdiri dari dua atau lebih individu yang telah mengadakan interaksi sosial yang cukup intensif dan teratur, sehingga di antara individu itu sudah terdapat pembagian tugas, struktur dan norma-norma tertentu.

**a. Asosiasi**

Asosiasi merupakan kelompok yang memenuhi tiga kriteria Biersted tersebut. Suatu asosiasi atau organisasi formal terdiri atas orang-orang yang memiliki kesadaran akan kesamaan jenis, ada hubungan sosial di antara warga kelompok dan organisasi.

**b. Kelompok sosial (***Social Groups***)**

Kelompok yang para anggotanya memiliki kesadaran akan kesamaan jenis serta hubungan sosial di antara warganya, tetapi tidak mengenal organisasi, oleh Biersted disebut sebagai kelompok sosial.

**c. Kelompok statistik**

Bentuk terakhir dari kelompok adalah kategori atau kelompok statistik, yaitu kelompok yang terdiri atas orang-orang yang memiliki kesamaan jenis (misalnya jenis kelamin, umur, pekerjaan, dan sebagainya), tetapi tidak memiliki satu pun dari tiga kriteria kelompok menurut Biersted.

**d. Kelompok Primer dan sekunder**

Klasifikasi ini dikemukakan oleh **C.H. Colley** (1909). Kelompok primer dan sekunder dibedakan berdasarkan ada tidaknya ciri saling mengenal atau kerjasama yang erat dan bersifat personal di antara anggota-anggotanya. Kelompok dengan ciri demikian disebut kelompok primer, dan yang tidak disebut kelompok sekunder.

**e. *Gemainschaft* dan *Gesselschaft***

Klasifikasi ini dikemukakan oleh Ferdinand Tonnies (1967). *Gemainschaft*(paguyuban) adalah suatu bentuk kehidupan bersama yang anggota-anggotanya diikat oleh hubungan batin yang murni, bersifat alamiah dan kekal. Hubungan antar-anggota kelompok paguyuban memiliki ciri : (1) intim,

 (2) privat, dan

 (3) eksklusif. Misalnya keluarga.

Menurut Tonnies, ada tiga tipe gemainschaft, yaitu:

 (1) gemainschaft by blood, contohnya keluarga atau kelompok kekerabatan (klen),

(2) gemainschaft of place, misalnya orang-orang se-RT/RW,

 (3) gemainschaft of mind, yaitu paguyuban yang terdiri atas orang-orang yang memiliki jiwa atau ideology yang sama, sehingga meskipun bertempat kediaman yang saling berjauhan dan tidak memiliki kesamaan keturunan/keluarga tetapi tetap memiliki hubungan yang erat, intim, kekal dan dalam. Misalnya: kelompok keagamaan (umat), sekte, kelompok kebatinan, dan sebagainya.

Sedangkan *Gesselschaft*(patembayan) adalah suatu bentuk kehidupan bersama yang didasarkan pada ikatan lahir dan bersifat kontraktual. Contohnya: Sebuah Perusaahaan atau organisasi buruh.

**f. Kelompok Formal dan Informal**

Klasifikasi ini dikemukakan oleh van Doorn dan Lammers (1964). Kelompok formal merupakan kelompok yang mempunyai peraturan-peraturan yang tegas dan sengaja diciptakan. Di dalam kelompok formal terdapat pembatasan yang tegas mengenai hak-hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab anggota-anggota kelompok sesuai dengan statusnya masing-masing, baik fungsional maupun struktural.

–  Kelompok informal merupakan kelompok yang dibangun berdasarkan hubungan-hubungan yang bersifat personal dan tidak ditentukan oleh aturan-atuan yang resmi.

**g. Kelompok kemasyarakatan**,

 yaitu kelompok yang memiliki persamaan tetapi tidak mempunyai organisasi dan hubungan sosial di antara anggotanya,

**h. Kelompok kekerabatan**

kelompok yg terikat oleh hubungan darah atau perkawinan, contoh keluarga atau saudara

**i.membership group**

suatu kelompeok dimana setiap orang secara fisik menjadi anggotanya.

**j.Referenceship group**

kelompok kelompok sosial yang menjadi acuan bagi seseorang untuk membentuk kepribadian dan perilakunya

**PENGERTIAN ORGANISASI SOSIAL**

**Organisasi sosial** adalah perkumpulan [sosial](http://id.wikipedia.org/wiki/Sosial) yang dibentuk oleh [masyarakat](http://id.wikipedia.org/wiki/Masyarakat), baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan [hukum](http://id.wikipedia.org/wiki/Hukum), yang berfungsi sebagai sarana partisipasi masyarakat dalam pembangunan bangsa dan negara. Sebagai [makhluk](http://id.wikipedia.org/wiki/Makhluk) yang selalu hidup bersama-sama, [manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Manusia) membentuk organisasi sosial untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang tidak dapat mereka capai sendiri. Tipe-tipe organisasi

Secara garis besar organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Pembagian tersebut tergantung pada tingkat atau derajat mereka terstruktur. Namur dalam kenyataannya tidak ada sebuah organisasi formal maupun informal yang sempurna.

