

MODUL ONLINE 4
ESA141 – Motivasi Usaha

PERILAKU KELOMPOK

Disusun Oleh

Mudjiarto



Universitas
Esa Unggul

SESI 5 PERILAKU KELOMPOK

Pembahasan dalam bab ini mengenai kelompok dalam organisasi. Meskipun para ahli perilaku menyatakan, bahwa kelompok secara tidak signifikan mengubah motivasi atau kebutuhan individu, namun kelompok tersebut mempengaruhi perilaku individu dalam lingkungan organisasi. Perdebatan hal ini menambah isu perilaku organisasi sangat penting untuk dikaji dan dipelajari, dalam rangka pemahaman tentang peningkatan kinerja organisasi melalui efektifitas dan efisiensi kerja individu & kelompok. Disamping itu, bahwa perilaku organisasi lebih dari sekedar kumpulan logis dari perilaku individu. Hal ini bukan hanya karena jumlah atau produk perilaku itu melainkan sebuah fenomena yang agak kompleks, yaitu bagian yang sangat penting daripadanya ialah kelompok. Pembahasan kali ini akan menyajikan suatu metode bagi mahasiswa dan pembaca lainnya untuk memahami sifat kelompok dalam organisasi. Disajikan pula penjelasan berbagai jenis kelompok, alasan pembentukan kelompok, ciri-ciri kelompok, dan berbagai hal tentang keanggotaan kelompok.

SIFAT KELOMPOK

Tidak ada definisi kelompok yang secara umum dapat diterima. Sebaliknya dapat disajikan suatu jajaran pandangan yang telah ada, dan dari berbagai pandangan tersebut dapat dikembangkan suatu definisi bandingan tentang kelompok. Dalam pengertian kelompok yang diuraikan dilihat dari empat sudut pandang sebagai berikut:

1. **Kelompok dalam artian persepsi.**

Banyak ahli ilmu perilaku berpendapat bahwa untuk dianggap suatu kelompok harus mempersepsikan hubungan mereka terhadap yang lainnya. Sebagai contoh:

Suatu kelompok kecil didefinisikan sebagai orang-orang yang terlibat dalam interaksi satu sama lain dalam suatu pertemuan tatap muka atau serangkaian pertemuan semacam itu, dimana setiap anggota menerima beberapa kesan atau persepsi yang cukup jelas tentang anggota lainnya sehingga ia dapat memberikan reaksi satu sama lain sebagai seorang individu yang ingin dihargai keberadaannya.

2. **Kelompok dalam artian organisasi**

Para ahli sosiologi memandang kelompok terutama dalam hubungannya dengan ciri-ciri keorganisasian. Misalnya menurut definisi sosiologi, kelompok ialah:

Suatu sistem yang diorganisasikan dari dua orang atau lebih yang saling berhubungan sehingga sistem tersebut melakukan beberapa fungsi, mempunyai seperangkat standard hubungan, peranan antar anggotanya, dan mempunyai seperangkat norma yang mengatur fungsi kelompok dan masing-masing anggotanya.

3. Kelompok dalam artian motivasi

Kelompok yang gagal dalam membantu anggotanya akan mengalami kesulitan dalam melangsungkan kehidupannya. Karyawan tidak dapat terpenuhi kebutuhannya dari suatu kelompok tertentu akan mencari kelompok lain untuk membantu memenuhi kebutuhannya. Pandangan ini mendefinisikan kelompok sebagai:

Sekumpulan individu yang keberadaannya sebagai sekumpulan yang menguntungkan individu-individu.

4. Kelompok dalam artian interaksi

Para ahli teori mengasumsikan interaksi dalam bentuk saling ketergantungan adalah inti **kekelompokan**. Pandangan yang menekankan interaksi antar pribadi adalah sebagai berikut:

Yang dimaksudkan dengan kelompok menurut pandangan ini adalah, sejumlah orang yang berkomunikasi satu dengan yang lain yang sering melampaui rentang waktu tertentu, dan yang jumlahnya cukup sedikit sehingga setiap orang dapat berkomunikasi satu sama lain, tidak sebagai orang kedua, melalui orang lain, tetapi tetapi saling berhadapan.

