



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

MEMBANGUN KERJA SAMA

TIM

Drs. Bambang Utomo, MA

Drs. Djoko Sumanto, MPd

Direktorat
budayaan

6
M

PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI
Jl. Raya Cinangka Km 19, Sawangan, Depok 16517

352.6

BAM

m

MEMBANGUN KERJA SAMA TIM

Prakata

Salah satu materi Diklat dalam Diklat Prajabatan bagi calon pegawai negeri sipil (PNS) adalah Membangun Kerja Sama Tim. Materi ini dipandang sangat penting karena bertujuan membekali peserta dengan pemahaman, keterampilan, dan sikap yang bermakna untuk berfungsi secara produktif sebagai tim dalam kelompok-kelompok kerja di organisasi masing-masing.

Buku ini merupakan salah satu bahan pembelajaran yang dirancang untuk digunakan dalam Diklat Prajabatan calon PNS. Buku ini disusun sebagai penyempurnaan dari materi serupa. Isi bahan pembelajaran ini telah mempertimbangkan tingkat kesesuaian dan keseimbangan antara materi, metode, fasilitator, dan alokasi waktu yang tersedia. Diharapkan buku ini dapat digunakan dengan sebaik-baiknya dalam proses pembelajaran yang berlangsung secara dinamis.

Penyusunan bahan pembelajaran ini merupakan bagian dari tugas yang dipercayakan pemerintah kepada Pusdiklat dalam menyelenggarakan dan mengoordinasikan kegiatan diklat pegawai di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional. Buku ini semula disusun oleh **Drs. Bambang Utomo, MA** dan **Drs. Djoko Sumanto, MPd** yang telah dikaji ulang dan direvisi. Kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu dan pikiran menghasilkan bahan pembelajaran ini, kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan.

Kami merasa masih banyak lagi yang harus dilakukan agar bahan pembelajaran ini memenuhi kebutuhan fasilitator dan peserta diklat. Oleh sebab itu, kami sangat mengharapkan adanya tanggapan berupa kritik dan saran perbaikan.

Sawangan, Mei 2007

Kepala Pusdiklat Pegawai Depdiknas

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'agusdharma', written in a cursive style.

Agus Dharma, PhD

NIP 130676057

Daftar Isi

PRAKATA	iii
PENDAHULUAN	1
PENGANTAR	1
TUJUAN PEMBELAJARAN	3
CAKUPAN BUKU INI	3
BAB 1 HAKIKAT KELOMPOK	5
PENGANTAR	5
PENGERTIAN	5
TUJUAN MEMBENTUK KELOMPOK	7
ALASAN BERGABUNG DALAM KELOMPOK	8
JENIS-JENIS KELOMPOK	10
HAMBATAN KINERJA KELOMPOK	14
RANGKUMAN	16
LATIHAN	18
BAB 2 TAHAPAN PERKEMBANGAN DAN DIMENSI AKTIVITAS KELOMPOK	19
PENGANTAR	19
PERKEMBANGAN KELOMPOK	20
DIMENSI AKTIVITAS KELOMPOK	26
RANGKUMAN	29
LATIHAN	30
BAB 3 KOMUNIKASI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK	33
PENGANTAR	33
KOMUNIKASI DALAM KELOMPOK	34
PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK	40
RANGKUMAN	51
LATIHAN	52
BAB 4 MANAJEMEN KONFLIK	55
PENGANTAR	55
PENGERTIAN KONFLIK	56
JENIS KONFLIK	56
TINGKAT KONFLIK	57
KONFLIK DESTRUKTIF DAN KONFLIK KONSTRUKTIF	59
MANAJEMEN KONFLIK	60
RANGKUMAN	63
LATIHAN	64

BAB 5	MEMBANGUN TIM YANG EFEKTIF	65
	PENGANTAR	65
	PENGERTIAN TIM	66
	JENIS-JENIS TIM	67
	PROSES MEMBINA KERJA TIM	68
	HAMBATAN KINERJA TIM	71
	KARAKTERISTIK TIM YANG BERKINERJA UNGGUL	76
	MENJADI ANGGOTA TIM YANG BERNILAI	79
	RANGKUMAN	85
	LATIHAN	86
DAFTAR PUSTAKA		89

Pendahuluan

PENGANTAR

Organisasi pada dasarnya adalah sejumlah orang yang bekerja sama secara reguler untuk mencapai suatu tujuan yang tidak mungkin dapat dicapai dengan baik secara individu. Orang-orang dalam organisasi bekerja bersama dan bekerja sama dalam kelompok-kelompok kerja sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Kontribusi kelompok secara bersama-sama bermuara pada kinerja organisasi. Dengan demikian, kelompok memainkan peranan sangat penting dalam organisasi.

Dalam organisasi, anggota kelompok-kelompok kerja bersinergi dengan baik menutupi kekurangan dan menyumbangkan kelebihan masing-masing untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama. Dalam kelompok yang dapat disebut sebagai tim tidak ada “aku,” yang ada adalah “kami” (*there is no I in team*). Dengan demikian, sejumlah orang yang bekerja bersama tidak selalu dapat dikatakan sebagai tim. Orang-orang di sebuah organisasi dapat saja bekerja bersama dalam kelompok-kelompok kerja, tetapi kontribusinya kemungkinan tidak relevan dan bahkan boleh jadi tidak signifikan. Mereka tampak seperti kelompok kerja, tetapi bekerja bagi tujuan masing-masing yang tidak sejalan dengan tujuan kelompok.

Membangun kelompok kerja yang berperilaku sebagai tim yang solid, tidaklah sesederhana seperti yang diperkirakan. Sebagai contoh, membangun tim sepak bola sepertinya pekerjaan gampang, tinggal

mengumpulkan sejumlah orang untuk membentuk kesebelasan. Dalam kenyataan, betapapun hebatnya kemahiran setiap pemain mengolah bola, kontribusinya tidak akan signifikan jika tidak mampu menyumbang bagi tujuan tim, terciptanya gol kemenangan. Mereka asik dengan dirinya sendiri dan sama sekali tidak mau dan tidak mampu bekerja sama dengan pemain lainnya. Masing-masing ingin menunjukkan kemahiran memasukkan bola ke gawang lawan, sekalipun dalam posisi sulit dan tahu persis ada teman satu tim yang tidak terkawal yang jika mendapat operan bola kemungkinan akan berpeluang lebih besar menyorangkan bola ke gawang lawan. Klub sepakbola seperti ini tidak mungkin menjadi juara. Demikian juga halnya dalam kehidupan organisasi. Kelompok kerja yang para anggotanya tidak mau dan tidak mampu bekerja sama dengan baik tidak akan berkinerja unggul. Kelompok kerja seperti ini disfungsi karena sama sekali tidak produktif dengan kinerja di bawah standar. Kelompok kerja seperti ini bukan aset organisasi yang berharga, tetapi kelompok pecundang yang merupakan masalah bagi organisasi.

Membentuk kelompok kerja yang berfungsi sebagai tim yang anggotanya bersinergi dengan baik adalah upaya serius. Seperti yang telah dikemukakan, sebuah tim bukan sekadar sekumpulan orang yang berkelompok dan bekerja bersama mencapai suatu tujuan dalam suatu organisasi. Sebuah tim yang bersinergi secara produktif adalah sekelompok orang yang bekerja sama dengan kontribusi masing-masing untuk mencapai hasil satu atau beberapa tingkat tingkat lebih baik dari kelompok yang bukan tim.

Setiap organisasi yang berkinerja dengan kualitas unggul memiliki kelompok-kelompok kerja yang berperilaku sebagai tim. Kelompok-kelompok kerja ini adalah kumpulan orang-orang yang kompeten yang saling melengkapi, saling memercayai, saling menghargai, saling belajar, serta saling mendorong dan membantu dalam semangat

kebersamaan. Semboyan kelompok-kelompok kerja seperti ini adalah **TEAM** yang merupakan singkatan dari *Together Everyone Achieve More* (Bersama setiap orang mencapai lebih banyak dan lebih baik). Setiap anggota memiliki **PRIDE**, yaitu *Personal Responsibility In Delivering Excellence* (tanggung jawab pribadi untuk memberikan yang terbaik).

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti pembelajaran ini para peserta diharapkan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar dapat berperan aktif dan positif dalam kelompok-kelompok kerja di organisasi masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif. Secara lebih spesifik peserta diharapkan dapat:

- 1 menjelaskan hakikat kelompok, tujuan membentuk kelompok, jenis-jenis kelompok, dan hambatan umum kinerja kelompok
- 2 menjelaskan tahapan perkembangan kelompok dan dimensi tugas dalam kelompok
- 3 menjelaskan pola komunikasi dan pengambilan keputusan dalam kelompok
- 4 menjelaskan manajemen konflik dalam kelompok
- 5 menjelaskan aspek-aspek yang tercakup dalam upaya membangun kelompok yang berfungsi sebagai tim yang efektif.

CAKUPAN BUKU INI

Buku ini terdiri atas empat bab yang diuraikan secara ringkas berikut ini.

Bab 1 membahas tentang hakikat kelompok umumnya yang mencakup uraian tentang pengertian, arti penting, tujuan pembentukan,

alasan bergabung dalam kelompok, jenis-jenis kelompok, dan hambatan kinerja dalam kelompok.

Bab 2 menguraikan tentang tahapan perkembangan kelompok. Dalam tahap ini dijelaskan tahapan itu yang meliputi pembentukan, pancaroba, tahap penormaan (harmoni), tahap kinerja, dan tahap pembubaran. Dalam bab ini juga diuraikan aktivitas tugas dan pemeliharaan yang penting diseimbangkan dalam kelompok.

Bab 3 menjelaskan pola komunikasi dan pengambilan keputusan dalam kelompok. Dalam bab ini diuraikan beberapa pola komunikasi yang berkembang dalam kelompok. Akhirnya diuraikan proses serta beberapa hambatan dan cara mengatasinya ketika mengambil keputusan dalam kelompok.

Bab 4 membahas konflik dalam kelompok. Konflik tidak dapat dipungkiri adalah kenyataan hidup dalam interaksi sosial. Bab ini menguraikan hakikat konflik dan berbagai cara yang dilakukan untuk berurusan dengan konflik.

Bab 5 menyimpulkan bahwa tidak semua kelompok kerja berfungsi sebagai tim. Bab terakhir membahas berbagai aspek berkenaan dengan upaya membangun tim yang efektif, yaitu kelompok kerja yang produktif yang berfungsi sebagai sebuah tim.

Bab 1

Hakikat Kelompok

PENGANTAR

Sebelumnya telah dikemukakan bahwa mengumpulkan sejumlah orang untuk bekerja bersama dalam kelompok tidak terlalu sulit. Akan jauh lebih sulit untuk membuat anggota dalam kelompok bekerja sama sebagai sebuah tim. Setiap organisasi, termasuk organisasi publik, memerlukan tim-tim kerja yang solid yang berkinerja secara produktif. Jika tidak, sukar mengharapkan kinerja organisasi akan baik dan pada gilirannya membuahkan citra yang buruk dalam pandangan pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi itu. Oleh sebab itu, kelompok-kelompok kerja dalam organisasi harus dapat dikelola dengan sebaik-baiknya agar berkinerja sebagaimana layaknya tim yang solid.

Dalam bab ini akan di bahas tentang kelompok yang meliputi pengertian, tujuan membentuk kelompok, dan jenis-jenis kelompok. Dengan mempelajari bab ini para peserta diharapkan lebih memahami alasan perlunya pembentukan kelompok. Lebih jauh lagi, para peserta akan memahami kebutuhan yang mendorong pencapaian tujuan dalam kelompok.

PENGERTIAN

Kelompok adalah sekumpulan orang yang berhubungan satu sama lain secara regular untuk mencapai tujuan atau kepentingan bersama.

Dalam organisasi, Anda berfungsi dalam kelompok-kelompok kerja, apakah itu kelompok kerja formal yang tampak dalam bagan organisasi atau kelompok kerja yang dibentuk dalam semasa (temporer) untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Selain itu, dalam kehidupan kerja, Anda juga berhubungan dengan sekelompok orang yang Anda sukai dan kemudian membentuk kelompok-kelompok dengan kepentingan atau minat yang sama. Kelompok seperti ini terbentuk secara alami dari dorongan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial. Kelompok-kelompok ini berinteraksi dengan kadar kedekatan dan afeksi masing-masing.

Kelompok menjadi bagian penting dari organisasi karena memengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Kelompok adalah kumpulan individu dengan karakter dan potensi masing-masing. Para anggota ini saling berhubungan dan karenanya saling memengaruhi. Kecenderungan negatif kelompok adalah para anggotanya tidak bekerja sekeras mungkin dalam kelompok yang dapat dilakukan secara perseorangan. Dalam kerja kelompok tidak tampak kontribusi perseorangan dan ada kecenderungan masing-masing merasa lebih baik memikulkan beban pada anggota lain. Jika hal ini dapat ditanggulangi, kelompok akan menjadi sekumpulan individu yang sangat potensial menghasilkan kinerja luar biasa.

Sinergi adalah kekuatan menyeluruh yang lebih besar dari bagian-bagiannya. Kelompok yang berfungsi secara sinergis tidak sama dengan kerja berkelompok. Kelompok seperti ini adalah sebuah tim. Kerja tim beranjak ke atas satu atau beberapa tingkat lebih tinggi dari kerja berkelompok. Kerja tim lebih berorientasi pada pemberdayaan semua anggota. Keputusan tidak lagi hanya tergantung pada atasan dan dampak keputusan bukan lagi hanya tanggung jawab pimpinan, tetapi telah menjadi tanggung jawab tim. Oleh karena itu, rasa kebersamaan menjadi penting. Kebersamaan

ini hanya akan terwujud jika setiap anggota kelompok saling memercayai, saling menghargai, saling belajar, serta saling mendorong dan membantu (saling asah, asih, dan asuh).

TUJUAN MEMBENTUK KELOMPOK

Kelompok terbentuk karena alasan-alasan tertentu. Dalam kehidupan sehari-hari kita menjadi anggota kelompok tertentu, seperti keluarga, klub pengendara moge, klub pejalan kaki, klub bersepeda ke kantor, majelis taklim/gereja/vihara, dan sebagainya. Kebanyakan kelompok ini tidak bersifat formal dan hanya berdasarkan minat, hobi, atau kepentingan tertentu. Dalam organisasi kelompok kerja dibentuk dalam rangka pencapaian tujuan dengan pelaksanaan pembagian tugas dan fungsi. Hasil kerja kelompok-kelompok kerja ini akhirnya diharapkan bermuara pada kinerja organisasi. Dengan demikian, pembentukan kelompok dalam organisasi bersifat formal dan struktural dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Dalam lingkungan organisasi yang senantiasa berubah, pembentukan kelompok kerja menjadi isu yang krusial. Wewenang pengambilan keputusan yang terkonsentrasi pada sedikit orang tidak lagi membuahkan hasil yang diinginkan. Selain itu, pengambilan keputusan yang tersentralisasi menjadi beban bagi mereka yang mengambil keputusan dan membuat frustrasi mereka yang harus melaksanakan keputusan itu. Komunikasi dalam sistem kerja tradisional tidak berfungsi lancar karena sangat hierarkis sehingga bergerak lamban. Kelambanan pengambilan keputusan ini menyebabkan terhambatnya pelaksanaan tindakan.