**Organisasi Formal Resmi**

Organisasi formal/ Resmi adaah organisasi yang dibentuk oleh sekumpulan orang/masyarakat yang memiliki suatu struktur yang terumuskan dengan baik, yang menerangkan hubungan-hubungan otoritasnya, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya, serta memilki kekuatan hukum. Struktur yang ada juga menerangkan bagaimana bentuk saluran-saluran melalui apa komunikasi berlangsung. Kemudian menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya. Hierarki sasaran organisasi formal dinyatakan secara eksplisit. Status, prestise, imbalan, pangkat dan jabatan, serta prasarat lainya terurutkan dengan baik dan terkendali. Selain itu organisasi formal tahan lama dan mereka terencana dan mengingat bahwa ditekankan mereka beraturan, maka mereka relatif bersifat tidak fleksibel. Contoh organisasi formal ádalah perusahaan besar, badan-badan pemerintah, dan universitas-universitas (J Winardi, 2003:9).

**Organisasi informal**

Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar, dan kerap kali sulit untuk menentukan waktu eksak seseorang menjadi anggota organisasi tersebut. Sifat eksak hubungan antar anggota dan bahkan tujuan organisasi yang bersangkutan tidak terspesifikasi. Contoh organisasi informal adalah pertemuan tidak resmi seperti makan malam bersama. Organisasi informal dapat dialihkan menjadi organisasi formal apabila hubungan didalamnya dan kegiatan yang dilakukan terstruktur dan terumuskan. Selain itu, organisasi juga dibedakan menjadi organisasi primer dan organisasi sekunder menurut Hicks:

* Organisasi Primer, organisasi semacam ini menuntut keterlibatan secara lengkap, pribadi dan emosional anggotanya. Mereka berlandaskan ekspektasi rimbal balik dan bukan pada kewajiban yang dirumuskan dengan eksak. Contoh dari organisasi semacam ini adalah keluarga-keluarga tertentu.
* Organisasi Sekunder, organisasi sekunder memuat hubungan yang bersifat intelektual, rasional, dan kontraktual. Organisasi seperti ini tidak bertujuan memberikan kepuasan batiniyah, tapi mereka memiliki anggota karena dapat menyediakan alat-alat berupa gaji ataupun imbalan kepada anggotanya. Sebagai contoh organisasi ini adalah kontrak kerjasama antara majikan dengan calon karyawannya dimana harus saling setuju mengenai seberapa besar pembayaran gajinya.

**Ciri-ciri organisasi sosial**

Menurut Berelson dan Steiner(1964:55) sebuah organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Formalitas, merupakan ciri organisasi sosial yang menunjuk kepada adanya perumusan tertulis daripada peratutan-peraturan, ketetapan-ketetapan, prosedur, kebijaksanaan, tujuan, strategi, dan seterusnya.
2. Hierarkhi, merupakan ciri organisasi yang menunjuk pada adanya suatu pola kekuasaan dan wewenang yang berbentuk piramida, artinya ada orang-orang tertentu yang memiliki kedudukan dan kekuasaan serta wewenang yang lebih tinggi daripada anggota biasa pada organisasi tersebut.
3. Besarnya dan Kompleksnya, dalam hal ini pada umumnya organisasi sosial memiliki banyak anggota sehingga hubungan sosial antar anggota adalah tidak langsung (impersonal), gejala ini biasanya dikenal dengan gejala “birokrasi”.
4. Lamanya *(duration)*, menunjuk pada diri bahwa eksistensi suatu organisasi lebih lama daripada keanggotaan orang-orang dalam organisasi itu.

Ada juga yang menyatakan bahwa organisasi sosial, memiliki beberapa ciri lain yang behubungan dengan keberadaan organisasi itu. Diantaranya ádalah:

1. Rumusan batas-batas operasionalnya(organisasi) jelas. Seperti yang telah dibicarakan diatas, organisasi akan mengutamakan pencapaian tujuan-tujuan berdasarkan keputusan yang telah disepakati bersama. Dalam hal ini, kegiatan operasional sebuah organisasi dibatasi oleh ketetapan yang mengikat berdasarkan kepentingan bersama, sekaligus memenuhi aspirasi anggotanya.
2. Memiliki identitas yang jelas. Organisasi akan cepat diakui oleh masyarakat sekelilingnya apabila memiliki identitas yang jelas. Identitas berkaitan dengan informasi mengenai organisasi, tujuan pembentukan organisasi, maupun tempat organisasi itu berdiri, dan lain sebagainya.
3. Keanggotaan formal, status dan peran. Pada setiap anggotanya memiliki peran serta tugas masing masing sesuai dengan batasan yang telah disepakati bersama.

 **eknik Pengambilan Keputusan Kelompok: Delphi, Nominal dan Elektronik**

1. **A.    Pengertian Pengambilan Keputusan**

Entin

Pengambilan keputusan sering dijelaskan sebagai tindakan memilih di antara beberapa kemungkinan. Tetapi ungkapan itu terasa sangat disederhanakan secara berlebihan. Pengambilan keputusan adalah suatu proses lebih pelik dari sekedar memilih di antara beberapa kemungkinan.