Keempat pandangan tersebut penting, karena semuanya menunjukkan kepada gambaran penting tentang kelompok. Selanjutnya, dapat dinyatakan bahwa jika kelompok muncul dalam suatu organisasi, anggotanya:

1. Termotivasi untuk bergabung
2. Memandang kelompok itu sebagai satu kesatuan orang-orang yang berinteraksi.
3. Menyumbang dalam berbagai kuantitas terhadap proses kelompok (misalnya, beberapa orang menyumbangkan waktu atau tenaga lebih banyak untuk kelompok tersebut)
4. Mencapai kesepakatan atau ketidak sepakatan melalui berbagai interaksi.

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*)

- ***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.

- ***Kelompok Tugas***

Kelompok tugas terdiri dari para karyawan yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek 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. Para perawat yang ditugaskan untuk melakukan kewajiban dalam ruang darurat suatu rumah sakit biasanya membentuk suatu kelompok tugas, karena dibutuhkan aktivitas-aktivitas tertentu untuk mengobati pasien.

2. *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.

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. Juga, perhatikan bahwa sasaran kelompok semacam itu tidak berkaitan dengan sasaran organisasi tetapi khusus bagi masing-masing kelompok.

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.

Jika pada pola-pola afiliasi para karyawan didokumentasikan, akan menjadi semakin jelas bahwa mereka tergabung atas berbagai kelompok yang sering tumpang tindih. Telah dilakukan pembedaan antara dua klasifikasi kelompok yang luas: formal dan informal. 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.

MENGAPA ORANG MEMBENTUK KELOMPOK

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

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.

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.

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.

Penghargaan. Dalam suatu lingkungan kerja khusus, karyawan mungkin memandang kelompok tertentu mempunyai prestise tinggi karena berbagai alasan (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.

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.

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.

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.

TAHAP – TAHAP PEMBENTUKAN KELOMPOK

Kelompok juga belajar, seperti halnya individu. Prestasi suatu kelompok tergantung pada kemampuan individu dan pada seberapa baiknya para anggota belajar bekerja sama satu dengan yang lainnya. Sebagai contoh, suatu panitia jenis produk baru yang dibentuk dengan maksud menimbulkan tanggapan terhadap pesaing dapat berkembang menjadi suatu tim yang sangat efektif, di mana kepentingan perusahaan tersebut menjadi paling penting. Akan tetapi, pembentukan tersebut juga dapat menjadi sangat tidak efektif jika anggotanya lebih mementingkan tujuan departemennya sendiri ketimbang pengembangan tanggapan terhadap pesaing.

Bagian ini menguraikan beberapa tahapan umum perkembangan kelompok dan menunjukkan terjadinya beberapa jenis urutan proses pengembangan.

Salah satu model pengembangan kelompok mengasumsikan bahwa kelompok berproses melalui empat tahap pengembangan: (1) dukungan bersama, (2) komunikasi dan pengambilan keputusan, (3) motivasi dan produktifitas, serta (4) pengendalian dan pengorganisasian.

Meskipun muncul berbagai model saingan dalam perkembangan kelompok, kami percaya bahwa model yang disajikan di sini merupakan model yang paling berguna bagi para mahasiswa perilaku keorganisasian.

1. Dukungan Bersama

Pada tahap awal pembentukan kelompok, para anggota umumnya enggan berkomunikasi satu sama lainnya. Secara khasnya, mereka tidak mau menyatakan pendapat, sikap, atau keyakinan. Hal ini sama dengan situasi yang dihadapi anggota staf pengajar pada permulaan semester baru. Kemungkinan terjadinya interaksi dan diskusi kelas sangat sedikit, sampai para anggota kelas saling menerima dan mempercayai satu sama lain.

2. Komunikasi dan Pengambilan Keputusan

Setelah kelompok mencapai tahap dukungan bersama, para anggotanya mulai berkomunikasi secara terbuka satu sama lain. Komunikasi ini menimbulkan peningkatan kepercayaan dan bahkan interaksi lebih banyak di dalam kelompok tersebut. Diskusi mulai memusatkan perhatian lebih khusus atas tugas-tugas pemecahan masalah pengembangan strategi pilihan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

3. Motivasi dan Produktivitas

Inilah tahap pengembangan di mana usaha dikerahkan untuk mencapai tujuan kelompok. Kelompok bekerja sebagai unit yang bekerja sama bukan sebagai unit yang bersaing.