Dengan pendekatan kerja seperti itu, organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik. Anggota organisasi merasa bahwa potensi mereka tidak

dihargai. Akibatnya mereka kurang termotivasi dan pada gilirannya kinerja menurun. Belajar dari pengalaman ini muncul desakan untuk mendekatkan pengambilan keputusan penting ke lini terdepan, kepada kelompok-kelompok kerja yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Pendekatan ini mengharuskan adanya kerja sama yang ternyata membuahkan hasil luar biasa. Namun, hal ini juga berarti berfungsi dalam dunia baru bagi sebagian besar orang yang selama ini telah terkondisi dengan pola lama.

ALASAN BERGABUNG DALAM KELOMPOK

Kelompok adalah sesuatu yang alami. Manusia sebagai makhluk sosial berinteraksi satu sama lain dan kemudian membentuk kelompok-kelompok tertentu. Ada alasan tertentu kenapa orang mau bergabung dalam suatu kelompok. Alasan tersebut adalah memenuhi kebutuhan rasa aman, keinginan memperoleh status, keinginan untuk dihargai, memenuhi kebutuhan sosial, keinginan untuk memperoleh kekuasaan, dan keinginan untuk berkinerja.

Rasa Aman

Dalam hierarki kebutuhan, rasa aman adalah wujud kebutuhan setelah terpenuhinya kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, dan papan). Dengan bergabung dalam suatu kelompok, orang-orang dapat mengurangi perasaan terkucil sendirian (fisik atau psikologis). Dalam kelompok mereka merasa lebih kuat, keraguan makin kecil, dan lebih tahan terhadap ancaman dari luar. Itu sebabnya, ketika dalam kelompok orang berani melakukan apa saja yang mungkin tidak terpikirkan jika mereka sendirian.

Status

Dengan bergabung dalam suatu kelompok, orang-orang merasa memiliki status tersendiri dan mereka merasa spesial. Ini adalah kebutuhan kejiwaan yang penting untuk memenuhi ego untuk diakui keberadaannya. Para anggota merasa eksklusif seperti terlihat dalam klub-klub tertentu. Mereka merasa berbeda dan adakalanya merasa harus diperlakukan berbeda pula dari orang awam.

Penghargaan Diri

Kelompok dapat memberikan rasa memiliki harga diri bagi para anggotanya. Artinya, selain menimbulkan memiliki perasaan berstatus, kelompok juga dapat menimbulkan perasaan berharga bagi para anggotanya. Bagi para penggemar berat grup band Slank, semboyannya boleh jadi "aku ada karena aku Slankers."

Persahabatan

Kelompok dapat menimbulkan persahabatan di antara para anggotanya. Ini adalah kebutuhan hakiki manusia sebagai makhluk sosial. Orang-orang menikmati interaksi teratur dalam kelompok dan menjalin persahabatan di antara mereka.

Pengaruh

Bagi orang-orang tertentu, menjadi anggota kelompok dapat berarti peluang untuk menguji pengaruh yang dimiliki. Pengaruh ini pada gilirannya dapat mengantarkannya untuk menjadi anggota khusus dengan status khusus pula. Misalnya menjadi pemimpin kelompok.

Kinerja Unggul

Dalam organisasi, kelompok dibentuk sebagai upaya untuk menghasilkan kinerja unggul. Untuk menghasilkan kinerja ini diperlukan sekumpulan orang yang memiliki bakat, pengetahuan, atau keahlian yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja prima.

JENIS-JENIS KELOMPOK

Kelompok dalam organisasi umumnya dapat diklasifikasi menjadi kelompok formal dan kelompok informal. Selain itu, kelompok dapat juga diklasifikasikan ke dalam kelompok disfungsional, kelompok fungsional, dan kelompok produktif. Kelompok-kelompok dalam kategori yang belakangan dapat bersifat formal dan dapat pula informal. Namun, bahasan dalam buku ini lebih menekankan pada kelompok-kelompok dalam organisasi.

Kelompok Formal

Kelompok formal adalah kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan tugas dan fungsi organisasi dengan kewenangan masing-masing. Kelompok formal menjadi bagian penting dalam kehidupan organisasi dalam melaksanakan misi untuk mencapai visinya. Kelompok-kelompok ini dibentuk sebagai penerapan dari prinsip pembagian habis pekerjaan. Kelompok formal bersifat struktural dan hierarkis dengan struktur kewenangan dan tanggung jawab mengikuti hierarki organisasi.

Bergantung pada tujuannya, kelompok formal dapat bersifat permanen dan dapat pula bersifat temporer. Kelompok formal yang bersifat permanen adalah kelompok kerja yang terbentuk sebagai penerapan dari prinsip pembagian habis pekerjaan dalam pelaksanaan

tugas dan fungsi organisasi. Kelompok ini dapat juga diacu sebagai **kelompok komando** yang tercantum dalam bagan organisasi sesuai dengan nomenklatur yang telah ditetapkan. Misalnya, direktorat, pusat, biro, bagian, bidang, divisi, seksi, atau subidang dan subbagian, dan seterusnya. Anggota kelompok ini melapor langsung kepada atasan masing-masing sesuai dengan hierarki kewenangan dalam struktur organisasi.

Kelompok formal yang tidak permanen atau disebut juga **kelompok tugas** adalah kelompok formal temporer (semasa) yang sengaja dibentuk oleh pihak yang berwenang untuk melaksanakan tugas tertentu dalam waktu tertentu. Kelompok ini bersifat temporer karena bekerja dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Kelompok kerja ini bubar setelah menyelesaikan tugasnya. Atau kelompok ini dapat juga dibubarkan karena alasan tertentu, meskipun belum menyelesaikan tugas yang diberikan. Dengan demikian, kelompok ini lebih fleksibel dibandingkan dengan kelompok formal. Kelompok ini biasanya disebut dengan panitia, komite, satuan tugas, dan sebagainya.

Kelompok Informal

Selain kelompok formal, dalam organisasi terdapat juga kelompok informal. Kelompok ini terbentuk begitu saja berdasarkan pertemanan, kepentingan, atau minat pegawai. Jika kelompok formal umumnya tampak dalam bagan organisasi, tidak demikian halnya dengan kelompok informal sekalipun kelompok ini dalam kenyataan ada. Kelompok ini sangat penting artinya dalam kehidupan organisasi karena potensinya memengaruhi kinerja organisasi.

Selain pembagian dengan cara tersebut di atas, kelompok dalam organisasi juga dapat diklasifikasikan berdasarkan ciri-ciri tertentu, utamanya kinerjanya. Dengan cara ini, kita dapat mengidentifikasi

adanya kelompok disfungsional, kelompok fungsional, dan kelompok produktif.

Kelompok Disfungsional

Kelompok ini terdiri atas sejumlah individu yang melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing. Dari namanya saja, kelompok ini jelas tidak berfungsi dengan baik. Para anggota cenderung berfungsi sesuai dengan kepentingan masing-masing sekalipun mereka terhimpun dalam kelompok kerja yang dibentuk secara formal. Hubungan antaranggota dalam kelompok ini lebih pada hubungan kerja yang sifatnya formal struktural dan miskin komunikasi interpersonal. Akibatnya tidak tampak adanya kesadaran sebagai anggota kelompok dan mudah timbul kecurigaan satu sama lain dan saling menyalahkan di antara anggota. Kelompok tidak memiliki ukuran pencapaian kinerja yang jelas atau andaipun ada tidak tampak adanya keterikatan untuk bekerja sama. Dalam melakukan kegiatan lebih pada sama-sama bekerja, bukan bekerja sama.

Kelompok Fungsional

Kelompok ini terdiri atas orang-orang yang mempunyai hubungan tertentu yang membuat mereka saling bergantung satu sama lain dalam ukuran-ukuran yang bermakna. Kelompok ini lebih baik dibandingkan dengan kelompok yang disfungsional. Meskipun hubungan antaranggota dalam kelompok ini lebih pada hubungan kerja yang sifatnya formal struktural, sudah tampak adanya keterikatan untuk bekerja sama. Dalam kelompok ini dalam kadar tertentu telah ada kesadaran kelompok sebagai anggota, kesamaan tujuan atau sasaran serta keterikatan pemenuhan kebutuhan untuk mencapai tujuan. Anggota kelompok berinteraksi dengan cukup baik dengan

anggota lainnya. Sekalipun demikian, hasil kinerja kelompok masih dalam kategori standar.

Kelompok Produktif

Ini adalah jenis kelompok pada tingkat lanjut, yaitu kelompok yang berfungsi secara efektif dan efisien. Dalam kelompok ini terhimpun sejumlah orang yang berorientasi pada kesamaan tujuan yang berkualitas unggul, kompak, serta dinaungi oleh nilai-nilai perilaku yang jelas dan mengikat. Semua anggota mempunyai kualitas kompetensi dan integritas yang kurang lebih seimbang. Semangat pembelajaran di antara anggota kelompok sangat tinggi demi mencapai keberhasilan dan keunggulan bersama. Kelompok ini tidak lagi sekadar bekerja bersama, tetapi telah sampai pada taraf bekerja sama. Kinerja kelompok produktif di atas standar kinerja yang ditetapkan organisasi.

Dalam kelompok yang produktif, para anggota berperilaku sebagai sebuah tim. Ada keterikatan yang kuat untuk mengusung kebersamaan sehingga dalam kelompok ini tidak ada "aku" yang ada adalah "kami." Bersama setiap orang mencapai lebih banyak dan lebih baik (*together everyone achieve more*). Prinsip yang diusung teguh adalah empati, keterbukaan, penghargaan, dan kebersamaan. Setiap anggota memiliki tanggung jawab pribadi untuk memberikan yang terbaik (*PRIDE, personal responsibility in delivering excellence*). Keunggulan hasil kelompok menjadi target dan ikrar bersama, sehingga satu dengan lain anggota saling berempati, terbuka, dan menghargai dalam semangat kebersamaan.

Mengarahkan kelompok ke tingkat lebih tinggi berarti membangun sebuah tim yang antara lain memiliki cirri-ciri berikut.

1. Terdiri atas sejumlah orang berkeahlian yang yang berbagi tujuan yang sama, saling mendorong, dan memberdayakan.
2. Saling berbagi informasi untuk membangun tingkat kepercayaan dan tanggung jawab yang tinggi.
3. Menggunakan batasan yang jelas untuk menciptakan kebebasan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas secara produktif.
4. Secara efektif menggunakan waktu dan bakat anggota serta kepemimpinan kelompok yang terdistribusi.
5. Mengendalikan diri dengan baik dalam pengambilan keputusan kelompok yang berkontribusi bagi kinerja yang luar biasa bagi anggota, kelompok, dan organisasi.

HAMBATAN KINERJA KELOMPOK

Kita sudah mengetahui bahwa kelompok memainkan peran penting dalam organisasi, apakah itu kelompok formal atau kelompok informal. Pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dilaksanakan oleh kelompok-kelompok kerja dalam berbagai sebutan yang lazim digunakan, apakah divisi, bagian, bidang, dan sebagainya. Orang-orang dalam organisasi juga berkelompok karena persahabatan, rasa aman, atau karena keinginan untuk menjadi bagian dari orang-orang yang berbagi nilai-nilai, sikap, dan tujuan yang sama. Dari sudut pandang ini, organisasi dapat dikatakan kumpulan kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan, baik formal maupun informal.

Dari sudut manajemen kinerja kelompok, organisasi sebaiknya mengidentifikasi hambatan yang berpotensi menghambat kinerja. Hambatan kelompok berkinerja dengan baik dapat terjadi karena kurangnya kompetensi dan motivasi anggota, defisitnya hubungan antaranggota, lemahnya kepemimpinan, keterbatasan teknologi, faktor

kepribadian anggota, dan sebagainya. Selain itu, hambatan kelompok berkinerja dengan baik juga dapat terjadi karena setelah sekian lama berinteraksi anggota kelompok mengembangkan semangat konformitas (pikiran kelompok atau *groupthink*) yang negatif dan kecenderungan anggota untuk tidak berkinerja sebaik yang dapat dilakukan jika suatu tugas atau pekerjaan dilakukan secara perseorangan (*social loafing*) atau keengganan sosial. Pikiran kelompok dan keengganan sosial diuraikan berikut ini.

Pikiran Kelompok

Pikiran kelompok adalah perilaku yang ditunjukkan anggota untuk tidak mengungkapkan gagasan di luar zona menyenangkan pemikiran konsensus. Motif untuk bersikap kompromistis yang menghambat kinerja kelompok ini misalnya tidak mau terlihat bodoh atau keinginan untuk menghindari dari kekecewaan atau kemarahan anggota lain. Pikiran kelompok berusaha meminimalkan konflik dan mencapai konsensus tanpa benar-benar menguji, menganalisis, dan menilai gagasan sebelum mengambil keputusan. Pikiran kelompok dapat menyebabkan kelompok mengambil keputusan yang tergesa-gesa dan tidak rasional tanpa menghiraukan keraguan perseorangan karena kekhawatiran mengganggu keseimbangan kelompok.

Penyebab Pikiran Kelompok. Kelompok yang sangat kohesif kemungkinan besar akan terbelenggu dalam pikiran kelompok. Semakin akrab hubungan antaranggota, semakin kecil kemungkinan mereka untuk mempersoalkan sesuatu yang dapat memecah kepaduan kelompok. Kelompok seperti ini menghindari ahli dari luar padahal untuk mengambil keputusan yang baik diperlukan gagasan ahli dari luar yang dapat membantu kelompok. Kepemimpinan yang terlalu kuat juga dapat menimbulkan pikiran kelompok karena pemimpin seperti ini cenderung otoriter.

Gejala Pikiran Kelompok. Indikasi adanya pikiran kelompok dapat terlihat antara lain dari gejala berikut.

- Merasa kuat yang menimbulkan optimisme berlebihan dan mendorong pengambilan risiko yang tidak diperhitungkan dengan matang.
- Menafikan peringatan yang dapat menantang asumsi.
- Keyakinan tak tergoyahkan terhadap kebenaran kelompok yang menyebabkan para anggota menafikan konsekuensi tindakan mereka.
- Pandangan negatif terhadap kelompok lainnya..
- Tekanan terhadap anggota yang tidak sepakat.
- Menutup diri dari gagasan yang menyimpang dari konsensus kelompok.

Keengganan Sosial

Keengganan sosial adalah suatu kecenderungan anggota kelompok untuk tidak berkinerja sebaik ketika ia melakukan sendiri suatu pekerjaan. Hal ini dapat terjadi karena dua alasan berikut.

- 1 Anggota merasa kontribusi mereka tidak atau kurang tampak.
- 2 Anggota merasa lebih baik pekerjaan itu dilakukan orang lain dalam kelompoknya.

RANGKUMAN

1. Kelompok pada dasarnya adalah sejumlah orang yang berhimpun bersama secara regular untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Pembentukan kelompok pada dasarnya adalah untuk mencapai tujuan tertentu. Secara formal keorganisasian, pembentukan kelompok selain untuk menyusun kekuatan, kerja sama, dan

strategi dapat juga digunakan untuk mendistribusikan wewenang, mengambil keputusan, berbagi tanggung jawab, dan membangun sistem komunikasi untuk mempercepat proses pencapaian tujuan organisasi.