Banyak perdebatan muncul saat menentukan efektivitas pengambilan keputusan secara individu atau kelompok. Secara kelompok biasanya membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai keputusan dibandingkan secara individu, tetapi mengikut-sertakan spesialis dan ahli menguntungkan karena interaksi di antara mereka akan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Pada kenyataannya, banyak para peneliti menyatakan bahwa keputusan konsensus dengan lima atau lebih peserta lebih unggul dibanding secara individu, pengumpulan suara terbanyak dan keputusan memimpin kelompok.

Keputusan tertentu tampaknya memang menjadi lebih baik jika dibuat oleh kelompok, sementara hal lain lebih cocok jika dibuat oleh individu. Keputusan tidak terprogram lebih cocok jika dibuat oleh kelompok. Curahan bakat biasanya dibuat oleh manajer puncak karena begitu pentingnya keputusan ini.

Hal-hal berikut ini berhubungan dengan proses kelompok saat membuat keputusan tak terprogram, yaitu:

1. Penetapan tujuan: kelompok lebih unggul dibandingkan individu sebab kelompok memiliki pengetahuan lebih banyak dibandingkan individu.
2. Identifikasi alternatif: usaha individu sebagai bagian dari anggota kelompok akan merangsang pencarian lebih luas diberbagai area fungsional di organisasi.
3. Evaluasi alternatif: pertimbangan kolektif dari kelompok dengan berbagai sudut pandang lebih unggul dibanding individu.
4. Memilih alternatif: interaksi kelompok dan pencapaian konsensus biasanya menghasilkan penerimaan resiko lebih besar dibanding individu. Keputusan kelompok juga biasanya lebih dapat diterima sebagai hasil dari partisipasi bersama*.*
5. Implementasi keputusan: dibuat oleh kelompok atau tidak, penyelesaian biasanya dilakukan oleh seorang saja manajer. Individu bertanggungjawab untuk implementasi keputusan kelompok.

Suasana yang memungkinkan berkembangnya kreativitas mesti dibina karena kelompok lebih cocok dibanding individu untuk keputusan tidak terprogram. Pengambilan keputusan kelompok mirip dengan sumbangsaran. Diskusi mesti mengalir dan spontan, semua anggota harus berpartisipasi dan evaluasi awal mesti dihindarkan atas gagasan masing-masing anggota untuk mendorong partisipasi.

Pada beberapa contoh, pengambilan keputusan kelompok lebih disukai dibanding individu. Kebutuhan dan keuntungan pengambilan keputusan kelompok telah diketahui, tetapi sejumlah masalah dapat juga muncul. Dibutuhkan teknik khusus untuk meningkatkan keuntungan pengambilan keputusan kelompok sambil mengurangi masalah yang muncul.

Meningkatkan kemampuan kreativitas kelompok sangat penting jika masing-masing individu dari berbagai sektor di organisasi mesti mengumpulkan pertimbangan untuk menyusun tindakan yang sempurna bagi organisasinya. Jika bawahan dan rekan sejawat percaya bahwa manajer yang bertanggung jawab atas kelompok tidak punya prasangka atau ‘berada di sisi mereka’. Anggota kelompok akan bebas mengungkapkan perbandingannya dan merasa tidak perlu melindungi dirinya dari sikap non-sportif atau menyerang balik. Jika digunakan dengan tepat, tiga teknik: sumbangsaran, proses Delphi, dan teknik kelompok nominal akan sangat berguna untuk meningkatkan kemampuan kreativitas kelompok, menciptakan gagasan, memahami masalah dan mendapatkan keputusan yang lebih baik.

Banyak keputusan dalam organisasi, terutama yang berdampak luas pada kegiatan perusahaan atau karyawan, diserahkan pengambilan keputusannya kepada kelompok. Biasanya pengambil keputusan membentuk tim ahli, komisi, satuan tugas, panel peninjau ulang, tim studi yang akan merumuskan keputusan bagi pemimpin. Studi menggambarkan bahwa sekitar 40% waktu manajer puncak dihabiskan untuk rapat-rapat kelompok yang dibentuk untuk pengambilan keputusan ini.

Menurut Mansoer (1989:69) ada beberapa kelebihan keputusan kelompok dibandingkan dengan keputusan individual, antara lain:

1. Informasi yang lengkap lebih mungkin diadakan. Dalam kelompok terhimpun banyak pengalaman dan pandangan daripada seorang.
2. Banyak alternatif yang muncul, karena kelompok mempunyai informasi banyak dalam jumlah dan ragamnya dan dapat mengidentifikasi lebih banyak kemungkinan. Lebih-lebih lagi kelompok itu terdiri atas berbagai keahlian dan latar belakang pengalaman.
3. Keputusan kelompok lebih berterima. Hal ini disebabkan karena keputusan kelompok lebih menelaah banyak pandangan dan pendapat, sehingga keputusannya lebih besar kemungkinan mendapat persetujuan lebih dari banyak orang.
4. Meningkatkan kesempatan terlaksananya hak orang banyak. Keputusan kelompok lebih sesuai dengan hak demokrasi. Mengingat banyak kesempatan oleh manajer untuk mengambil keputusan sendiri, maka mengambil kebijaksanaan untuk memberi kesempatan kepada orang lain yang ahli untuk turut mengambil kebagian dalam pengambilan keputusan, adalah merupakan upaya meningkatkan legistimasi orang lain.