4. Pengendalian dan Pengorganisasian

Pada tahap ini, afiliasi kelompok dinilai dan para anggota diatur oleh norma kelompok. Tujuan kelompok mendahului tujuan individual, dan norma kelompok dipatuhi atau sanksi diterapkan. Sanksi yang terakhir ialah

pengasingan (pemboikotan) karena tidak mematuhi tujuan atau norma kelompok. Bentuk pengendalian lain meliputi pengucilan sementara dari kelompok atau gangguan dari anggota lainnya.

KARAKTERISTIK 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.

Struktur

Di dalam setiap kelompok, berkembang jenis struktur tertentu setelah beberapa saat.

Para anggota organisasi dibedakan atas dasar berbagai faktor 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.

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 faktor-faktor tertentu seperti senioritas, umur, atau penugasan. Sebagai contoh, karyawan yang terutama mungkin secara teknis dianggap lebih cakap dan diberi status oleh suatu kelompok teknis. Jadi, pemberian status mungkin tidak ada sangkut pautnya dengan hirarki status formal.

Peranan

Setiap posisi dalam struktur kelompok mempunyai suatu peranan 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 frustrasi 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. Terdapat beberapa jenis konflik peranan dan konsekuensinya yang penting. Konflik peranan akan dibahas kemudian dalam bab ini.

Norma

Norma adalah standar yang dimiliki bersama oleh anggota suatu kelompok. Norma mempunyai ciri-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. Sebagai contoh, setiap anggota mungkin diharapkan mematuhi norma produksi, sedangkan hanya kepala

kelompok yang mungkin diizinkan untuk tidak setuju secara lisan atas suatu petunjuk pimpinan.

Kesesuaian Norma (Norm Conformity). Salah satu masalah yang menjadi perhatian para manajer ialah mengapa karyawan mematuhi **norma kelompok**. Hal ini sangat penting jika seseorang yang sebenarnya mempunyai keahlian dan kemampuan ternyata tidak berprestasi sebaik yang diharapkan hanya untuk tidak melanggar norma kelompok. Terdapat empat kelas variabel umum yang mempengaruhi kesesuaian terhadap norma kelompok:

1. Kepribadian anggota kelompok.
2. Stimulus yang membangkitkan tanggapan.
3. Faktor Situasi.
4. Hubungan antarkelompok.

Kepribadian dapat mempengaruhi penyesuaian seseorang terhadap norma kelompok. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang berkecerdasan tinggi kecil kemungkinannya untuk menyesuaikan diri dibandingkan dengan kecerdasannya rendah dan bahwa individu yang otoritatif (mereka yang menyukai kepatuhan terhadap kekuasaan) lebih menyesuaikan diri dibandingkan dengan individu yang tidak.

Faktor *stimulus* mencakup semua factor keorganisasian yang berkaitan dengan norma yang dipatuhi anggota kelompok. Semakin mendua stimulus tersebut, semakin besar kesesuaian terhadap norma kelompok. Sebagai contoh, andaikan pimpinan tingkat atas menerapkan suatu jenis baru wawancara penimbangan prestasi (performance appraisal). Kelompok manajer yang akan melaksanakan wawancara tersebut mungkin memulainya tanpa benar-benar mengetahui prosesnya karena hal tersebut sangat baru dan rumit. Kurangnya kejelasan dari stimulus ini dapat mengakibatkan kelompok tersebut mempergunakan prosedur lama penimbangan prestasi kelompok ketimbang prosedur terbaru yang digariskan pimpinan teras. Para manajer tersebut menyesuaikan diri dengan norma yang lama sampai proses yang baru dijelaskan dan anggota kelompok yang menjadi kunci memulai pemanfaatan/prosedur baru itu.

Faktor Situasi menyangkut berbagai variabel seperti ukuran dan struktur kelompok. Penyesuaian terhadap norma kelompok mungkin lebih sukar pada kelompok yang lebih besar atau pada kelompok yang anggotanya terpisah secara geografis.

Hubungan antarkelompok mencakup factor-faktor seperti jenis tekanan kelompok yang diperlihatkan, seberapa jauh keberhasilan kelompok mencapai tujuan yang diharapkan, dan kadar sejauh mana seorang anggota mengidentifikasi dirinya dengan kelompok tersebut.