3. Jenis-jenis kelompok dalam organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam kelompok formal dan kelompok informal. Selain itu, kelompok juga dapat diklasifikasikan menjadi kelompok disfungsional, kelompok fungsional, dan kelompok produktif.
4. Kelompok formal adalah kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan tugas dan fungsi organisasi dengan kewenangan masing-masing. Kelompok formal terbagi dalam kelompok permanen dan kelompok yang tidak permanen.
5. Kelompok informal adalah kelompok yang terbentuk begitu saja berdasarkan pertemanan, kepentingan, atau minat pegawai. Jika kelompok formal umumnya tampak dalam bagan organisasi, tidak demikian halnya dengan kelompok informal sekalipun kelompok ini dalam kenyataan ada.
6. Kelompok disfungsional adalah mimpi buruk organisasi karena tidak berfungsi sesuai dengan yang diinginkan. Dalam kelompok ini para anggotanya bekerja bersama tetapi tidak bekerja sama. Kinerja kelompok di bawah standar.
7. Kelompok fungsional terdiri atas orang-orang yang mempunyai hubungan tertentu yang membuat mereka saling bergantung satu sama lain dalam ukuran-ukuran yang bermakna. Kelompok ini lebih baik dibandingkan dengan kelompok yang disfungsional. Kinerja kelompok sesuai dengan standar.
8. Kelompok produktif terdiri atas orang-orang yang didasari oleh rasa kekompakan, orientasi pada kesamaan tujuan yang berkualitas unggul, serta dinaungi oleh nilai-nilai perilaku yang jelas dan mengikat. Kelompok ini tidak lagi sekadar bekerja bersama, tetapi telah sampai pada taraf bekerja sama. Kinerja kelompok produktif di atas standar kinerja yang ditetapkan organisasi.

9. Kinerja kelompok dapat terhambat karena beberapa hal seperti kurangnya kompetensi dan motivasi anggota, defisitnya hubungan antaranggota, lemahnya atau terlalu kuatnya kepemimpinan, keterbatasan teknologi, dan sebagainya.
10. Pikiran kelompok adalah perilaku menghambat kinerja kelompok yang ditunjukkan anggota untuk tidak mengungkapkan gagasan di luar zona menyenangkan pemikiran konsensus.
11. Keengganan sosial adalah perilaku menghambat kinerja kelompok berupa kecenderungan anggota kelompok untuk tidak berkinerja sebaik ketika ia melakukan sendiri suatu pekerjaan.

LATIHAN

1. Jelaskan pengertian kelompok dan alasan dibutuhkannya kelompok dalam kehidupan sehari-hari.
2. Jelaskan pengertian kelompok dalam kaitannya dengan organisasi.
3. Jelaskan pengertian kelompok formal dan kelompok informal dalam organisasi.
4. Jelaskan peran penting kelompok kerja dalam organisasi.
5. Jelaskan perbedaan penting antara kelompok disfungsional dan kelompok produktif.
6. Menurut pengalaman Saudara di tempat kerja, sejauhmana kinerja kelompok-kelompok kerja yang Saudara ketahui. Adakah di tempat kerja Saudara kelompok kerja yang disfungsional, fungsional, dan produktif?
7. Jelaskan beberapa hal yang dapat menghambat kinerja kelompok.
8. Jelaskan pengertian pikiran kelompok dan keengganan sosial dengan contoh-contoh dari pengalaman Saudara di tempat kerja.

Bab 2

Tahapan Perkembangan dan Dimensi Aktivitas Kelompok

PENGANTAR

Sebelumnya telah diuraikan mengenai hakikat kelompok yang mencakup pengertian, tujuan pembentukan, dan jenis-jenis kelompok dalam organisasi. Kita telah mengetahui bahwa kelompok pada dasarnya adalah sekumpulan orang yang berhimpun karena alasan tertentu. Kita juga telah paham bahwa dalam organisasi terdapat kelompok formal dan kelompok informal. Jika kelompok formal dibentuk sesuai dengan prinsip pembagian habis tugas dan fungsi organisasi, kelompok informal terbentuk karena kesamaan minat dan kepentingan anggota organisasi. Jika dalam kelompok formal kewenangan dan tanggung jawab bersifat hierarkis, dalam kelompok informal tidak demikian. Akhirnya dalam bab sebelumnya juga telah dibahas jenis-jenis kelompok dalam organisasi, yaitu kelompok disfungsional, kelompok fungsional, dan kelompok produktif.

Salah satu cara meningkatkan pengoperasian kelompok secara internal dan memfasilitasi produktivitas kelompok adalah memahami tahap perkembangan kelompok dalam daur hidupnya. Setiap kelompok kerja dalam organisasi, apakah yang sifatnya permanen atau temporer, kemungkinan berada dalam tahap perkembangan tertentu pada saat tertentu. Setiap kelompok memiliki tantangan dan kebutuhan manajemen yang berbeda dalam setiap tahap perkembangannya. Para anggota kelompok yang baru dibentuk seringkali berperilaku berbeda dibandingkan dengan anggota kelompok-kelompok kerja yang telah

bekerja lebih lama. Dalam kedua kasus itu, produktivitas kelompok kemungkinan akan terpengaruh oleh seberapa baik anggota dan pemimpin kelompok menangani masalah atau hambatan di setiap tahap perkembangan. Pemahaman yang lebih baik mengenai perkembangan kelompok dapat membantu kita untuk mengelola kelompok, apakah kelompok itu baru terbentuk atau kelompok yang telah ada beberapa lama dalam organisasi. Pemahaman ini juga dapat membantu anggota kelompok untuk berkontribusi dan berkinerja lebih baik.

Dalam bab ini pertama-tama akan dibahas tahapan perkembangan kelompok. Bagian akhir bab ini akan menguraikan dimensi tugas dalam kelompok.

PERKEMBANGAN KELOMPOK

Perkembangan kelompok yang terdiri atas tahap pembentukan (*forming*), tahap pancaroba (*storming*), tahap pembentukan norma (*norming*), tahap berkinerja (*performing*), dan tahap pembubaran (*adjourning*). Semua tahapan itu harus dilalui sebuah kelompok dengan ciri masing-masing yang melekat dalam setiap tahapan itu.

Tahap Pembentukan

Dalam tahap ini fokus utama adalah pada bergabungnya orang (anggota) ke dalam sebuah kelompok. Pada tahap ini orang-orang ini mengajukan pertanyaan ketika mereka saling mengidentifikasi diri dengan anggota lain dalam kelompok. Hal-hal yang mereka pikirkan misalnya “apa yang bisa saya kontribusikan dan apa balasannya bagi saya” dan sebagainya. Mereka juga memikirkan apa yang dipandang sebagai perilaku yang dapat diterima kelompok, apa tugas yang harus dikerjakan kelompok, dan apa saja aturan yang perlu diterapkan dalam kelompok.

Hal-hal tersebut akan lebih rumit di tempat kerja ketimbang di tempat-tempat lain. Misalnya anggota kelompok kerja yang baru dibentuk, boleh jadi telah bekerja cukup lama dalam organisasi yang sama. Faktor-faktor seperti perangkapan keanggotaan di kelompok lain, pengalaman sebelumnya dengan kelompok berbeda dalam konteks yang lain, serta pandangan tentang visi, misi, dan kebijakan organisasi boleh jadi berpengaruh atas perilaku awal orang-orang ini dalam kelompok kerja yang baru dibentuk.

Ciri-ciri kelompok dalam tahap ini dapat dilihat sebagai berikut.

- Setiap orang berfokus pada tujuan dan masalahnya sendiri.
- Tingkat kepercayaan masih rendah.
- Kepemimpinan diamati dan dinilai.
- Hubungan antaranggota masih berjarak kecuali yang sebelumnya memang telah saling mengenal.
- Masing-masing anggota berusaha tidak mengungkapkan kritik secara terbuka.
- Pengambilan keputusan dilakukan secara terfragmentasi, tidak utuh.
- Pemahaman peran masih belum jelas.
- Produk masih bersifat individual.
- Pengetahuan masih disimpan dan hanya dikeluarkan jika menguntungkan.
- Kinerja berfokus pada upaya perseorangan.

Dengan demikian jelaslah bahwa pada tahap awal perkembangan kelompok sukar mengharapkan munculnya masukan ke dalam proses yang menghasilkan kinerja unggul secara kelompok. Dalam tahap ini kemungkinan besar sebagian orang akan bersikap menunggu dan

memulai interaksi dengan basa-basi seperlunya. Sebagian yang lain terlihat tampak aktif sekalipun cenderung hati-hati membicarakan hal-hal yang perlu dilakukan. Sebagian yang lain lagi mungkin sama sekali tidak menunjukkan reaksi apapun dan cenderung berdiam diri. Orang yang paling tampak sibuk adalah anggota yang ditetapkan sebagai ketua (pemimpin). Tugas yang diembannya berat karena harus memadukan berbagai karakter dan kompetensi individual agar bersinergi menghasilkan kinerja unggul.

Tahap Pancaroba

Dalam tahap ini kemungkinan besar terjadi konflik antaranggota. Anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi tidak menerima begitu saja kendala yang dikenakan kelompok terhadap individualitas. Lebih lanjut kemungkinan terdapat juga persoalan tentang kepemimpinan, yaitu orang yang dipandang tepat mengendalikan kinerja kelompok. Boleh jadi akan muncul kebingungan dalam upaya memainkan peran. Konflik, horizontal dan vertikal, sering terjadi dan ini berakibat pada munculnya penolakan atau merasa ditolak. Itu sebabnya dalam tahap ini dapat terjadi perubahan komposisi anggota kelompok. Anggota yang merasa tidak mungkin dapat menyatu dengan kelompok akan mengundurkan diri dan digantikan dengan orang lain.

Ciri-ciri yang dapat diamati dalam tahap perkembangan ini adalah sebagai berikut.

- Setiap orang mulai memperhatikan tujuan dan masalah orang lain.
- Tingkat kepercayaan masih berfokus pada pemimpin.
- Hubungan antaranggota diwarnai oleh konflik.
- Masing-masing anggota mulai mengungkapkan kritik secara terbuka.

- Pengambilan keputusan dilakukan sangat evaluatif, muncul dorongan terlihat baik dengan sangat kritis terhadap gagasan orang lain.
- Pemahaman peran masih ambigu, tetapi titik terang sudah mulai muncul.
- Produk yang akan dihasilkan masih dipertikaikan.
- Pengetahuan disampaikan sepotong-sepotong, tidak komprehensif.
- Anggota masih belum tampak berkinerja bagi kelompok.

Tahap Penormaan

Tahap berikutnya dalam perkembangan kelompok adalah penormaan. Dalam tahap ini aturan permainan mulai menemukan wujudnya dan kelompok mulai berkinerja lebih terarah. Selain itu, cakupan tugas atau tanggung jawab kelompok mulai jelas dan disepakati. Setelah berargumentasi secara sengit pada tahap sebelumnya, kelompok sekarang mulai memahami satu sama lain lebih baik, dan dapat menghargai keahlian dan pengalaman satu sama lain. Para anggota mulai menyimak orang lain, menghargai dan mendukung, dan siap untuk mengubah pendapat. Para anggota mulai merasakan bahwa mereka adalah bagian dari kelompok yang kohesif. Namun, orang-orang harus berusaha keras untuk mencapai tahap ini dan kemungkinan akan menolak setiap tekanan untuk berubah, utamanya dari luar, karena khawatir kelompok akan terpecah dan kembali ke tahap sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut, ciri-ciri yang dapat diamati dalam tahap perkembangan ini adalah sebagai berikut.

- Setiap orang mulai berfokus pada proses.

- Anggota mulai menaruh kepercayaan pada proses pelaksanaan tugas.
- Hubungan antaranggota diwarnai oleh dorongan untuk saling memahami posisi masing-masing; dan ada toleransi untuk memahami kebutuhan, kekuatan, dan kelemahan orang lain.
- Masing-masing anggota mulai mengungkapkan kritik secara konstruktif dan realistis.
- Pengambilan keputusan mulai dilakukan berdasarkan proses yang logis, fleksibel, dan tidak formal; dan partisipasi anggota dihargai.
- Pemahaman peran telah jelas.
- Setiap orang umumnya mulai memikirkan produk yang harus dihasilkan.
- Pengetahuan disampaikan sesuai aturan main.
- Anggota mulai berusaha keras berkinerja.

Tahap Produktif (Kinerja)

Dalam tahap ini, kelompok telah memantapkan norma interaksi dan secara perlahan kelompok bertransformasi menjadi sebuah tim dengan tingkat toleransi, kepercayaan, dan kerja sama yang lebih kuat. Energi kelompok telah bergeser dari menakar interaksi dan pengaruh serta mencoba memahami satu sama lain ke pelaksanaan tugas kelompok secara produktif.

Ciri-ciri yang dapat diamati dalam tahap perkembangan ini adalah sebagai berikut.

- Setiap orang berfokus pada kinerja kelompok.
- Kepercayaan sesama anggota makin kuat dengan tingkat loyalitas tinggi.
- Hubungan antaranggota diwarnai oleh dorongan untuk bersinergi.

- Masing-masing anggota dengan leluasa mengungkapkan kritik dalam suasana yang kondusif.
- Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan proses yang alamiah tanpa sekat-sekat formalitas dan kecanggungan berperan serta; kreativitas makin tampak.
- Pemahaman peran jelas dan telah terinternalisasi dengan baik.
- Setiap orang umumnya memikirkan produk yang harus dihasilkan secara sistemik.
- Pengetahuan disampaikan sesuai dengan kebutuhan, dan alur komunikasi ke segala arah.
- Kelompok telah dapat berkinerja dengan baik.

Tahap Bubar

Tahap ini dapat terjadi dalam semua jenis kelompok, baik formal maupun informal. Kelompok formal dapat bubar karena terjadinya perampangan organisasi. Suatu bagian, divisi, atau bidang yang tadinya ada dapat dibubarkan dengan menggabungkannya ke bagian, divisi, atau bidang lain. Kelompok formal yang tidak permanen (panitia atau satuan tugas) yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu akan bubar atau dibubarkan begitu pelaksanaan tugasnya selesai. Dengan demikian, boleh dikatakan bahwa sebenarnya tidak ada kelompok yang permanen. Tantangan dan peluang baru yang berasal dari lingkungan eksternal terus berubah. Hal ini mendorong organisasi untuk menyesuaikan lingkungan internalnya dengan perubahan itu. Itu dapat berarti penyesuaian visi, misi, dan strategi organisasi yang pada gilirannya berdampak pada cara pengelolaan organisasi, termasuk kelompok-kelompok kerja.

Tahap ini menjadi sangat penting bagi kelompok tidak permanen yang makin banyak ditemukan dalam organisasi, seperti satuan tugas,

panitia, komite, atau yang serupa. Para anggota kelompok-kelompok ini harus mampu mengadakan pertemuan dengan cepat, menyelesaikan tugas dalam jadwal yang sedemikian ketat, dan kemudian bubar, atau seringkali bekerja lagi bersama di masa depan. Kemauan anggota untuk membubarkan diri ketika tugas telah selesai dan bekerja sama lagi dalam tanggung jawab yang lain di masa depan, apakah dalam kelompok yang sama atau bukan, merupakan tolok ukur keberhasilan kelompok dalam jangka panjang.