Selain memiliki kelebihan, pengambilan keputusan secara kelompok juga tidak lepas dari beberapa kelemahan, di antaranya adalah:

1. Memakan waktu. Keputusan kelompok diperoleh dari hasil diskusi yang panjang, banyak waktu dipakai untuk rapat-rapat, sedangkan pengambilan keputusan sendiri oleh manajer bisa diambil dalam waktu singkat, tepat pada saat masalahnya timbul.
2. Dominasi minoritas. Tidak mungkin dalam satu kelompokterwakili semua kepentingan dalam organissi dan seringkali hanya terdiri atas segelintir orang saja. Kesempatan ini oleh para anggota kelompok sering digunakan untuk memenangkan kepentingan orang-orangtertentu dalam organisasinya yang sengaja atau tidak sengaja diwakilinya. Ada kecenderungan dia mendominasi kepentingan orang terbanyak.
3. Tekanan untuk menyesuaikan. Dalam kelompok ada saja golongan yang mempunyai pengaruh dan menekan kelompok untuk menyesuaikan diri dengan kehendaknya.
4. Tanggungjawab tersamar. Pada keputusan individual jelas siapa yang bertanggungjawab, tapi pada keputusan kelompok dari mereka (para anggota) tidak bisa dimintai pertanggungjawaban perorangan. Tanggung jawab perorangan luluh dalam tanggungjawab bersama.

Apabila dilihat keefektifan dan efisiensi antar pengambilan keputusan kelompok atau individu, maka hal tergantung kepada kriteria apa yang dipakai sebagai ukuran efektif. Bila diukur dengan derajat akurasi, barangkali keputusan kelompok lebih akurat. Fakta membuktikan keputusan kelompok lebih baik daripada keputusan individu. Tetapi tidak berarti bahwa secara bersama kelompok lebih bermutu dari perseorangan. Bila dimaksud dengan efektif adalah ukuran kecepatan maka keputusan individual jadi lebih efektif. Kalau kreativitas yang jadi ukuran keefektifan maka keputusan kelompok adalah lebih efektif. Ukuran keefektifan lain, mungkin dukungan persetujuan, maka keputusan kelompok jadi lebih efektif. Dalam kerja kelompok pengambil keputusan, telah teruji bahwa jumlah anggota 5 sampai 7 orang adalah  produktif dan efektif. Efektif tentu diacu juga dengan efisiensi. Keputusan kelompok bisa jadi tidak efisien dibandingkan dengan keputusan individual, bila diukur dari waktuyang dipakai untuk mengambil keputusan. Pengambilan keputusan bentuk mana yang akan dipakai bergantung kepada aspek yang mana yang dipentingkan, efektivitas atau efisiensi.

1. **Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok Delphi**

Pendekatan teknik ini adalah mengumpulkan dan membandingkan berbagai pertimbangan melalui serangkaian pertanyaan yang disertai dengan menyimpulkan informasi dan melakukan umpan balik berdasarkan pendapat orang sebelumnya.

Proses Delphi memanfaatkan keuntungan dari beberapa pertimbangan yang telah ada sambil menghilangkan pengaruh-pengaruh yang tidak seimbang saat interaksi berhadapan muka. Pendekatan dasar yang digunakan adalah dengan cara mengumpulkan pertimbangan dari orang lain melalui lembar pertanyaan yang dikirim lewat surat. Sebagai contoh, masing-masing responden mengembangkan gagasannya untuk menjawab lembar pertanyaan yang pertama dan mengembalikannya. Salah seorang staf akan menyarikan jawabannya lalu menjadikannya konsensus kelompok dan mengembalikannya beserta lembaran pertanyaan kedua untuk penilaian ulang. Responden secara independen mengevaluasi jawaban mereka sebelumnya. Pengalaman menunjukkan bahwa etimasi konsensus akan menghasilkan keputusan yang lebih baik setelah beberapa kali melalui pertimbangan kelompok yang berbeda. Walupun ada peluang mengulang-ulang prosedur sampai berkali-kali, tetapi berdasarkan pengalaman tidak terjadi perubahan yang berarti setelah putaran kedua.

Tekink Delphi umumnya digunakan untuk mengambil keputusan meramal masa depan yang diperhitungkan akan dihadapi organisasi. Teknik ini sangat sesuai untuk kelompok pengambil keputusan yang tidak berada di satu tempat.
Pengambil keputusan menysun serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan suatu situasi peramalan dan menyampaikannya kepada sekelompok ahli. Para ahli tersebut ditugaskan untuk meramalkan, apakah suatu peristiwa dapat atau mungkin terjadi atau tidak. Jawaban dari anggota kelompok tadi dikumpulkan dan masing-masing anggota ahli mempelajari ramalan yang dibuat oleh masing-masing rekannya yang tidak pernah ditemuinya. Pada kesempatan berikutnya, rangkaian pertanyaan yang sama dikembalikan kepada para anggota kelompok dengan melampirkan jawaban yang telah diberikan oleh para anggota kelompok pada putaran pertama serta hal-hal yang dipandang sudah merupakan kesepakatan kelompok. Apabila pendapat seseorang ahli berbeda maka memberikan penjelasannya secara tertulis. Tiap-tiap jawaban diberikan kode tertentu sehingga tidak diketahui siapa yang memberikan jawaban. Jawaban tersebut di atas dilakukan dengan beberapa putaran. Pengedaran daftar pertanyaan dan analisa oleh beberapa ahli dihentikan apabila telah diperoleh bahan tentang ramalan kemungkinan terjadi sesuatu peristiwa di masa depan.