Konsekuensi Potensial Penyesuaian Diri Terhadap Norma Kelompok. Riset tentang penyesuaian diri secara jelas menunjukkan bahwa penyesuaian diri merupakan persyaratan bagi kelangsungan keanggotaan kelompok. Anggota yang tidak menyesuaikan diri atau tidak patuh terhadap norma yang penting sering mendapat hukuman kelompok. Salah satu bentuk hukuman itu ialah

pengasingan atau pengabaian kehadiran orang yang tidak patuh tersebut. Terdapat beberapa konsekuensi negative dan positif yang potensial dari penyesuaian diri. Penyesuaian diri dapat mengakibatkan hilangnya keindividuan dan pembentukan tingkat prestasi yang sedang-sedang saja. Jenis perilaku ini dapat sangat merugikan organisasi yang membutuhkan tingkat prestasi di atas rata-rata agar tetap mampu bersaing.

Tentunya ada juga konsekuensi positif yang potensial dari penyesuaian diri terhadap norma kelompok. Jika penyesuaian tidak terjadi, seorang manajer akan menghadapi masa sulit untuk memprakirakan pola perilaku suatu kelompok. Ketidakmampuan memprakirakan perilaku ini akan mengakibatkan tidak berhasilnya usaha pimpinan menyalurkan upaya kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini, tentunya merupakan masalah yang dihadapi para manajer kelompok formal. Mereka tidak mempunyai cara yang sistematis untuk memprakirakan perilaku, seperti tanggapan suatu kelompok terhadap sistem computer yang baru atau suatu sistem baru penilaian prestasi, jika tidak ada penyesuaian terhadap norma kelompok.

Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dalam kelompok merupakan salah satu ciri 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 menghukum 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 :

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

Kepaduan

Kelompok formal dan informal nampaknya mempunyai suatu kedekatan atau kesamaan dalam sikap, perilaku, dan prestasi. Kedekatan ini telah diacu sebagai **kepaduan (cohesiveness)**.

Kepaduan umumnya dipandang sebagai kekuatan 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:

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

Kelima factor tersebut berhubungan dengan pemuasan kebutuhan. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, salah satu alasan pembentukan kelompok ialah untuk memenuhi kebutuhan. Jika seseorang dapat memasuki suatu kelompok yang padu, maka harus ada peningkatan pemuasan kebutuhan melalui afiliasi dengan kelompok tersebut.

Mengingat kelompok yang tinggi kepaduannya terdiri dari orang – orang yang termotivasi untuk bersatu , maka ada kecenderungan mengharapkan prestasi kelompok yang efektif.

Logika ini tidak didukung sepenuhnya oleh bukti-bukti riset. Umumnya, jika kepaduan suatu kelompok kerja meningkat, tingkat penyesuaian terhadap kelompok juga meningkat. Tetapi norma-norma ini mungkin tidak konsisten dengan norma-norma organisasi. Tekanan kelompok untuk menyesuaikan diri lebih besar dalam kelompok yang padu. Masalah apakah para manajer harus mendorong atau menghambat kepaduan kelompok akan dibahas kemudian dalam bab ini.

Pentingnya kepaduan kelompok telah ditunjukkan dalam penelitian terdahulu yang diselenggarakan oleh Institut Tavistock di Inggris. Industri pertambangan batu bara di Inggris memperkenalkan sejumlah perubahan peralatan dan prosedur setelah Perang Dunia II. Sebelum datangnya teknologi baru ini, para penambang telah bekerja bersama-sama sebagai satu tim. Masing-masing kelompok penambang menggali batu bara, memuatnya ke dalam kendaraan dan memindahkannya ke sebuah stasiun di mana batu bara tersebut kemudian diangkut ke luar pertambangan. Tugas-tugas, dekatnya jarak fisik, dan bahaya penambangan merupakan kekuatan yang menimbulkan perkembangan tim yang berpadu. Tim-tim tersebut memberikan kesempatan bagi para anggotanya untuk berinteraksi. Jadi, kelompok-kelompok yang sangat padu telah berkembang sebelum diperkenalkannya peralatan baru.