DIMENSI AKTIVITAS KELOMPOK

Istilah ketua/atasan atau anggota/bawahan sering dipakai untuk membedakan penugasan kerja formal dalam kelompok. Namun, kontribusi anggota kelompok secara perseorangan dalam perkembangan kelompok tidak hanya dibatasi oleh penugasan itu. Kini telah dipahami bahwa semua kelompok memiliki dua dimensi aktivitas penting, yaitu aktivitas tugas dan aktivitas pemeliharaan yang harus terpenuhi agar kelompok dapat mencapai dan mempertahankan produktivitas yang tinggi. Setiap anggota kelompok dapat dan harus berperan aktif untuk membantu perkembangan kelompok dengan melakukan hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas tugas dan aktivitas pemeliharaan kelompok.

Seseorang yang menduduki posisi dengan kewenangan formal, seperti ketua atau kepala bagian/bidang, juga harus mampu melakukan kedua hal itu dengan tanggung jawab serupa yang dibagi bersama dengan semua anggota kelompok. Semua anggota seyogianya dapat mengetahui kapan saatnya melaksanakan aktivitas tugas dan saat melaksanakan aktivitas pemeliharaan. Mereka juga harus memiliki keterampilan untuk melibatkan diri dan membantu upaya melaksanakan aktivitas-aktivitas itu pada saat yang diperlukan. dalam dinamika kelompok. Pembagian tanggung jawab untuk memenuhi

aktivitas tugas dan pemeliharaan kelompok ini disebut juga sebagai **kepemimpinan distributif** atau **berbagi tanggung jawab kepemimpinan**.

Aktivitas Tugas

Semua kelompok memerlukan anggota yang mampu dan mau melaksanakan aktivitas tugas. Ini adalah berbagai hal yang dilakukan anggota yang langsung berkontribusi pada kinerja kelompok. Jika aktivitas tugas itu tidak memadai, maka proses kelompok akan tidak baik, dan kelompok mengalami kesulitan untuk berkinerja dengan baik. Dalam kelompok yang produktif, para anggotanya akan meningkatkan proses kelompok dengan berkontribusi terhadap aktivitas berikut dan aktivitas tugas yang penting lainnya. Aktivitas ini adalah berinisiatif, mencari informasi, memberikan informasi, menjelaskan, mengikhtisarkan, dan menetapkan standar.

Berinisiatif dengan mengajukan gagasan atau cara-cara baru mengidentifikasi masalah, mengajukan cara mengatasi kesulitan yang dihadapi kelompok.

Mencari informasi dengan berupaya menjelaskan gagasan dalam hubungannya dengan akurasi faktual dan mencari gagasan baru dari orang lain.

Memberikan informasi dengan menawarkan informasi dan fakta yang autoritatif, relevan, dan signifikan.

Mengikhtisarkan dengan menilai keberfungsian kelompok, mengajukan pertanyaan tentang logika dan kepraktisan saran anggota.

Menetapkan standar dengan mengungkapkan standar bagi kelompok untuk mencapai atau digunakan dalam menilai proses kelompok.

Aktivitas Pemeliharaan

Apabila aktivitas tugas kelompok mengedepankan agenda tugas kelompok, aktivitas pemeliharaan mendukung hubungan sosial dan antarpribadi di antara anggota kelompok. Aktivitas pemeliharaan membantu mempertahankan kelompok sebagai bagian dari sistem sosial. Jika aktivitas pemeliharaan tidak terlaksana dengan baik, ia akan mencederai proses kelompok karena anggota akan merasa tidak puas dengan anggota lainnya dan dengan keanggotaan mereka dalam kelompok. Jika ini yang terjadi, dapat muncul konflik yang menyusutkan energi kelompok yang sebenarnya sangat diperlukan membantu kelompok untuk berkinerja dengan baik. Dengan demikian, sebaiknya anggota kelompok menyadari benar perlunya aktivitas pemeliharaan. Anggota kelompok harus mampu menyediakannya dengan cara-cara yang membantu membangun hubungan antarpribadi yang baik yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan kelompok untuk tetap utuh. Contoh aktivitas pemeliharaan kelompok adalah memotivasi, mengharmoniskan, mengikuti, dan menjaga.

Memotivasi dengan memuji, menerima, atau menyetujui gagasan anggota lain yang menunjukkan solidaritas dan kehangatan.

Memharmoniskan dengan menengahi pertikaian atau perbedaan yang terjadi di antara anggota kelompok dan mencari peluang untuk kompromi.

Mengikuti dengan berjalan seiring bersama kelompok, bersepakat untuk mengujicobakan gagasan orang lain.

Menjaga dengan mendorong peran serta anggota kelompok lainnya dan berusaha agar tidak ada anggota kelompok yang terlalu mendominasi.

RANGKUMAN

1. Perkembangan kelompok yang terdiri atas tahap pembentukan (*forming*), tahap pancaroba (*storming*), tahap pembentukan norma (*norming*), tahap berkinerja (*performing*), dan tahap pembubaran (*adjourning*).
2. Dalam tahap kelompok fokus utama adalah pada bergabungnya orang (anggota) ke dalam sebuah kelompok. Ciri-ciri kelompok dalam tahap ini antara lain setiap orang berfokus pada tujuan dan masalahnya sendiri, kepercayaan masih rendah, hubungan antaranggota masih berjarak, dan pemahaman peran masih belum jelas.
3. Dalam tahap pancaroba kemungkinan besar terjadi konflik antaranggota. Anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi tidak menerima begitu saja kendala yang dikenakan kelompok terhadap individualitas. Ciri-ciri kelompok dalam tahap ini antara lain setiap orang mulai memperhatikan tujuan dan masalah orang lain, hubungan antaranggota kemungkinan diwarnai oleh konflik, anggota mulai mengungkapkan kritik secara terbuka, kritis terhadap gagasan orang lain, dan pemahaman peran masih belum jelas benar.
4. Dalam tahap penormaan aturan permainan mulai menemukan wujudnya dan kelompok mulai berkinerja lebih terarah. Ciri-ciri kelompok dalam tahap ini antara lain setiap orang mulai berfokus pada proses, hubungan antaranggota diwarnai oleh dorongan untuk saling memahami posisi masing-masing; muncul toleransi untuk memahami kebutuhan, kekuatan, dan kelemahan orang lain, kritik disampaikan secara konstruktif dan realistis, dan pemahaman peran telah jelas.
5. Dalam tahap produktif (kinerja) kelompok telah memantapkan norma interaksi dan secara perlahan kelompok bertransformasi menjadi sebuah tim dengan tingkat toleransi, kepercayaan, dan kerja sama yang lebih kuat. Ciri-ciri kelompok dalam tahap ini

antara lain setiap orang berfokus pada kinerja kelompok, kepercayaan sesama anggota makin kuat dengan tingkat loyalitas tinggi, hubungan antaranggota diwarnai oleh dorongan untuk bersinergi, kritik disampaikan dalam suasana yang kondusif, dan pemahaman peran jelas dan telah terinternalisasi dengan baik. Kelompok berusaha menyeimbangkan dimensi aktivitas tugas dan pemeliharaan.

6. Tidak ada kelompok yang permanen, sehingga kelompok dapat bubar atau dibubarkan. Tantangan dan peluang baru yang berasal dari lingkungan eksternal terus berubah. Hal ini mendorong organisasi untuk menyesuaikan lingkungan internalnya dengan perubahan itu. Itu dapat berarti penyesuaian visi, misi, dan strategi organisasi yang pada gilirannya berdampak pada cara pengelolaan organisasi, termasuk kelompok-kelompok kerja.
7. Semua kelompok memiliki dua aktivitas penting, yaitu aktivitas tugas dan pemeliharaan yang harus terpenuhi agar kelompok dapat mencapai dan mempertahankan produktivitas yang tinggi. Aktivitas tugas adalah berbagai hal yang dilakukan anggota yang langsung berkontribusi pada kinerja kelompok. Aktivitas pemeliharaan adalah semua aktivitas yang mendukung hubungan sosial dan antarpribadi di antara anggota kelompok. Aktivitas tugas adalah berinisiatif, mencari informasi, memberikan informasi, menjelaskan, dan mengikhtisarkan. Aktivitas pemeliharaan meliputi mendorong, mengharmoniskan, menetapkan standar, mengikuti, dan menjaga.

LATIHAN

1. Jelaskan pentingnya pemahaman tentang tahapan perkembangan kelompok di tempat kerja.
2. Jelaskan tahapan perkembangan kelompok dan beberapa ciri masing-masing.

3. Jelaskan dimensi tugas dan dimensi pemeliharaan dalam kelompok dan contohnya masing-masing.

Bab 3

Komunikasi dan Pengambilan Keputusan Dalam Kelompok

PENGANTAR

Dalam bab sebelumnya telah diuraikan tahapan perkembangan kelompok, yaitu tahap pembentukan, tahap pancaroba, tahap penormaan, tahap kinerja atau tahap produktif, dan terakhir tahap bubar. Pemahaman tentang tahapan itu penting artinya dalam upaya membangun kelompok yang produktif, yang berfungsi dengan kapasitas penuh dan bersinergi untuk menghasilkan kinerja unggul. Selain itu, dalam bab sebelumnya juga telah diuraikan dua dimensi aktivitas atau kebutuhan kelompok yang harus dilaksanakan atau dipenuhi agar kelompok dapat berkinerja secara produktif, yaitu aktivitas tugas dan aktivitas pemeliharaan.

Pelaksanaan kedua aktivitas penting itu tidak dapat berlangsung dengan baik jika komunikasi dan pengambilan keputusan dalam kelompok tidak berlangsung secara efektif. Dalam bab ini akan diuraikan kedua aspek penting itu yang berlangsung dalam kelompok. Anda akan mengetahui bahwa dengan komunikasi anggota kelompok saling berinteraksi dan berbagi informasi penting dalam berkinerja. Anda juga akan mengetahui pola komunikasi dalam kelompok. Selanjutnya akan dibahas aspek-aspek penting dalam pengambilan keputusan sebagai hal yang sangat krusial dalam pelaksanaan tugas-tugas kelompok, termasuk teknik-teknik pengambilan keputusan yang produktif dalam kelompok.

KOMUNIKASI DALAM KELOMPOK

Komunikasi dalam kelompok adalah komponen yang sangat penting dalam proses kelompok. Komunikasilah yang memungkinkan anggota kelompok untuk berinteraksi dan mengenal satu sama lain, belajar cara berperilaku dalam kelompok, mengidentifikasi diri dengan kelompok, serta berbagi informasi yang diperlukan untuk berkinerja. Intinya komunikasi adalah basis interaksi yang mendasari semua dinamika kelompok.

Proses dan Komponen Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses (kegiatan) penyampaian pesan/informasi dari seseorang (pengirim) kepada orang lain (penerima) dengan menggunakan cara/teknik/sarana penyampaian pesan/informasi tertentu. Pada awalnya proses itu berlangsung sangat sederhana. Dimulai dengan sejumlah ide atau gagasan yang abstrak dalam pikiran seseorang untuk mencari data atau menyampaikan pesan/informasi yang kemudian dikemas menjadi se bentuk pesan yang kemudian disampaikan secara langsung maupun tidak langsung menggunakan bentuk kode visual, kode suara, atau kode tulisan. Selanjutnya pesan/informasi itu diterima oleh penerima pesan/informasi yang kemudian menafsirkannya dan selanjutnya mengirimkan balikan.

Berdasarkan uraian tersebut kita dapat mengidentifikasi lima komponen atau unsur penting dalam komunikasi yang harus kita perhatikan. Kelima komponen itu adalah pengirim pesan, pesan yang dikirimkan, cara mengirimkan pesan, penerima pesan, dan balikan.

Pola Komunikasi Dalam Kelompok

Jaringan komunikasi dalam kelompok mengacu pada aliran pesan/informasi. Dalam kelompok kerja aliran itu dapat bersifat formal dan dapat pula bersifat informal. Aliran formal dapat terjadi secara vertikal dari atasan kepada bawahan dan sebaliknya, sedangkan dalam aliran informal, aliran pesan/informasi bergerak ke semua arah. Peraga berikut menunjukkan pola komunikasi yang terjadi dalam kelompok. Pola komunikasi yang umum terjadi dalam kelompok dapat berwujud rantai, roda, dan semua arah/saluran.

Dalam pola rantai dengan jelas terlihat adanya rantai komando/perintah yang ketat dari seseorang yang dipandang sebagai atasan (ketua). Pola komunikasi roda mengandalkan atasan atau ketua kelompok sebagai sumber informasi, tidak ada interaksi antaranggota lainnya, semua terpusat pada pimpinan. Pola komunikasi semua arah memungkinkan semua orang untuk aktif berkomunikasi satu sama lain tanpa sekat-sekat hierarki dan formalitas.

Efektivitas semua pola itu bersifat situasional, yang artinya bergantung pada faktor-faktor situasional yang terlibat dalam suatu situasi, seperti jenis pekerjaan dan waktu yang tersedia. Namun, pada umumnya pola semua arah menghasilkan kepuasan bagi semua anggota.

Hambatan Komunikasi

Hambatan komunikasi adalah segala sesuatu yang menimbulkan gangguan komunikasi sehingga tujuan komunikasi dalam kelompok tidak tercapai. Seperti yang terlihat dalam peraga proses komunikasi itu, hambatan dalam berkomunikasi dapat terjadi dalam semua tahap. Andaipun penerima menerima pesan yang disampaikan dan berusaha keras untuk memahaminya, ada beberapa hambatan yang menghalangi upayanya.

Pada dasarnya semua hambatan itu dapat terjadi karena beberapa sebab. Sebab-sebab itu adalah distorsi, penghilangan sebagian isi informasi, terlalu banyak informasi, waktu, penerimaan pesan, dan hambatan fisik. Jika Anda tidak hati-hati pesan yang Anda sampaikan kemungkinan besar akan disalahtafsirkan.

Distorsi. Distorsi terjadi jika pesan atau informasi yang disampaikan berubah maksudnya ketika bergerak melalui saluran informasi dari pengirim kepada penerima. Sebab terjadinya distorsi antara lain meliputi hal-hal berikut.

- ***Perbedaan acuan, pengetahuan, atau kepentingan*** antara pengirim dan penerima.
- ***Ketidaktepatan bahasa yang digunakan.*** Contoh yang paling sederhana adalah penggunaan istilah-istilah khusus (jargon) yang tidak dipahami umum.
- ***Kesalahan menafsirkan pesan.*** Kesalahan ini banyak terjadi karena pesan yang disampaikan tidak jelas atau bertentangan satu sama lain.
- ***Keharusan untuk memadatkan isi pesan.*** Pemadatan isi pesan karena terlalu panjang dapat menimbulkan perubahan makna.

Penghilangan Sebagian Isi Informasi. Hambatan ini terjadi jika hanya sebagian isi pesan yang sampai kepada penerima. Hambatan ini terjadi apakah karena pengirim pesan dengan sengaja atau tidak sengaja telah menyaring isi pesannya, atau karena pengirim pesan tidak dapat menangkap seluruh pesan dan hanya menyampaikan sebagian.

Terlalu Banyak Informasi. Anggota kelompok menerima terlalu banyak informasi sehingga sulit memutuskan mana saja informasi yang diterimanya benar-benar penting.

Penentuan Waktu. Faktor penting bagi efektivitas komunikasi adalah ketepatan waktu. Karena pesan ditujukan untuk mendorong adanya tindakan, penting artinya menyampaikan pesan tepat pada waktunya agar memperoleh perhatian.