Teknik Delphi dianggap sebagai teknik pengambilan keputusan yang masuk pada wilayah tesis *bounded rationality* atau kondisi pengambilan keputusan dalam kondisi konflik. Teknik ini merupakan pendekatan proses pengumpulan ide alternatif solusi berdasarkan atas input dari para ahli bidang tertentu, baik dalam organisasi, maupun luar organisasi. Konsep dasar dari teknik ini berhubungan dengan gaya pemikiran *persons*atau *method of authority*. Oleh keterbatasan informasi dan pengetahuan yang dimiliki organisasi, maka dalam proses pengambilan keputusan mereka berpegang pada kompetensi, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki para ahli. Teknik pengmbilan keputusan berkelompok  ini menandakan kehadiran fisik dari para ahli yang berkumpul dalam satu ruang untuk membahas satu masalah. Tidak seperti teknik lain yang mengharuskan pertemuan tatap muka untuk mendiskusikan alternatif solusi, maka teknik ini mendapatkan ide masukan dari para ahli yang dilakukan melalui kuesioner.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam teknik ini adalah (Dermawan, 2004):

1. Para pembuat keputusan melalui proses Delphi dengan identifikasi isu dan masalah pokok yang hendak diselesaikan.
2. Kemudian kuesioner dibuat dan para peserta teknik Delphi, para ahli, mulai dipilih.
3. Kuesioner yang telah dibuat dikirim kepada para ahli, baik didalam maupun luar organisasi, yang di anggap mengetahui dan menguasai dengan baik permasalahan yang dihadapi.
4. Para ahli diminta untuk mengisi kuesioner yang dikirim, menghasilkan ide dan alternatif solusi penyelesaian masalah, serta mengirimkan kembali kuesioner kepada pemimpin kelompok, para pembuat keputusan akhir.
5. Sebuah tim khusus dibentuk merangkum seluruh respon yang muncul dan mengirimkan kembali hasil rangkuman kepada partisipasi teknik ini.
6. Pada tahap ini, partisipan diminta untuk  menelaah ulang hasil rangkuman, menetapkan skala prioritas atau memperingkat alternatif solusi yang dianggap terbaik dan mengembalikan seluruh hasil rangkuman beserta masukan terakhir dalam periode waktu tertentu.
7. Proses ini kembali diulang sampai para pembuat keputusan telah mendapatkan informasi yang dibutuhkan guna mencapai kesepakatan untuk menentukan satu alternatif solusi atau tindakan terbaik.

Teknik ini menjadi teknik yang efektif dalam kondisi ketidakpraktisan teknik diskusi tatap muka dilaksanakan, ketika ketidaksetujuan dan konflik menghalangi komunikasi, ketika muncul dominasi mayoritas atau yang kuat (secara kekuasaan, wewenang dan posisi) terhadap minoritas sehingga mayoritas akan mendominasi diskusi dan ketika pemikiran kelompok muncul dalam proses pengambilan keputusan secara kelompok.

Agar teknik ini berlaku dengan efektif pihak manajemen harus dapat menentukan para partsipan yang dianggap dapat berlaku obyektif dalam menilai sesuatu dan memberi masukan. Selain itu, teknik ini memerlukan bantuan sistem informasi, teknologi yang baik agar proses pengiriman kuesioner dan penerimaan berlangsung dengan cepat.

Teknik Delphi adalah alternatif yang lebih kompleks dan memakan waktu untuk dikerjakan. Teknik ini sesungguhnya sama dengan kelompok nominal, hanya saja anggota tidak diharuskan hadir secara fisik dengan pertemuan kelompok.

Meskipun Delphi pertama kali dikembangkan bertahun-tahun yang lalu di perusahaan *Rand Corporation*, tetapi teknik tersebut baru dipopulerkan belakangan ini sebagai teknik pengambilan keputusan kelompok untuk prediksi jangka panjang. Saat ini, berbagai organisasi bisnis, pendidikan, pemerintahan, kesehatan, dan militer menggunakan Delphi. Tidak ada teknik keputusan yang dapat memprediksi masa depan sepenuhnya, tetapi teknik Delphi sepertinya sebaik bola kristal dalam meramal.