Teknologi baru mengganggu kelompok-kelompok tersebut. Mesin mengambil alih beberapa tugas yang sebelumnya dikerjakan oleh para penambang. Prosedur baru tersebut juga menghilangkan banyak kesempatan para penambang untuk bermasyarakat. Tanpa dukungan kelompok yang sangat padu, dan dengan meningkatnya jarak fisik antara para pekerja, para penambang tersebut mulai memperlambat produksi mereka. Kelompok atau tim lain terbentuk, tetapi kurang menarik bagi para penambang dibandingkan dengan tim-tim tradisional yang bekerja dengan erat satu sama lain. Riset ini secara jelas menunjukkan dampak kepadatan kelompok atas prestasi kelompok.

Pengakuan adanya dampak kelompok atas prestasi merupakan sesuatu yang vital bagi para manajer.

Kepaduan dan Prestasi. Konsep kepadatan adalah penting untuk memahami kelompok didalam organisasi. Tingkat kepadatan 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.

Gambar 8 – 1
Hubungan antara Kepaduan Kelompok dan Kesepakatan
Dengan Tujuan Organisasi.

		<i>Kesepakatan dengan Tujuan Organisasi</i>	
		<i>Rendah</i>	<i>Tinggi</i>
<i>Tingkat Kepaduan Kelompok</i>	<i>Rendah</i>	Orientasi prestasi jauh Dari tujuan organisasi	Prestasi mungkin di-Orientasikan pada pencapaian tujuan organisasi.
	<i>Tinggi</i>	Prestasi mungkin di-Orientasikan jauh Dari tujuan organisasi.	Prestasi diorientasikan pada pencapaian tujuan organisasi.

Gambar 8 -1 menunjukkan bahwa jika kepadatan tinggi dan kelompok menerima dan setuju dengan tujuan organisasi formal, maka perilaku kelompok mungkin akan positif dilihat dari sudut pandang organisasi formal. Situasi semacam itu nampak muncul di Society National Bank. Akan tetapi, jika kelompok sangat padu tetapi tujuannya tidak sesuai dengan tujuan organisasi formal, maka perilaku kelompok mungkin akan negative di lihat dari sudut pandang organisasi formal.

Gambar 8 – 1 juga menunjukkan bahwa jika suatu kelompok rendah kepadatannya dan para anggotanya mempunyai tujuan yang tidak sesuai dengan tujuan pimpinan, maka hasilnya mungkin akan negatif dilihat dari sudut pandang organisasi. Perilaku akan lebih bersifat individual ketimbang kelompok karena rendahnya kepadatan di lain pihak, Di lain pihak, mungkin terjadi kepadatan yang rendah dari suatu kelompok di mana tujuan para anggota sesuai dengan tujuan

organisasi formal. Dalam hal ini hasilnya mungkin positif, meskipun lebih bersifat individual daripada kelompok.

Jika tujuan suatu kelompok yang padu berlawanan dengan tujuan pimpinan, biasanya diperlukan beberapa bentuk intervensi dari pimpinan. Teknik intervensi akan dibahas secara dalam bab berikutnya.

Pikiran Kelompok (Groupthink). Kelompok yang sangat padu merupakan kekuatan yang sangat penting dalam perilaku keorganisasian. Dengan kata lain, adalah suatu ide yang baik menempatkan orang dengan banyak kesamaan dalam suatu lingkungan yang terisolasi, memberi mereka tujuan yang sama, dan mengejar prestasi mereka. Sekilas lintas, hal itu nampaknya merupakan ide yang baik. Seorang penulis telah menyusun sebuah laporan yang propokatif tentang kelompok-kelompok yang sangat padu. Dalam bukunya, Irving Janis menganalisis keputusan kebijaksanaan luar negeri yang ditetapkan oleh sejumlah pejabat kepresidenan dan menyimpulkan kelompok tersebut sangat padu dan terjalin erat. Janis telah memberi nama proses pembuatan keputusan mereka sebagai "**pikiran kelompok**". Janis mendefinisikan pikiran kelompok sebagai "perusakan efisiensi mental, pengujian kenyataan, dan pertimbangan moral " demi kepentingan solidaritas kelompok. Ia menguraikan beberapa karakteristik berikut :

Ilusi tentang Kekebalan. Anggota suatu kelompok percaya bahwa mereka tidak terkalahkan. Misalnya, pada saat-saat terakhir yang menimbulkan malapetaka percobaan penyerangan Kuba bulan April 1961 (penyerangan Teluk Babi), Robert Kennedy menyatakan bahwa dengan bakat yang terhimpun dalam kelompok tersebut, mereka dapat mengatasi semua tantangan yang menghadang mereka dengan "rasa kebersamaan dan kerja keras" dan "ide-ide baru yang berani".