Penerimaan Pesan. Jika seseorang menolak menerima suatu pesan, apakah karena merasa tidak benar atau disampaikan oleh orang yang tidak berwenang, sukar mengharapkan bahwa pesan itu akan diterima atau dilaksanakan dengan baik.

Hambatan Fisik. Hambatan fisik adalah gangguan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan tempat komunikasi berlangsung. Gangguan yang sering terjadi adalah suara ribut yang pada saat tertentu menyebabkan terganggunya kejelasan informasi yang diterima. Hambatan fisik lainnya adalah jarak fisik di antara orang yang berkomunikasi. Kita biasanya mengetahui adanya gangguan seperti ini dan berusaha menanggulangnya.

Meningkatkan Efektivitas Komunikasi

Komunikasi dalam kelompok akan sangat produktif jika ada upaya sungguh-sungguh untuk meniadakan hambatan berkomunikasi. Selain itu, komunikasi dalam kelompok juga dapat ditingkatkan jika sesama anggota antara lain benar-benar menyimak, menulis dengan baik, dan melaksanakan rapat secara produktif.

Menyimak. Kita sering mendengar hal-hal yang dikatakan, tetapi kita tidak menyimak. Kita mendengarkan apa-apa yang dikemukakan, tetapi tidak berusaha memahami hal-hal yang disampaikan.

Anggota kelompok perlu menyadari bahwa orang-orang umumnya lebih suka didengar ketimbang mendengarkan. Ini dapat dilakukan dengan cara berikut.

- ***Berhenti berbicara.*** Kita tidak dapat menyimak dan berbicara sekaligus.
- ***Usahakan agar pembicara merasa santai.*** Bantu orang untuk merasa leluasa berbicara.
- ***Tunjukkan bahwa Anda mau mendengarkan.*** Tunjukkan bahwa Anda berminat. Hindari melakukan hal-hal lain sambil mendengarkan.
- ***Singkirkan gangguan.*** Jangan melakukan hal-hal yang dapat menunjukkan bahwa Anda tidak menyimak dengan baik.
- ***Bersikap empati.*** Usahakan untuk dapat melihat fakta dari sudut pandang lawan bicara Anda.
- ***Sabar.*** Jangan menyela. Jangan melangkah ke pintu atau pergi.
- ***Tahan emosi Anda.*** Orang yang marah menafsirkan dengan cara lain.
- ***Mengkritik dengan cara yang bijaksana.*** Sikap ketus atau kritik pedas hanya akan membuat orang defensif, dan mereka kemungkinan besar akan marah.
- ***Ajukan pertanyaan.*** Ini menimbulkan kesan bahwa Anda benar-benar menyimak.
- ***Berhenti bicara.*** Ini yang pertama dan yang terakhir karena semua petunjuk lainnya bergantung pada kemampuan Anda untuk tutup mulut dan menyimak dengan sungguh-sungguh. Tuhan memberi kita satu lidah dan dua telinga. Ini saja sebenarnya telah merupakan isyarat agar kita lebih banyak mendengar ketimbang berbicara. Perlu diingat bahwa upaya menyimak memerlukan dua telinga: satu untuk memahami dan satu lagi untuk merasakan.

Menulis

Banyak komunikasi formal dalam kelompok kerja dilakukan secara tertulis. Anggota kelompok kerja mungkin perlu menulis surat, memo

antarbagian/bidang, dan laporan. Walaupun tidak semua orang memiliki bakat alamiah untuk dapat menulis dengan baik, kemampuan ini dapat dipelajari. Anggota kelompok perlu menerapkan prinsip ketelitian, konsistensi, kepadatan, kejelasan, dan kelengkapan dalam melakukan komunikasi tulisan.

Ketelitian. Ketelitian di sini menyangkut tata bahasa, ejaan, tanda baca, fakta atau gambaran, dan salah tulis/cetak

Konsistensi. Suatu tulisan yang konsisten memuat kata-kata dan jenis materi yang sama dalam bentuk yang serupa serta menggunakan format yang sesuai dengan bentuk yang ditetapkan perusahaan.

Kepadatan. Pertanyaan yang perlu diajukan di sini meliputi hal-hal berikut: Apakah semuanya berhubungan dengan tujuan? Sudahkan informasi yang tidak perlu dihilangkan?

Kejelasan. Pertanyaan penting yang harus dijawab di sini adalah apakah hal yang demikian itu yang Anda maksudkan? Ini menyangkut isi pesan.

Kelengkapan. Tulisan yang tidak lengkap menimbulkan tanda-tanya tentang keseriusan Anda menyampaikan informasi. Yang lebih serius adalah bahwa pembaca mungkin akan keliru menafsirkan pesan Anda. Oleh sebab itu, Anda harus bertanya: masihkah diperlukan tambahan informasi agar pembaca dapat memahami hal-hal yang paling penting?

Melaksanakan Rapat

Rapat adalah bagian dari cara berkomunikasi secara formal. Rapat dapat dipandang sebagai bagian penting dari kehidupan kerja. Orang sering mengeluh bahwa rapat cuma buang-buang waktu, sekalipun tidak harus demikian. Rapat sering diperlukan untuk berbagi

informasi, memperoleh saran, membahas gagasan, atau mengambil keputusan. Perhatikan hal-hal berikut untuk mengefektifkan rapat.

Tetapkan tujuan. Rapat tanpa tujuan bukan rapat yang sesungguhnya tetapi bincang-bincang sosial.

Gunakan agenda rapat. Siapkan dan bagikan agenda itu. Agenda ini harus menunjukkan dengan jelas hal-hal yang akan dibahas.

Bersiap. Bersiaplah untuk menghadiri rapat. Tinjau agenda rapat yang memerlukan tindakan. Periksa ruangan rapat, alat bantu yang akan digunakan (seperti papan tulis), dan sebagainya. Himpun informasi yang diperlukan agar anggota dapat berperan serta dengan aktif.

Libatkan peserta rapat. Rapat adalah pertemuan untuk membahas sesuatu atau beberapa hal. Peserta rapat perlu dilibatkan secara aktif untuk menyampaikan gagasan, pendapat, atau saran.

Ikhtisarkan hasil rapat. Hasil pembahasan setiap mata acara/topik perlu dikhtisarkan untuk memastikan adanya pemahaman yang sama.

Usahakan untuk tidak bertele-tele. Usahakan agar pembahasan tidak menyimpang ke pembicaraan yang bukan menjadi topik bahasan. Rapat memerlukan biaya, waktu, tenaga, dan pikiran.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK

Pengambilan keputusan adalah aktivitas utama dalam setiap kelompok. Keputusan yang diambil menimbulkan dampak terhadap produktivitas kelompok. Pengambilan keputusan dalam bab ini akan diuraikan dalam kaitannya dengan situasi di mana para anggota berkomunikasi dan bekerja bersama dalam berbagai tugas atau pekerjaan dalam kelompok.

Cara Kelompok Mengambil Keputusan

Memahami cara pengambilan keputusan dalam kelompok memungkinkan kita untuk mengidentifikasi alternatif peningkatan produktivitas kelompok untuk mengambil keputusan. Kelompok mengambil keputusan dengan salah satu cara berikut: keputusan kurang tanggapan, keputusan berdasarkan kewenangan, keputusan minoritas, keputusan mayoritas, keputusan dengan konsensus, dan keputusan anonim. Penjelasannya diuraikan berikut ini.

Keputusan Kurang Tanggapan. Arah tindakan atau alternatif solusi yang harus diambil untuk memecahkan masalah dilakukan sebagai hal yang rutin atau dilakukan sebagai bukan sesuatu yang penting. Dengan cara ini kemungkinan setiap anggota berkesempatan mengajukan gagasan dan gagasan gagasan itu didengarkan, tetapi tidak didiskusikan lebih lanjut. Ketika kelompok akhirnya menerima suatu gagasan, semua gagasan lain cenderung dinafikan karena kurangnya tanggapan atau tidak ditanggapi sama sekali ketimbang berdasarkan penilaian kritis.

Boleh jadi juga terjadi bahwa para anggota merasa tidak berminat terlibat dalam pengambilan keputusan tertentu karena berbagai alasan. Misalnya, anggota merasa pelibatan mereka hanyalah basa-basi. Atau dapat juga terjadi anggota merasa tidak sangat berkepentingan dengan keputusan yang akan diambil sehingga tidak mempersoalkan benar apapun arah tindakan yang akan diputuskan.

Keputusan Berdasarkan Kewenangan. Keputusan diambil oleh orang yang dominan yang menentukan arah tindakan yang harus ditempuh kelompok. Dalam kelompok kerja formal, orang ini biasanya adalah pimpinan yang menjabat sebagai ketua kelompok atau satuan kerja. Atasan seperti ini kemungkinan tidak memandang penting keterlibatan bawahan dalam keputusan yang akan diambil. Dalam

kelompok formal yang tidak permanen, seperti panitia, orang ini adalah yang ditetapkan sebagai ketua yang sangat mendominasi proses kerja kelompok. Keputusan diambil dengan atau tanpa diskusi sama sekali dan sangat efisien dari sudut waktu. Namun, apakah keputusan ini baik atau buruk bergantung pada apakah figur yang berwenang memiliki cukup informasi yang diperlukan atau tidak dan seberapa jauh anggota dapat menerima cara pengambilan keputusan seperti ini.

Keputusan Minoritas. Sekelompok kecil anggota (dua atau tiga orang) dapat saja mendominasi dan mengarahkan anggota lainnya pada tindakan yang harus diambil kelompok. Bagian kelompok ini kemungkinan terdiri atas segelintir anggota yang dipandang anggota lain sebagai lebih kompeten atau karena memiliki sumber pengaruh yang tidak dimiliki sebagian besar (mayoritas) anggota. Orang-orang ini memiliki kapasitas untuk memaksakan kehendaknya atas sebagian besar anggota yang lain. Hal ini biasanya dilakukan dengan mengajukan gagasan dan kemudian memaksakan adanya kesepakatan yang cepat dengan perkataan seperti "Ada yang tidak setuju?" dengan nada menekan.

Keputusan Mayoritas. Ini adalah salah satu cara pengambilan yang paling umum, utamanya ketika tanda-tanda ketidaksepakatan terlihat sejak awal. Dalam cara ini kemungkinan dilakukan pemungutan suara atau anggota dikelompokkan untuk mengidentifikasi pandangan mayoritas. Cara ini sejalan dengan sistem politik demokratis dan sering dilakukan tanpa memikirkan konsekuensinya. Proses pemungutan suara dapat menimbulkan friksi antara anggota yang "menang" dan anggota yang "kalah" ketika suara telah dihitung. Anggota yang merasa kalah mungkin merasa dipinggirkan tanpa punya kesempatan yang adil untuk menjelaskan pendapat. Akibatnya, mereka akan kurang merasa terikat untuk melaksanakan keputusan

yang diambil dan perasaan kecewa mereka dapat memengaruhi produktivitas kelompok di masa mendatang.

Keputusan Dengan Konsensus. Dalam pengambilan keputusan ini, alternatif arah tindakan dibicarakan secara tuntas, dan pilihan diambil dengan lebih dulu melakukan musyawarah. Kemungkinan ada anggota yang sebenarnya belum sepakat benar dengan keputusan yang diambil, tetapi ia atau mereka memutuskan untuk sejalan dengan keputusan yang diambil dan memberi kesempatan untuk menindaklanjuti keputusan itu (mendukung). Ketika konsensus telah tercapai, anggota yang tadinya paling menentang pun akhirnya mendukung karena tahu bahwa mereka telah didengar dan memiliki kesempatan yang adil untuk berusaha memengaruhi hasil keputusan. Oleh sebab itu, konsensus tidak memerlukan kebulatan suara. Apa yang diperlukan adalah kesempatan bagi setiap orang untuk akhirnya dapat mengatakan:

"Saya dapat memahami apa yang Anda semua ingin lakukan. Saya juga merasa bahwa Anda sekalian memahami alternatif yang saya ajukan. Saya telah mendapat kesempatan untuk memengaruhi Anda agar menyetujui pandangan saya, tetapi jelas sekali saya tidak berhasil. Oleh karena itu, saya dengan senang hati dapat menyetujui apa yang Anda sepakati untuk dilakukan kelompok ini."

Keputusan Bulat. Dalam keputusan ini, semua anggota bersepakat penuh untuk melakukan arah tindakan yang sama. Ini adalah situasi ideal untuk semua pengambilan keputusan. Dalam praktik, situasi ini sulit sekali tercapai. Salah satu alasan mengapa adakalanya kelompok menyerahkan pengambilan keputusan kepada yang berwenang (keputusan berdasarkan kewenangan) atau keputusan minoritas adalah sulitnya mengelola proses kelompok untuk mencapai konsensus atau kesepakatan bulat.

Pedoman Pengambilan Keputusan Dengan Konsensus

Keputusan yang diambil dengan cara konsensus (musyawarah), sekalipun sulit, kemungkinan adalah yang paling diinginkan dalam kelompok. Keputusan melalui konsensus meningkatkan kepuasan anggota dan dapat memperkuat komitmen mereka untuk memikul tanggung jawab pelaksanaannya. Untuk mencapai keputusan melalui konsensus, anggota kelompok dapat berpedoman pada gagasan berikut.

- Jangan sekali-kali berargumentasi secara membabi buta.
- Jangan mengubah sudut pandang hanya untuk mencapai kesepakatan dan menghindari konflik.
- Hindari penggunaan prosedur mengurangi konflik, seperti pemungutan suara atau tawar-menawar untuk menghasilkan keputusan.
- Upayakan untuk melibatkan semua anggota dalam proses pengambilan keputusan. Simak saran yang diajukan dan hormati perbedaan pendapat.
- Jangan sekali-kali berpendapat bahwa harus ada yang menang dan ada yang kalah ketika proses mengalami kebuntuan.
- Diskusikan asumsi yang mendasari setiap pendapat, anggota harus dapat menyimak anggota lain dengan seksama, dan dorong semua anggota untuk berperan serta.

Kekuatan dan Kelemahan Pengambilan Keputusan Kelompok

Semua cara pengambilan keputusan yang dibahas sebelumnya dapat diletakkan dalam kontinum yang beranjak dari pengambilan keputusan yang berorientasi individual (kewenangan) di satu sudut sampai pada pengambilan keputusan yang berorientasi kelompok (konsensus).

Sama halnya dengan pola komunikasi, semua cara pengambilan keputusan itu memiliki kekuatan (kebaikan) dan kelemahan (keburukan) masing-masing. Kelompok yang bekerja secara produktif tidak bergantung pada satu cara pengambilan keputusan saja, tetapi menggunakan cara yang paling sesuai dengan masalah yang dihadapi. Sesungguhnya keterampilan kepemimpinan kelompok yang penting adalah membantu kelompok memilih metode pengambilan keputusan yang paling sesuai. Ini berarti cara yang menyediakan keputusan berkualitas pada saat yang tepat yang anggota kelompok merasa terikat untuk melaksanakannya.

Dalam situasi pengambilan keputusan tertentu, informasi dan keahlian yang relevan untuk memecahkan masalah boleh jadi ada pada satu atau sekelompok kecil anggota. Dalam hal seperti ini pengambilan keputusan boleh jadi lebih berorientasi individual. Namun, seringkali pula terdapat situasi yang mengharuskan pengambilan keputusan yang berorientasi kelompok.