Teknik ini, yang dinamakan seperti ramalan di Delphi pada masa Yunani kuno, mempunyai beberapa variasi, tetapi umumnya bekerja sebagai berikut:

1. Sebuah kelompok (biasanya terdiri dari para ahli, tetapi dalam kasus ini bukan para ahli pun mungkin sengaja menggunakannya) dibentuk, tetapi anggota tidak berinteraksi langsung (tatap muka) satu sama lain. Dengan demikian, biaya pengeluaran untuk mempertemukan kelompok dapat dikurangi.
2. Setiap anggota diminta membuat prediksi atau input tanpa mencantumkan nama untuk keputusan kelompok.
3. Setiap anggota kemudian menerima umpan balik gabungan dari orang lain. Dalam beberapa variasi, alasan dkcantumkan (tanpa nama), tetapi kebanyakan hanya data dan daftar gabungan yang digunakan.
4. Pada umpan balik, dilakukan babak lain dari input anonim. Pengulangan terjadi pada sejumlah waktu yang telah ditetapkan atau sampai umpan balik gabungan tetap sama, yang berarti setiap orang masuk dalarn posisinya.

Kunci utama keberhasilan teknik ini adalah anonimitasnya. Meneruskan respons anggota ke­lompok Delphi yang tanpa nama menghapus masalah “menjaga gengsi” dan mendorong para ahli untuk lebih fleksibel dan diuntungkan dari penilaian orang lain. Para ahli mungkin lebih memperhatikan pembelaan posisi mereka dalam teknik pengambilan keputusan kelompok yang berinteraksi secara tradisional dari ada membuat keputusan yang baik.

Banyak organisasi membuktikan diri sukses dengan teknik Delphi. Weyerhaeuser, perusahaan suplai bangunan, menggunakan teknik tersebut untuk memprediksi apa yang akan terjadi pada bisnis konstruksi, dan *G1axo Smith* *Kline* manufaktur obat, menggunakan teknik tersebut untuk mempelajari ketidakpastian obat.

Sedangkan menurut Mansoer (1989:72) Ciri khas langkah-langkah proses teknik Delphi adalah sebagai berikut:

1. Masalah diidentifikasikan dan melalui seperangkat pertanyaan yang disusun cermat anggota kelompok diminta menyampaikan kesimpulan-kesimpulannya yang potensial.
2. Kuesioner pertama diisi oleh anggota secara terpisah dan bebas tanpa mencantumkan nama.
3. Hasil kuesioner pertama dihimpun, dicatat dan diperbanyak dipusat (sekretariat kelompok).
4. Setiap anggota dikirimi tembusan hasil rekaman.
5. Setelah meninjau hasil, para anggota ditanyai lagi tentang kesimpulan-kesimpulan mereka. Hasil yang baru biasanya menggugah para anggota untuk memberi kesimpulan baru, malah ada kalanya mereka mengubah sama sekali kesimpulan pertama mereka
6. Langkah ke-4 dan ke-5 ini diulangi sesering ia diperlukan,sampai tercapai satu konsensus.

Teknik Delphi membatasi hubungan antar anggota kelompok dan tidak perlu para anggota bertemu secara fisik. Teknik pengambilan keputusan kelompok model Delphi ini adalah teknik yang sangat kompleks dan memerlukan waktu yang relatif  lama untuk sampai kepada keputusan.

**Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok Nominal**

Pada dasarnya, TKN adalah rapat kelompok yang terstruktur terdiri dari 7-10 individu duduk berkumpul tetapi tidak berbicara satu sama lainnya. Setiap orang menulis gagasannya di selembar kertas. Setelah 5 menit, dilakukan saling tukar pikiran yang terstruktur. Setiap orang mengajukan satu gagasan. Seseorang yang ditunjuk sebagai notulen mencatat seluruh gagasan itu di kertas di depan seluruh anggota kelompok. Kesemuanya berlanjut sampai dengan tidak ada lagi gagasan yang dikemukakan. Diskusi masih juga belum ada.

Hasil dari fase pertama ini adalah sejumlah gagasan (biasanya 18-25). Fase berikutnya adalah diskusi dan seluruh gagasan diperhatikan pengambilan suara dilakukan. Hal ini dicapai dengan cara menanyakan untuk klarifikasi atau menyatakan dukungan atas gagasan yang ada di kertas. Fase terakhir adalah pengambilan suara secara independen, dimana setiap orang secara pribadi menyusun prioritas dengan peringkat atau pengambilan suara. Keputusan kelompok adalah jumlah matematis dari seluruh suara masing-masing individu.

Proses Delphi dan TKN telah terbukti lebih produktif dibandingkan sumbang saran. Masing-masing memiliki catatan sukses. Perbedaan dasar antara proses delphi dan TKN menurut Gibson (1997:293) adalah:

1. Partisipan untuk Delphi tidak saling kenal satu sama lain, sementara TKN sudah saling kenal.
2. Partisipan TKN duduk saling berhadapan, sementara Delphi secara fisik berjauhan dan tidak pernah saling bertemu.
3. Pada proses Delphi, semua komunikasi antar partisipan dengan cara kuesioner tertulis dan umpan balik dari pemantauan seorang staf. Pada TKN, partisipan berkomunikasi secara langsung.

Pertimbangan praktis seringkali mempengaruhi teknik yang akan digunakan. Sebagai contoh, faktor-faktor seperti jumlah jam kerja tersedia, biaya dan kedekatan secara fisik partisipan akan mempengaruhi teknik yang akan dipilih.