Kecenderungan Memoralisasi. Kelompok yang ditelaah itu mempunyai kecenderungan umum memandang Amerika Serikat sebagai pemimpin dunia bebas. Setiap tantangan terhadap pandangan ini dianggap kelompok tersebut sebagai lemah, jahat, dan bodoh.

Merasakan Kebulatan Suara. Kelompok tersebut melaporkan bahwa setiap anggota Komite Eksekutif mendukung keputusan presiden. Akan tetapi, kemudian para anggota menunjukkan bahwa mereka sangat ragu pada saat dilakukan pengambilan keputusan. Misalnya, Arthur Schlesinger dan Theodore Sorensen melaporkan bahwa mereka mengajukan syarat tentang keputusan yang sedang diambil tersebut dengan mengingat masalah Asia Tenggara selama pemerintahan Kennedy. Kedua orang itu mengakui penyesalan atas keraguan mereka untuk mengumumkan pandangan mereka pada saat itu. Akan tetapi, pada saat itu mereka yakin bahwa orang lain menyetujui sepenuhnya, sedangkan hanya mereka yang mempunyai pandangan yang berbeda. Daripada kelihatan lemah atau lembek, keduanya berusaha menyimpan pandangan

masing-masing. Hal ini menunjukkan betapa tekanan terhadap solidaritas kelompok dapat mengganggu pertimbangan anggota secara individual.

Tekanan untuk Menyesuaikan Diri. Kadang-kadang Presiden Kennedy membawa seorang ahli untuk menanggapi berbagai masalah yang mungkin dihadapi anggota kelompok tersebut.

Tujuannya ialah agar ahli tersebut membungkam kritik sehingga tidak aktif mendorong pembahasan pandangan yang berbeda. Bentuk lain dari tekanan untuk menyesuaikan diri juga digunakan terhadap anggota dan staf kabinet. Dalam suatu kesempatan, Arthur Schlesinger melaporkan bahwa Robert Kennedy memberitahkannya secara tidak resmi bahwa meskipun ia dapat melihat beberapa masalah yang dikaitkan dengan suatu keputusan khusus, presiden memerlukan dukungan suara bulat atas masalah tersebut. Nampaknya ada persepsi kebutuhan yang kuat bagi solidaritas kelompok. Jadi, kelompok dapat memaksakan tekanan yang besar terhadap anggotanya agar menyesuaikan diri.

Ide-ide yang Menentang Ditolak. Setiap individu atau kelompok luar yang mengkritik atau menolak suatu keputusan atau kebijaksanaan tidak mendapat perhatian dari kelompok tersebut. Bahkan ide yang sah atau argumentasi yang relevan sering ditolak sebelum waktunya. Jenis mencatat bahwa banyak bukti kuat menunjukkan bahwa serangan terhadap Kuba akan gagal, tetapi pendapat tersebut kurang diperhatikan. Jadi, informasi yang bertentangan dengan tujuan kelompok dapat diabaikan karena anggota suara individu berjuang untuk mendapat persetujuan dan solidaritas.

Tentunya, dalam kadar tertentu kepaduan kelompok diperlukan untuk menanggulangi suatu masalah. Jika tujuh individu dari tujuh unit organisasi yang berbeda diberikan suatu tugas, tugas tersebut mungkin tidak pernah terselesaikan secara efektif. Akan tetapi, persoalannya adalah bahwa lebih padu tidak berarti harus lebih baik. Sekalipun anggota kelompok yang padu mungkin merumuskan kembali hal itu dengan maksud memelihara hubungan di antara anggota kelompok dan memelihara citra kelompok tersebut. Keputusan untuk menyerang Kuba seperti diuraikan oleh Janis adalah suatu contoh dampak negative dari tekanan kelompok atas kualitas keputusan yang dibuat kelompok.