Kekuatan. Beberapa kemungkinan kekuatan atau masalah pengambilan keputusan kelompok adalah yang berikut ini.

- **Informasi.** Lebih banyak pengetahuan dan keahlian yang diterapkan untuk memecahkan masalah.
- **Alternatif.** Lebih banyak alternatif yang dikaji dan visi "kaca mata kuda" dapat dihindari.
- **Pemahaman.** Keputusan akhir lebih dipahami dengan baik oleh semua anggota kelompok.
- **Penerimaan.** Keputusan akhir lebih diterima oleh semua anggota kelompok.
- **Komitmen.** Anggota lebih merasa terikat untuk melaksanakan keputusan.

Kelemahan. Sekalipun banyak maslahatnya, perlu juga dipertimbangkan kelemahan (kerugian) pengambilan keputusan kelompok. Kita semua tahu bahwa kelompok biasanya mengalami kesulitan ketika harus mengambil keputusan. Anggota kelompok dan atasan/ketua kelompok perlu memahami benar potensi kelemahan pengambilan keputusan kelompok yang mencakup kemungkinan tekanan sosial untuk kompromi, dominasi perseorangan, waktu, pikiran kelompok, dan keengganan sosial.

- 1 ***Tekanan sosial untuk kompromi.*** Keinginan untuk menjadi anggota kelompok yang baik dan sejalan dengan anggota lainnya dapat membuat orang untuk terlalu cepat mengambil sikap kompromistis terhadap keputusan yang jelek.
- 2 ***Dominasi perseorangan.*** Dalam kelompok kemungkinan munculnya orang yang sangat dominan tidaklah kecil. Orang ini suka mengendalikan pengambilan keputusan. Orang ini boleh jadi ketua/atasan atau orang tertentu yang sangat berpengaruh.
- 3 ***Pertimbangan waktu.*** Kelompok seringkali lebih lamban mengambil keputusan dibandingkan jika keputusan itu diambil secara perseorangan. Selain itu, ada kecenderungan kelompok untuk menunda-nunda pengambilan keputusan karena ada anggota yang bermain "politik" atau anggota saling bertikai.

Selain semua hal itu, kelompok juga seharusnya mewaspadaai munculnya masalah **pikiran kelompok** dan **keengganan sosial** sebagaimana yang telah diuraikan dalam Bab 1. Untuk mengingatkan kembali, pikiran kelompok adalah keadaan di mana setelah beberapa saat kelompok menjadi sedemikian kohesif sehingga anggota berusaha keras agar kelompok tetap padu dengan bersikap kompromistis dan menjauh dari sikap kritis. Keengganan sosial muncul ketika anggota tidak berkinerja sekeras seperti yang ditunjukkan jika bekerja sendiri.

Teknik Meningkatkan Pengambilan Keputusan Kelompok

Seperti yang sekarang telah Anda pahami, pengambilan keputusan dalam kelompok adalah proses yang rumit dan seringkali sangat sulit. Untuk dapat memaksimalkan maslahat dan kelemahan kelompok sebagai sumber daya pengambilan keputusan, kita perlu benar-benar seksama untuk mengelola dinamika kelompok. Dinamika ini harus dapat dikelola dengan baik untuk menyeimbangkan antara kontribusi anggota dan proses kelompok. Rumusnya adalah produktivitas keputusan kelompok = kontribusi individu + kekuatan proses kelompok – kelemahan proses kelompok.

Ada saat-saat tertentu di mana risiko tekanan sosial untuk berkompromi, dominasi anggota tertentu, desakan waktu, dan bahkan debat emosional dapat menyimpangkan perhatian kelompok dari masalah yang dihadapi. Dalam situasi-situasi seperti ini diperlukan teknik yang dapat digunakan agar setiap anggota memiliki kesempatan berperan serta secara aktif dan potensi kreatif kelompok dapat didayagunakan sepenuhnya. Teknik untuk mencapai hasil maksimal ini adalah curah gagasan (*brainstorming*), kelompok nominal (*nominal group*), dan teknik Delphi (*Delphi technique*).

Curah Gagasan. Dengan teknik ini anggota kelompok aktif mengemukakan apapun gagasan dan alternatif yang terpikirkan sebanyak mungkin. Mereka melakukan ini dengan dalam waktu yang relatif cepat. Aturan main dalam penerapan teknik ini adalah sebagai berikut.

- 1 ***Tidak boleh ada kritik.*** Anggota tidak diperbolehkan menilai gagasan yang dikemukakan anggota lain sampai proses pengumpulan gagasan selesai dilakukan.
- 2 ***Semua gagasan boleh dikemukakan.*** Penekanannya adalah pada kreativitas dan imajinasi, semakin aneh atau radikal gagasan yang diajukan semakin baik.

- 3 ***Kuantitas dicari.*** Penekanannya juga pada jumlah gagasan yang muncul, semakin banyak gagasan yang muncul semakin besar kemungkinan munculnya gagasan yang sangat cemerlang.
- 4 ***Menumpang gagasan boleh dilakukan.*** Setiap anggota didorong untuk menyarankan gagasan yang menumpang gagasan anggota lain dengan mengubahnya secara kreatif menjadi gagasan baru lainnya.

Inti teknik curah gagasan adalah peniadaan penilaian selama berlangsungnya proses pengumpulan gagasan. Cara ini mendorong orang untuk tidak merasa khawatir dipermalukan karena mengajukan gagasan yang terdengar dungu. Proses ini menimbulkan antusias, keterlibatan, dan gagasan yang mengalir deras. Proses ini sangat baik jika tujuannya adalah berpikir kreatif dan pengumpulan gagasan inovatif untuk memecahkan masalah.

Kelompok Nominal. Dalam setiap kelompok ada saatnya ketika perbedaan pendapat di kalangan anggota sedemikian tajam sehingga terjadi luapan emosi yang sering tidak terkendali. Akan sangat sulit untuk mengambil keputusan dalam situasi seperti ini. Ada saat lain ketika jumlah anggota kelompok sangat banyak sehingga diskusi terbuka mustahil dilakukan. Dalam keadaan seperti ini jelaslah akan sulit untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu, bentuk pengambilan keputusan kelompok yang disebut metode kelompok nominal dapat membantu. Teknik ini diterapkan dengan prosedur berikut.

- ***Menghimpun gagasan.*** Peserta mendapat "pertanyaan nominal" (misalnya, apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja unit kerja ini?). Biasanya, pertanyaan ini tercantum sebagai bagian dari lembar kerja individu. Peserta kemudian menjawab pertanyaan itu secara perseorangan dan mereka

diminta untuk mencantumkan alternatif gagasan sebanyak mungkin.

- **Mencatat gagasan.** Jika jumlah anggota banyak, para peserta dipilih menjadi beberapa kelompok lebih kecil yang berkisar antara lima sampai tujuh orang. Kelompok-kelompok kecil ini dibantu oleh petugas pencatat atau anggota yang ditetapkan sebagai pemandu (*moderator*) yang akan menulis jawaban anggota di papan tulis atau lembaran kertas yang besar. Dalam tahap ini tidak boleh ada kritik terhadap gagasan yang diajukan.
- **Klarifikasi gagasan.** Petugas pencatat atau pemandu memberi kesempatan bagi anggota untuk mengajukan pertanyaan atas satu atau beberapa gagasan yang telah ditulis. Pertanyaan ini hanya bersifat meminta penjelasan bukan bersifat evaluasi. Tujuannya semata-mata untuk memastikan bahwa setiap orang memahami gagasan yang dikemukakan.
- **Pemungutan suara.** Selanjutnya kepada peserta diberikan potongan kertas yang akan mereka gunakan untuk memeringkat lima atau tujuh tanggapan paling atas (dianggap paling baik). Hasilnya kemudian dihitung untuk memperoleh suara kelompok.
- **Penyempurnaan gagasan.** Dua langkah terakhir diulangi kembali untuk lebih menyempurnakan gagasan yang terpilih sebagai yang terbaik untuk memperoleh yang benar-benar dipandang kelompok sebagai gagasan yang paling cemerlang dan memiliki potensi keberhasilan yang tinggi.

Sifat kelompok nominal yang terstruktur dan prosedur pemungutan suara memungkinkan penilaian gagasan tanpa menimbulkan banyak hambatan, pertikaian, dan distorsi yang dapat terjadi dalam rapat terbuka. Hal ini membuat teknik kelompok nominal sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan kelompok, utamanya dalam kelompok dengan jumlah anggota besar dan dalam kelompok yang potensi kemunculan pertikaian emosionalnya sangat tinggi.

Teknik Delphi. Pendekatan lain adalah teknik Delphi yang digunakan dalam situasi-situasi di mana para anggotanya tidak dapat bertemu secara langsung (tatap muka). Dalam teknik ini disampaikan sejumlah pertanyaan ke sebuah panel pengambil keputusan. Prosedur yang biasanya diterapkan adalah sebagai berikut.

- Kuesioner awal dikirim kepada anggota panel.
- Anggota panel mengirim kembali tanggapan mereka.
- Tanggapan panel diikhtisarkan oleh koordinator pengambilan keputusan.
- Ikhtisar tanggapan panel dikirim kembali kepada anggota panel, berikut dengan kuesioner lanjutan.
- Anggota panel mengirim kembali tanggapan mereka.
- Proses ini diulangi kembali sampai akhirnya tercapai konsensus dan ditemukan keputusan yang jelas.

Salah satu masalah dengan teknik ini berkaitan dengan kerumitannya. Biaya relatif bukan lagi menjadi faktor penghambat karena internet telah memungkinkan komunikasi melalui posel (pos elektrik) dalam waktu yang relatif sangat cepat. Teknik ini memungkinkan diperolehnya keputusan sekalipun para anggota berada pada lokasi yang berjauhan tanpa harus bertatap muka dalam suatu rapat. Dengan demikian, pengambilan keputusan seperti ini justru lebih efisien (lebih murah). Dewasa ini, telah lazim apa yang diacu dengan telekonferensi di mana para peserta rapat yang berada di tempat berjauhan dapat bertatap muka dengan memanfaatkan fasilitas komunikasi multi-media.

RANGKUMAN

1. Komunikasi adalah suatu proses (kegiatan) penyampaian pesan/informasi dari seseorang (pengirim) kepada orang lain (penerima) dengan menggunakan cara/teknik/sarana penyampaian pesan/informasi tertentu. Komunikasi dalam kelompok menjadi lebih rumit ketika interaksi terjadi dengan kehadiran orang lain.
2. Komponen komunikasi adalah pengirim pesan, pesan yang dikirimkan, cara mengirimkan pesan, penerima pesan, dan balikan.
3. Pola komunikasi yang umum terjadi dalam kelompok dapat berwujud rantai, roda, dan semua saluran. Efektivitas semua pola itu bersifat situasional, yang artinya bergantung pada faktor-faktor situasional yang terlibat dalam suatu situasi, seperti jenis pekerjaan dan waktu yang tersedia. Namun, pada umumnya pola semua arah menghasilkan kepuasan bagi semua anggota.
4. Hambatan komunikasi adalah segala sesuatu yang menimbulkan gangguan komunikasi sehingga tujuan komunikasi dalam kelompok tidak tercapai. Hambatan dalam komunikasi mencakup dapat terjadi karena beberapa sebab yang mencakup distorsi, penghilangan sebagian isi informasi, terlalu banyak informasi, waktu, penerimaan pesan, dan hambatan fisik.
5. Komunikasi dalam kelompok akan sangat produktif jika ada upaya sungguh-sungguh untuk meniadakan hambatan berkomunikasi. Selain itu, komunikasi dalam kelompok juga dapat ditingkatkan jika sesama anggota antara lain benar-benar menyimak, menulis dengan baik, dan melaksanakan rapat secara produktif.
6. Kelompok mengambil keputusan dengan salah satu cara berikut: keputusan kurang tanggapan, keputusan berdasarkan kewenangan, keputusan minoritas, keputusan mayoritas, keputusan dengan konsensus, dan keputusan bulat.
7. Keputusan yang diambil dengan cara konsensus (musyawarah), sekalipun sulit, kemungkinan adalah yang paling diinginkan dalam

kelompok. Keputusan melalui konsensus meningkatkan kepuasan anggota dan dapat memperkuat komitmen mereka untuk memikul tanggung jawab pelaksanaannya.

8. Beberapa kemungkinan kekuatan atau masalah pengambilan keputusan kelompok adalah lebih banyak informasi dan alternatif yang tersedia, anggota lebih memahami dan lebih dapat menerima keputusan, dan anggota lebih terikat untuk melaksanakan keputusan.
9. Beberapa kemungkinan kelemahan pengambilan keputusan kelompok mencakup kemungkinan tekanan sosial untuk kompromi, dominasi perseorangan, waktu, pikiran kelompok, dan keengganan sosial.
10. Ada saat-saat tertentu di mana risiko tekanan sosial untuk berkompromi, dominasi anggota tertentu, desakan waktu, dan bahkan debat emosional dapat menyimpangkan perhatian kelompok dari masalah yang dihadapi. Dalam situasi-situasi seperti ini diperlukan teknik tertentu untuk mencapai hasil maksimal dalam pengambilan keputusan kelompok, yaitu curah gagasan (*brainstorming*), kelompok nominal (*nominal group*), dan teknik Delphi (*Delphi technique*).

LATIHAN

1. Jelaskan pengertian komunikasi dalam kaitannya dengan kelompok.
2. Jelaskan pola komunikasi yang dapat terjadi dalam kelompok dan jelaskan pula pola komunikasi yang menurut Saudara paling memuaskan anggota kelompok.
3. Jelaskan beberapa hambatan yang dapat terjadi terjadi dalam komunikasi dan jelaskan cara untuk meningkatkan produktivitas komunikasi dalam kelompok.

4. Jelaskan cara-cara yang dapat dilakukan kelompok dalam pengambilan keputusan.
5. Jelaskan cara pengambilan keputusan kelompok yang menurut Saudara paling memuaskan anggota.
6. Jelaskan beberapa kekuatan dan kelemahan pengambilan keputusan oleh kelompok.
7. Jelaskan teknik curah gagasan, kelompok nominal, dan teknik Delphi dalam pengambilan keputusan kelompok.

Bab 4

Manajemen Konflik

PENGANTAR

Dalam bab sebelumnya telah dibahas pentingnya peranan komunikasi dalam kelompok. Interaksi manusia sebagai makhluk sosial dapat menjadi makin buruk atau makin baik bergantung pada cara mereka berkomunikasi. Situasi ini semakin lebih rumit ketika komunikasi berlangsung dalam kelompok. Itu sebabnya bab sebelumnya mengetengahkan beberapa cara yang dapat dilakukan agar komunikasi anggota kelompok berlangsung secara produktif.

Dalam bab sebelumnya juga telah dibahas hal-hal yang berkenaan dengan pengambilan keputusan kelompok. Tanpa pemahaman yang baik mengenai proses pengambilan keputusan dalam kelompok, sukar diharapkan adanya peran serta yang berkontribusi bagi kelompok. Dalam bahasan mengenai pengambilan keputusan juga telah diketengahkan teknik-teknik pengambilan keputusan kelompok yang dapat diterapkan ketika pengambilan keputusan dengan cara yang biasa sulit dilakukan. Misalnya, dalam situasi di mana konflik diperkirakan dapat mencederai proses kelompok selanjutnya.