Pengambilan keputusan adalah tanggung jawab bersama seluruh manajer tanpa batasan fungsional atau tingkatan manajemen. Setiap hari, mereka dituntut untuk membuat keputusan yang membentuk masa depan organisasi atau masa depan mereka sendiri. Beberapa dari keputusan tersebut mempunyai dampak yang kuat bagi keberhasilan organisasi, sementara lainnya kurang penting. Walaupun demikian, seluruh keputusan memiliki efek positif ataupun negatif, besar atau kecil terhadap organisasi. Kualitas keputusan adalah ukuran dari efektivitas manajerial.

Teknik ini membantu kelompok dalam menghasilkan sejumlah ide, mengevaluasi dan memilih solusi secara lebih terstruktur dan sistematis. Dalam teknik ini, setiap anggota kelompok menulis ide dan solusi, membacakan ide dan solusinya kepada orang lain, mendiskusikan dan merangking seluruh alternatif. Teknik ini juga sangat berguna terutama sekali bila sebuah isu merupakan isu yang kontroversial. Menurut Rizky (2004) format dasar teknik ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Sebuah kelompok dibentuk untuk mendiskusikan topik atau masalah yang spesial.
2. Setelah masalah dipahami dengan baik, setiap individu diminta untuk menuliskan ide-idenya. Untuk menuliskan ide-ide diberikan waktu selama kurang lebih 30 atau 40 menit. Setiap orang diminta untuk inovatif dalam menghasilkan ide.
3. Kemudian, seluruh ide dituliskan pada papan tulis agar kelompok dpat mengetahui pandangan setiap individu. Pada tahap ini, sesi diskusi, kritik, saran dan evaluasi belum dibuka.
4. Seketika seluruh alternatif solusi telah dijabarkan, sesi diskusi mulai dibuka. Setiap orang boleh mengajukan kritik dan saran, evaluasi serta perbaikan membangun untuk setiap ide. Pada tahap ini, diskusi tentang alternatif solusi dimulai dari alternatif atau ide yang pertama kali diajukan/ ditulis di papan, dimana pengajuan dilakukan secara acak. Setiap anggota kelompok dapat meminta klarifikasi informasi dan kritik untuk setiap alternatif guna mengidentifikasi pandangan pro dan kontra.
5. Setiap anggota individu yang terlibat diskusi diberikan waktu 30 detik untuk beragumentasi, mempertahankan kebaikan idenya, atau mendukung ide tertentu yang dianggap baik.
6. Bila seluruh alternatif telah didiskusikan, setiap anggota kelompok merangking seluruh alternatif yang menurut pandangan mereka terbaik dan paling memungkinkan untuk diterapkan.
7. Pemimpin kelompok kemudian menentukan pilihan akhir berdasarkan pilihan alternatif tertinggi atau alternatif yang paling banyak dipilih. Teknik ini mengikuti teknik penentuan keputusan dengan suara terbanyak *(voting).* Sebelum keputusan akhir diambil, kelompok dapat mendiskusikan kembali pilihan alternatif terbaik pada urutan teratas (3 atau 5), dan kemudian melakukan teknik *voting* ronde kedua.

Dengan teknik ini dapat mengurangi hambatan terhadap pengambilan keputusan secara berkelompok yaitu dengan:

1. Memisahkan brainstroming dari tahap evaluasi.
2. Mempromosikan keseimbangan partisipasi diantara anggota kelompok.
	1. Memadukan teknik *voting* secara matematis untuk meraih kesepakatan bersama.

Hal yang perlu diingat  dalam penggunaan teknik ini yaitu pemimpin diskusi harus bertindak sebagai moderator yang baik agar cara pandang obyektif dapat muncul, sehingga setiap anggota dapat memilih dan merangking alternatif tanpa terikat pada bias pemikiran kelompok.

Kelompok Nominal membatasi diskusi atau komunikasi interpersonal selama proses pengambilan keputusan berlangsung, karenanya disebut dengan teknik kelompok nominal. Anggota kelompok secara fisik hadir di sana sebagaimana yang terjadi dalam komite tradisional, namun para anggota tersebut diminta untuk bekerja secara independen (sendiri-sendiri).

Saat pendekatan kelompok nominal murni dikembangkan menjadi teknik khusus untuk peng­ambilan keputusan dalam organisasi, pendekatan ini dinamakan *nominal group technique* (NGT) dan terdiri dari langkah berikut ini:

1. Pembangkitan ide yang tidak terucapkan melalui tulisan
2. Umpan balik round-robin dari anggota kelompok, yang mencatat setiap ide dalam frasa pendek pada *flip chart* atau papan tulis
3. Pembahasan setiap ide yang tercatat untuk klarifikasi dan evaluasi
4. Voting individu mengenai ide prioritas, dengan keputusan kelompok diambil secara matematis menurut rating

Perbedaan antara pendekatan tersebut dan metode Delphi adalah anggota NGT biasanya diperkenalkan satu sama lain, mempunyai kontak langsung, dan berkomunikasi secara langsung dalam langkah ketiga.

Meskipun diperlukan lebih banyak penelitian, terdapat beberapa bukti bahwa kelompok NGT muncul dengan lebih banyak ide daripada kelompok yang berinteraksi secara tradisional dan me­lakukan dengan lebih baik, atau sedikit lebih baik, daripada kelompok yang menggunakan Delphi. Sebuah studi menemukan bahwa kelompok NGT mencapai kinerja pada tingkat akurasi yang sama dengan anggota yang paling pandai, akan tetapi, studi lain menemukan bahwa kelompok NGT tidak memiliki kinerja, kelompok pesertanya secara pervasif juga menyadari permasalahan kelompok dan saat di mana tidak ada orang dominan yang menghalangi orang lain untuk mengomunikasikan ide.

Sebuah studi menemukan bahwa individu yang bekerja sendiri dan kemudian masuk dalam kelompok nominal menjadi superior, tetapi untuk pembangkitan ide melalui komputer, kelompok yang utuh (seperti kelompok kerja reguler) menghasilkan lebih banyak ide (dengan kualitas tinggi) daripada orang yang bekerja dalam subkelompok atau individu dalam kelompok nominal.

Menurut Mansoer (1989:71) Cara pelaksanaan teknik ini ialah:

1. Sebelum diskusi kelompok dilakukan setiap orang harus menuliskan gagasannya tentang masalah.
2. Kemudian setiap anggota menyampaikan gagasannya pada kelompok secara bergiliran. Sebelum semua gagasan dikemukakan tidak diadakan diskusi.
3. Kelompok mulai mendiskusikan idea-idea yang terhimpun untuk mencari kejelasan gagasan dan sekaligus menilainya.
4. Setiap anggota kelompok secara bebas sendiri-sendiri menyusun urutan pemikiran. Gagasan atau pemikiran yang berada pada urutan teratas dijadikan sebagai keputusan.

Dengan teknik ini kelompok dapat mengambil keputusan secara formal tanpa menghambat kebebasan pribadi, namun tidak terjadi debat bertele-tele seperti lazim terjadi pada diskusi tradisional.

Sedangkan Robbins (2002:123) menyebutkan langkah-langkah teknik kelompok nominal sebagai berikut:

1. Para anggota bertemu dalam suatu kelompok, namun sebelum dilaksanakan diskusi apapun juga setiap anggota secara independen menuliskan ide-idenya tentang masalah yang dihadapi.
2. Periode berdiam diri ini dilanjutkan dengan presentasi oleh masing-masing anggota tentang ide-ide mereka dihadapan kelompok. Masing-masing anggota bergiliran mengelilingi meja untuk mempresentasikan setiap ide sampai seluruh ide selesai dipresentasikan dan dicatat (biasanya pada sebuah flip chart atau papan tulis) tidak diperbolehkan adanya diskusi sampai keseluruhan ide-ide dicatat.
3. Kemudian kelompok tersebut mendiskusikan ide-ide itu untuk mendapatkan kejelasan dan melakukan evaluasi.
4. Masing-masing anggota kelompok secara diam-diam merengking ide-ide tersebut secara sendiri-sendiri.
5. Keputusan akhir ditentukan oleh ide yang mendapat rengking tertinggi.

Keuntungan utama dari teknik ini adalah bahwa teknik ini menyediakan waktu bagi para anggota kelompok untuk bertemu secara formal, namun tidak membatasi pemikiran-pemikiran independen, sebagaimana yang sering terjadi dalam interaksi kelompok secara tradisional.

Menurut Syamsi (2000) perbedaan teknik Delphi dan teknik kelompok nominal pada pokoknya adalah teknik Delphi merupakan teknik pengambilan keputusan kelompok secara lebih tertutup, sedangkan teknik kelompok nominal itu lebih terbuka.

**Teknik Pengambilan Keputusan dengan Pertemuan Elektronik**

Pendekatan yang terbaru untuk pengambilan keputusan kelompok adalah mencampurkan teknik kelompok nominal dengan teknologi komputer canggih. Bentuk ini disebut dengan pertemuan elektronik (electronic meeting).

Jika tehnologi sudah dipakai, konsepnya sederhana saja. Sampai dengan lima puluh orang duduk mengelilingi meja berbentuk U (tapal kuda) yang disana hanya ada seperangkat terminal komputer. Masalah dipresentasikan kepada para peseta pertemuan dan meraka mengetik tanggapan mereka ke layar komputer. Komentar individu, serta jumlah suara diperlihatkan di layar proyeksi di ruangan tersebut.

Keuntungan utama dari pertemuan elektronik adalah penghilangan identitas individu, kejujuran, dan kecepatan. Peserta yang tidak diketahui identitasnya dapat mengetik pesan apapun yang mereka inginkan dan pesan menekan keyboard komputer mereka. Cara ini meyediakan kesempatan bagi para peserta untuk berkata benar-benar jujur tanpa ada penalti. Cara itu juga cepat, karena mengobrol dihilangkan, diskusi tidak melantur, dan banyak peserta dapat ”berbicara” sekaligus tanpa menyinggung perasaan peserta lainnya.

Top of Form

https://marishaandriani.wordpress.com/2012/08/23/pengertian-kelompok-dan-organisasi-sosial/Bottom of Form