Bab ini akan membahas konflik. Konflik ini dapat terjadi karena soal-soal substantif atau emosional, baik secara vertikal maupun horizontal. Konflik menguras energi kelompok untuk dapat berkinerja secara produktif. Itu sebabnya, diperlukan pemahaman yang jelas tentang konflik dan aspek-aspek yang tercakup di dalamnya. Dalam bab ini

juga akan dibahas beberapa teknik manajemen konflik yang dapat diterapkan secara berhasil.

PENGERTIAN KONFLIK

Konflik adalah terjadinya ketidaksepakatan dalam situasi sosial mengenai hal-hal yang dipandang penting atau jika pertikaian emosional menimbulkan friksi di antara orang-orang atau kelompok. Pimpinan organisasi menghabiskan sekitar 20 persen waktunya untuk berurusan dengan konflik, termasuk ketika konflik itu melibatkan diri mereka. Para anggota kelompok kerja harus dapat mengenali situasi-situasi yang berpotensi menimbulkan konflik dan melakukan cara terbaik untuk menanggulangnya bagi kepentingan orang-orang yang terlibat, kelompok kerja, dan organisasi secara menyeluruh.

JENIS KONFLIK

Dua contoh umum konflik yang terjadi di tempat kerja adalah (1) ketidaksepakatan mengenai suatu rencana tindakan yang harus dilaksanakan dan (2) rasa tidak suka terhadap rekan kerja (misalnya terhadap seseorang yang dipandang suka melecehkan orang lain). Contoh yang pertama adalah konflik substantif sedangkan yang kedua adalah konflik emosional. Kedua jenis konflik itu dijelaskan berikut ini.

Konflik Substantif

Ini adalah konflik yang biasanya terjadi karena ketidaksepakatan mendasar atas tujuan yang akan dicapai dan cara pencapaiannya. Ketika orang-orang bekerja bersama dalam unit-unit (kelompok) kerja,

tidaklah luar biasa jika suatu saat terjadi perbedaan pendapat mengenai berbagai hal yang menyangkut substansi pekerjaan. Adalah normal jika orang-orang adakalanya bertikai soal tujuan kelompok atau organisasi, alokasi sumber daya, distribusi penghargaan, kebijakan dan prosedur, dan penugasan pekerjaan.

Konflik Emosi

Ini adalah konflik yang terjadi ketika anggota dalam kelompok kerja mengalami masalah dalam hubungan antarpribadi karena perasaan marah, tidak percaya, tidak suka, takut, kecewa, dan sebagainya. Hal ini sering disebut sebagai pertikaian yang timbul karena kepribadian (*clash of personalities*). Konflik emosi dapat menyusutkan energi orang-orang dan menimbulkan masalah pencapaian kinerja. Konflik seperti ini dapat timbul dalam banyak situasi dan umum terjadi dalam hubungan antaranggota (horizontal) atau antara anggota dengan ketua/atasan (vertikal). Barangkali yang paling merisaukan adalah konflik antara anggota/bawahan dengan ketua/atasan.

TINGKAT KONFLIK

Dalam kaitannya dengan upaya menangani konflik di tempat kerja, pertanyaan yang relevan adalah seberapa baik kesiapan kita menghadapi dan menangani berbagai jenis konflik dengan berhasil. Orang-orang umumnya menghadapi konflik dengan diri sendiri, konflik dengan orang lain, konflik antarkelompok, dan konflik antarorganisasi. Penjelasananya adalah sebagai berikut.

Konflik Dengan Diri Sendiri

Ini adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang (*intrapersonal*

conflict). Konflik ini boleh jadi bersifat aktual dan dapat juga bersifat persepsi pribadi yang timbul karena persepsi adanya tekanan dari tujuan atau harapan yang tidak sesuai. Konflik ini dapat terjadi karena adanya *keharusan untuk memilih* dua alternatif tindakan yang sama-sama positif dan menarik. Misalnya, keharusan untuk memilih promosi di unit kerja sendiri atau di unit kerja lain yang lebih dekat dengan rumah. Jenis lain kelompok ini adalah karena *keharusan untuk menghindari* dua alternatif tindakan yang sama-sama negatif dan tidak menarik. Misalnya diperintahkan untuk pindah ke unit kerja baru di kota lain atau jika menolak akan diberhentikan. Jenis lain adalah karena *keharusan memilih atau menghindar* yang kedua-duanya memiliki sisi negatif dan sisi positif. Misalnya ketika seseorang ditawarkan pekerjaan baru dengan gaji lebih besar tetapi dengan tanggung jawab lebih besar dan waktu kerja lebih lama sehingga kemungkinan besar akan menyita waktu dengan keluarga.

Konflik Dengan Orang Lain

Ini adalah konflik yang terjadi antara dua orang atau lebih (*inter-personal conflict*) yang sifatnya boleh jadi substantif, emosional, atau keduanya. Dua orang yang berdebat secara agresif mengenai sesuatu aspek pekerjaan adalah contoh konflik ini. Dua anggota kelompok yang selalu bertikai soal pilihan cara berpakaian anggota kelompok atau berpakaian kerja, misalnya, adalah contoh lain konflik antarorang yang sifatnya emosional. Setiap orang pernah atau sering mengalami konflik dengan orang lain yang boleh jadi bersifat substantif atau dapat juga sifatnya emosional. Ini adalah tingkat konflik yang umum terjadi dan harus dihadapi kelompok di tempat kerja.

Konflik Antarkelompok

Konflik ini terjadi di antara dua atau lebih kelompok yang sifatnya boleh jadi substantif dan/atau emosional. Konflik ini sering terjadi cukup umum terjadi dalam organisasi yang membuat upaya mengoordinasikan kegiatan menjadi sangat sulit.

Konflik Antarorganisasi

Konflik ini biasanya dipandang dalam kaitannya dengan kompetisi. Walaupun konflik seperti ini adalah ciri konflik di sektor swasta, utamanya di antara perusahaan yang bergerak dalam pasar yang sama, tetapi konflik ini juga dapat terjadi di antara organisasi dalam sektor publik. Pertimbangan misalnya konflik yang terjadi antara pemerintah dan DPR mengenai isu kebijakan publik di sektor pendidikan. Atau konflik yang mungkin dapat terjadi antara Kejaksaan Agung RI dan Kepolisian Negara RI soal penanganan kasus-kasus korupsi, dan sebagainya.

KONFLIK DESTRUKTIF DAN KONFLIK KONSTRUKTIF

Konflik dapat mengacaukan keadaan sehingga mengganggu kinerja individu, kelompok, dan pada gilirannya kinerja organisasi. Akibat konflik bagi individu yang umum adalah timbulnya stress. Stress ini akan terbawa ke kelompok dan jika tidak ditangani dengan baik tentulah akan mengganggu kinerja. Namun, tidak semua konflik merusak (destruktif), karena ada juga konflik yang membangun (konstruktif). Penjelasannya diuraikan berikut ini.

Konflik Konstruktif

Konflik ini menimbulkan masalah bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Konflik seperti ini membuka kesempatan bagi anggota kelompok untuk mengidentifikasi masalah atau peluang yang jika tidak, mungkin akan ternafikan. Sebenarnya seorang pimpinan yang efektif dapat mendorong timbulnya konflik konstruktif ini dalam situasi ketika perasaan puas dengan *status quo* menghambat perubahan dan perkembangan yang sangat diperlukan. Kelompok yang produktif biasanya dapat menimbulkan tingkat kecemasan tertentu di kalangan anggota agar selalu waspada mengamati perubahan dan peluang meningkatkan kinerja.

Konflik Destruktif

Konflik ini menimbulkan kerugian bagi organisasi. Misalnya, ini terjadi jika dua anggota kelompok tidak dapat bekerja sama karena suka bertikai satu sama lain (konflik emosi yang destruktif) atau jika para anggota suatu panitia tidak mampu bertindak karena mereka tidak dapat menyetujui tujuan panitia (konflik substansi yang destruktif). Jenis konflik seperti ini dapat mencederai produktivitas dan kepuasan kerja dan pada gilirannya dapat menimbulkan kemangkiran pegawai dan bahkan pengunduran diri.

MANAJEMEN KONFLIK

Konflik akan selalu terjadi dan konflik dalam kelompok atau organisasi tidak dapat dihindari. Manajemen konflik pada dasarnya adalah upaya untuk menangani konflik dengan tujuan membuahkan hasil yang konstruktif ketimbang yang destruktif. Hal ini sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Proses manajemen konflik ini

dapat dilakukan dengan berbagai cara. Penting ditekankan bahwa tujuannya adalah *resolusi konflik yang sesungguhnya*, yaitu situasi di mana sebab sesungguhnya yang menimbulkan konflik dapat ditiadakan.

Konflik dapat ditanggulangi secara tidak langsung dan dapat pula secara langsung yang dijelaskan berikut ini.

Pendekatan Tidak Langsung

Pendekatan ini dapat mencakup yang berikut: memokuskan anggota pada tujuan yang sama, penerusan konflik secara hierarkis, desain ulang organisasi, dan pembentukan sikap.

- Cara pertama adalah dengan memokuskan perhatian anggota pada tujuan bersama. Cara ini dapat dilakukan dengan menimbulkan kesadaran bahwa para anggota saling bergantung untuk mencapai tujuan bersama. Anggota diingatkan bahwa mereka secara pribadi bertanggung jawab untuk memberikan yang terbaik.
- Cara kedua adalah melaporkan konflik yang terjadi ke pimpinan tingkat atas dan meminta arahan atasan untuk menanggulangi konflik itu. Cara ini sering efektif jika resolusi itu bersifat definitif. Namun, jika konflik itu parah dan berulang, maka arahan atasan bukanlah resolusi yang baik karena sumber konflik masih mengendap.
- Cara ketiga adalah dengan mendesain ulang organisasi. Jika organisasi didesain sedemikian rupa sehingga hubungan kerja antarunit/kelompok kerja relatif sedikit, maka konflik cenderung sedikit. Tidak demikian halnya jika antarunit kerja sangat bergantung satu sama lain untuk berkinerja dengan baik.
- Cara keempat adalah pembentukan sikap. Dalam beberapa situasi, konflik dikelola secara sederhana melalui rutinitas perilaku

yang menjadi bagian dari budaya organisasi. Hal ini kemudian menjadi ritual yang mendorong pihak-pihak yang berkonflik untuk menyalurkan perasaan mereka secara terkendali dan untuk menyadari bahwa mereka sebenarnya saling membutuhkan dalam konteks yang lebih besar.

Pendekatan Langsung

Pendekatan yang umum dikenal dalam pendekatan ini adalah resolusi konflik kalah-kalah, resolusi konflik menang-kalah, dan resolusi konflik menang-menang. Penjelasannya diuraikan berikut ini.

- **Konflik kalah-kalah.** Situasi ini terjadi jika tidak ada satu pihak pun memperoleh yang diinginkan. Tidak seorangpun mendapatkan apa yang sesungguhnya mereka inginkan. Sebab munculnya konflik tidak pernah teridentifikasi dan tidak tertanggulangi. Dalam hal ini kemungkinan potensi berulangnya konflik yang sama sangat besar. Situasi ini terjadi jika konflik ditanggulangi dengan cara menghindari, mengakomodasi atau melunakkan, dan berkompromi.
- **Konflik menang-kalah.** Dalam situasi ini, ada pihak yang menang dan ada yang kalah. Ini dapat terjadi melalui kompetisi di mana kemenangan diperoleh melalui kekuatan, keterampilan, atau dominasi. Atau dapat juga terjadi di mana kemenangan diperoleh atas perintah dari pihak yang berwenang (atasan). Pihak yang berwenang tinggal memutuskan siapa yang berhak dan siapa yang tidak. Pendekatan ini tidak mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik..
- **Konflik menang-menang.** Dalam situasi ini semua pihak memperoleh hasil yang diinginkan melalui kolaborasi dengan benar-benar mengidentifikasi sebab konflik dan menanggulangnya dengan pendekatan pemecahan masalah. Pendekatan ini merupakan pendekatan manajemen konflik yang positif dengan hasil konstruktif.

RANGKUMAN

1. Konflik adalah terjadinya ketidaksepakatan dalam situasi sosial mengenai hal-hal yang dipandang penting atau jika pertikaian yang sifatnya emosional menimbulkan friksi di antara orang-orang atau kelompok.
2. Dua contoh umum konflik yang terjadi di tempat kerja adalah (1) ketidaksepakatan mengenai suatu rencana tindakan yang harus dilaksanakan dan (2) rasa tidak suka terhadap rekan kerja (misalnya terhadap seseorang yang dipandang suka melecehkan orang lain). Contoh yang pertama adalah konflik substantif sedangkan yang kedua adalah konflik emosi.
3. Konflik dapat terjadi pada pada tingkat pribadi (konflik dalam diri sendiri), konflik dengan orang lain, konflik antarkelompok, dan konflik antarorganisasi.
4. Konflik konstruktif adalah konflik yang menimbulkan maslahat bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Konflik ini membuka kesempatan bagi anggota kelompok untuk mengidentifikasi masalah atau peluang yang jika tidak mungkin akan ternafikan. Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi organisasi.
5. Manajemen konflik pada dasarnya adalah upaya untuk menangani konflik dengan tujuan *resolusi konflik yang sesungguhnya*, yaitu situasi di mana sebab sesungguhnya yang menimbulkan konflik dapat ditiadakan.
6. Pendekatan tidak langsung dalam mengelola konflik dapat mencakup yang berikut: memokuskan anggota pada tujuan yang sama, penerusan konflik secara hierarkis, desain ulang organisasi, dan pembentukan sikap
7. Pendekatan langsung dalam menangani konflik adalah dengan tidak menghindarinya, tetapi menghadapi konflik dan berusaha keras mengatasinya. Pendekatan yang umum dikenal dalam hal

ini adalah resolusi konflik kalah-kalah, resolusi konflik menang-kalah, dan resolusi konflik menang-menang.

8. Pendekatan yang paling bermanfaat dalam jangka panjang adalah pendekatan penanganan konflik menang-menang. Melalui pendekatan ini semua pihak yang konflik memperoleh hasil yang diinginkan melalui kolaborasi dengan benar-benar mengidentifikasi sebab konflik dan menanggulangnya dengan pendekatan pemecahan masalah.

LATIHAN

1. Jelaskan pengertian dan jenis-jenis konflik.
2. Berikan contoh adanya konflik yang mencakup hal-hal mengenai substansi pekerjaan dan bermuatan emosi dengan kadar cukup tinggi.
3. Jelaskan tingkatan konflik. Jelaskan juga kemungkinan dampak yang timbul akibat konflik-konflik itu.
4. Jelaskan mengapa konflik konstruktif dapat menimbulkan maslahat bagi kelompok atau organisasi dan mengapa konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi kelompok atau organisasi.
5. Jelaskan tujuan manajemen konflik.
6. Jelaskan pendekatan penanganan konflik yang bersifat tidak langsung dan yang langsung.
7. Jelaskan mengapa pendekatan konflik menang-menang akan bermaslahat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

Bab 5

Membangun Tim yang Efektif

PENGANTAR

Bayangkan sebuah tim sepak bola yang para pemainnya secara individual sangat mahir mengolah bola dan sangat bersemangat menyorangkan bola ke gawang lawan, yang dipilih dari sejumlah pemain terbaik, dan dibayar/digaji sangat mahal? Bagaimana potensi mereka dalam kejuaraan liga di sebuah negara? Anda kemungkinan besar akan berpandangan bahwa inilah tim yang favorit menjuarai liga itu. Anda dapat benar dan dapat juga salah. Anda benar jika membayangkan bahwa tim yang anggotanya adalah para pemain terbaik itu mampu bekerja sama dengan baik. Anda keliru jika menganggap kemahiran individu lebih penting ketimbang kerja sama yang baik. Pengalaman menunjukkan bahwa tim yang terdiri atas pemain-pemain hebat dapat dikalahkan oleh tim yang para pemainnya umumnya berkemampuan rata-rata, tetapi mampu bekerja sama dengan baik, ketika bertahan atau menyerang. Mereka memiliki tujuan bersama yang berbagi tanggung jawab pribadi untuk mencapainya.

Membangun tim adalah proses mengembangkan kelompok kerja dari yang sekadar fungsional ke tingkat yang lebih tinggi, yang tidak sekadar efektif tetapi juga efisien, yang berkinerja jauh di atas rata-rata. Dengan kata lain, kelompok kerja yang produktif yang berperilaku sebagai tim yang solid. Memahami benar perbedaan antara kelompok, tim yang baik, dan tim yang jelek merupakan hal yang esensial untuk membangun kinerja kolektif, utamanya ketika kita

berusaha mengubah status dari sekadar kelompok menjadi tim yang berkinerja unggul.

Dalam bab ini, yang merupakan bab terakhir dalam buku ini, akan dibahas upaya yang dapat dilakukan untuk membangun tim yang efektif. Pertama-tama akan dibahas pengertian tim yang dilanjutkan dengan jenis-jenis tim. Bahasan berikutnya adalah proses membina kerja tim dan hambatan kinerja tim. Selanjutnya bab ini menguraikan karakteristik tim yang berkinerja unggul dan akhirnya menjelaskan bahwa cara yang dapat Anda lakukan untuk menjadi anggota tim yang bernilai dan mitra kerja tambah.

PENGERTIAN TIM

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tim pada dasarnya adalah sekelompok orang dengan keahlian yang saling melengkapi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang anggotanya secara pribadi bertanggung gugat untuk memberikan yang terbaik. Berikut adalah beberapa istilah yang sering digunakan ketika membicarakan peningkatan kinerja kolektif secara lebih baik. Namun, hanya satu yang mewakili pengertian tim.

<i>Sekelompok orang</i>	<i>Sinergi</i>	<i>Memiliki satu tujuan</i>
<i>Keseluruhan > Jumlah</i>	<i>Kerja sama</i>	<i>Fleksibilitas</i>
<i>Bekerja bersama</i>	<i>Melapor pada satu atasan</i>	<i>Melayani pelanggan dengan cara terbaik</i>

Hampir semua istilah itu merupakan ciri tim yang baik. Misalnya, ungkapan keseluruhan lebih besar dari jumlah bagiannya digunakan jika anggota kelompok bekerja sama dengan baik. Namun, kinerja kolektif adakalanya gagal karena kualitas individual. Contoh yang

yang baik adalah apa yang diacu sebagai sindrom Apollo, di mana orang-orang yang sangat cerdas seringkali berkinerja jelek ketika mereka bekerja bersama dibandingkan dengan kelompok-kelompok yang anggotanya tidak sangat ahli.

Istilah yang penting dalam tabel di atas adalah “memiliki satu tujuan.” Artinya anggota kelompok benar-benar sepakat untuk mencapai tujuan bersama. Pemilikan satu tujuan yang disepakati itulah yang membedakan suatu kelompok biasa dari tim, dan tanpa pemahaman dan komitmen terhadap tujuan itu, semua upaya lain untuk membangun kinerja yang lebih baik tidak akan banyak manfaatnya atau sama sekali tidak bermanfaat. Oleh karena itu, prioritas utama adalah memiliki landasan yang kokoh untuk hal-hal berikut.

- Ada tujuan bersama yang setiap orang berbagi tanggung jawab untuk mencapainya.
- Setiap orang memahami tujuan itu dan merasa terikat untuk mencapainya.

JENIS-JENIS TIM

Di tempat kerja kita dapat mengidentifikasi tiga jenis tim yang biasa ditemukan, yaitu tim yang merekomendasikan sesuatu, tim yang membuat atau melaksanakan, dan tim yang menjamin segala sesuatu berlangsung dengan baik.

Tim Rekomendasi

Tim rekomendasi adalah tim yang dibentuk untuk menelaah masalah-masalah tertentu dan merekomendasikan cara pemecahannya. Tim ini umumnya bekerja dalam target waktu tertentu dan dibubarkan setelah tugas yang dipikulkan telah selesai. Kita telah mengidentifikasi tim seperti ini sebagai kelompok formal temporer. Sebutan untuk tim

ini boleh jadi satuan tugas, panitia, komite, dan sebagainya. Para anggota tim ini harus dapat belajar dengan cepat bagaimana cara bekerja sama dengan baik, melaksanakan tugas dengan baik, dan merekomendasikan tindak lanjut pekerjaan mereka kepada orang lain.

Tim Pelaksana

Tim ini adalah kelompok yang melaksanakan tugas dan fungsi organisasi seperti hubungan masyarakat, penyelenggaraan pelatihan, kesekretariatan, keprotokolan, perencanaan, pengawasan, dan sebagainya. Kelompok ini dapat dipandang sebagai kelompok formal yang relatif permanen. Para anggota kelompok ini memiliki hubungan kerja jangka panjang serta sistem operasi dukungan eksternal yang diperlukan agar dapat berkinerja dalam jangka panjang.

Tim Fasilitasi

Tim ini dapat juga diacu sebagai kelompok pimpinan pada tingkat yang berbeda: teras, menengah, dan bawah. Ini adalah kelompok yang terdiri atas para pimpinan. Kelompok ini juga harus dapat berkinerja sebagai tim yang sesungguhnya. Isu-isu pokok yang ditangani tim ini mencakup upaya mengidentifikasi tujuan dan nilai-nilai yang kondusif, memfasilitasi pelaksanaan pekerjaan orang lain, atau koordinasi kegiatan antarunit kerja.

PROSES MEMBINA KERJA TIM

Tim manapun harus beranggotakan sejumlah orang yang merasa bertanggung jawab untuk secara aktif bekerja sama melakukan tugas-tugas penting untuk melaksanakan tugas, apakah merekomendasikan

sesuatu, melaksanakan sebagian tugas dan fungsi organisasi, atau memfasilitasi pelaksanaan pekerjaan orang lain. Artinya, setiap anggota tim harus merasa bertanggung jawab secara kolektif melalui kerja tim.

Kerja tim terjadi jika para anggota suatu tim bekerja dengan semangat kebersamaan sedemikian rupa sehingga nilai-nilai inti—semua anggota mendorong pendayagunaan keterampilan yang dimiliki—untuk mencapai tujuan bersama. Nilai-nilai ini telah diidentifikasi mencakup menyimak dan menanggapi secara konstruktif pandangan anggota lain, memberi kepada anggota lain maslahat keraguan, mendukung, memahami kebutuhan atau kepentingan, dan menghargai prestasi orang lain.

Kerja tim tidak selamanya terjadi begitu saja. Seringkali pemimpin/ketua dan anggota tim harus bekerja keras untuk mewujudkannya. Kembali ke tim sepak bola kita, para manajer dan pelatih harus berfokus pada upaya membangun kerja sama tim pada awal pembentukan kesebelasan. Seperti yang Anda ketahui, bahkan tim yang berpengalaman sekalipun sering mengalami masalah ketika musim pertandingan sedang berlangsung. Sebagian anggota mengeluh, ada yang mengundurkan diri, dan ada pula yang ditawarkan ke tim yang lain. Bahkan tim juara sekalipun adakalanya mengalami berbagai masalah, dan tim yang paling hebat juga dapat kehilangan semangat juaranya, saling bertikai, dan akhirnya ada anggota yang kemungkinan harus diganti. Jika ini terjadi pihak-pihak yang berkepentingan perlu mengkaji masalah mereka dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki situasi dan membangun semangat kebersamaan dan kerja sama timnya kembali.

Kelompok-kelompok kerja dan tim menghadapi kesulitan serupa. Pada saat dibentuk pertama kali, para anggota harus mampu menangani tantangan tahap awal perkembangan kelompok. Bahkan

pada saat kelompok atau tim telah memasuki usia matang, kebanyakan tim kerja akan menghadapi masalah kerja sama pada saat-saat tertentu. Pada saat muncul kesulitan, atau sebagai sarana untuk mencegahnya, kegiatan pembinaan tim (*team building*) dapat membantu. Kegiatan ini adalah aktivitas terencana yang didesain untuk menghimpun dan menganalisis data atau keberfungsian kelompok dan memulai perubahan untuk meningkatkan kerja sama dan produktivitas kelompok.

Tujuan Pembinaan Tim

Upaya menciptakan dan mempertahankan tim yang unggul merupakan tantangan tersendiri di berbagai situasi organisasi. Pembinaan tim bermanfaat untuk mencapai hal-hal berikut.

- Mentransformasi rasa memiliki tujuan bersama menjadi tujuan kinerja yang spesifik.
- Membangun kerja sama di antara anggota tim dengan menumbuhkan rasa saling percaya, menghormati, mendorong, dan menghargai kontribusi anggota lain.
- Mengembangkan bauran keterampilan yang pas untuk menghasilkan kinerja unggul.
- Meningkatkan kreativitas dalam berkinerja.
- Memperjelas nilai-nilai inti sebagai pedoman untuk mengarahkan perilaku anggota.

Nilai-nilai merupakan unsur penting dalam budaya organisasi. Demikian juga halnya bagi kelompok atau tim. Nilai-nilai yang baik berfungsi sebagai pedoman anggota untuk berperilaku sejalan dengan tujuan bersama yang telah disepakati. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai kendali internal bagi anggota tim, dan nilai-nilai ini dapat menggantikan arahan eksternal.

Proses Pembinaan Tim

Proses pembinaan tim berlangsung melalui tahapan berikut.

- Pengenalan masalah atau peluang. Dalam tahap ini salah seorang anggota tim atau orang luar menangkap adanya masalah atau kemungkinan timbulnya masalah atau peluang.
- Pengumpulan dan analisis data. Anggota tim bekerja sama menghimpun dan menganalisis data.
- Penyusunan rencana tindakan. Anggota tim bekerja sama menyusun rencana tindakan untuk menanggulangi masalah atau memanfaatkan peluang.
- Pelaksanaan tindakan. Anggota tim bekerja sama untuk melaksanakan rencana tindakan.
- Penilaian hasil. Anggota tim bekerja sama menilai hasil yang dicapai.

Proses tersebut seyogianya dilaksanakan secara kolaboratif. Perhatikan pernyataan kerja sama dalam setiap tahap dalam proses itu. Setiap anggota diharapkan berperan serta aktif dalam proses tersebut dengan berbagi tanggung jawab dalam upaya melaksanakan rencana yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

HAMBATAN KINERJA TIM

Sebuah tim yang dibentuk dan diharapkan menghasilkan kinerja unggul seringkali tidak berfungsi dengan baik. Tim sepakbola yang telah dibina dan dilatih dengan biaya sangat besar, ternyata hanyalah sekumpulan pecundang yang di kandang sendiri tidak mampu menunjukkan tajinya. Demikian juga halnya dengan tim kerja dalam organisasi, yang tidak berkinerja sebagaimana yang diharapkan. Apa

yang terjadi? Tim sepakbola itu terdiri atas sejumlah pemain hebat dan tim kerja itu terdiri atas orang-orang yang sangat berkeahlian di bidang masing-masing.

Ada sejumlah hal yang menghambat tim untuk berkinerja unggul. Ini diacu sebagai kompleks tim (*team complex*) atau hambatan tim. Kompleks tim adalah dinamika tim, yaitu kekuatan tersembunyi yang beroperasi dalam sebuah tim. Jika beberapa dinamika tim dapat membantu kinerja tim, kompleks tim menghambat tim menghasilkan kinerja unggul. Kompleks tim dapat menghalangi tim untuk beradaptasi dan menanggapi dengan tepat dalam situasi tertentu.

Relevansi Kompleks Tim Dalam Situasi Tertentu

Adanya kompleks tim tidak selalu mengakibatkan tim berkinerja buruk. Artinya hal ini bergantung pada apa yang perlu dicapai tim. Jika sebuah tim perlu menggunakan perilaku kolektif tertentu agar berhasil, dan salah satu kompleks tim menghambat mereka berkinerja atau membuat mereka berperilaku dengan cara-cara yang tidak tepat, maka kemungkinan besar kinerja tidak akan bagus. Kompleks tim sama halnya dengan hambatan fisik bagi para atlet. Kompleks ini membatasi dan menghambat orang untuk berkinerja dengan baik. Namun, jika perilaku itu bukan merupakan faktor penting bagi keberhasilan tim, maka keberadaannya kemungkinan tidak relevan. Dalam hal seperti ini, kompleks tim hanya merupakan sesuatu yang sedikit mengganggu tetapi tidak menimbulkan masalah. Dengan demikian, kompleks tim menimbulkan masalah atau relevan dalam situasi tertentu, tetapi tidak dalam situasi lainnya.

Kompleks tim dapat dipandang sebagai suatu bentuk pikiran kelompok. Seperti yang telah kita ketahui, pikiran kelompok adalah ketidakberfungsian tim karena para anggotanya berusaha keras untuk

selalu mengedepankan kompromi terhadap proses pikiran anggota lain atau keputusan yang diambil kelompok, dengan mengenyampingkan tanggung jawab pribadi atau pandangan pribadi. Sebenarnya, berkompromi dengan keputusan kelompok merupakan dinamika kelompok yang berkontribusi positif bagi keberfungsian kelompok. Kerja tim yang baik merupakan keseimbangan yang pas, atau pengelolaan tekanan yang seimbang, antara pendapat individu dan pendapat kolektif. Proses ini menjadi tidak fungsional ketika keseimbangan itu bergeser terlalu banyak ke arah kompromi kelompok dengan menafikan pandangan/kontribusi perseorangan, atau sebaliknya.

Kompleks Tim dan Peran Anggota

Kompleks tim ini sebenarnya merupakan penggunaan peran-peran anggota dalam kelompok atau tim yang terlalu banyak dan terlalu sedikit.

- 1 **Terlalu sedikit diperankan** terjadi jika peran tim tertentu menjadi sesuatu yang diharamkan dalam situasi. Tim mungkin dapat menggunakan banyak peran dalam tim, tetapi tidak dalam peran tertentu ini sekalipun situasinya justru menghendaki adanya peran ini.
- 2 **Terlalu banyak diperankan** terjadi jika peran tim tertentu dimainkan terlalu sering, bahkan dalam situasi yang tidak memerlukan peran itu sehingga sangat mubazir.

Sebagian kompleks tim dapat melibatkan baik penggunaan peran terlalu sedikit maupun penggunaan peran terlalu banyak. Peran tim dapat diandaikan seperti alat kontrol volume suara TV yang rusak, yang berada pada posisi tidak hidup dan tidak pula mati. Ketika kontrol volume dihidupkan, suara terdengar dan kemudian lenyap; suaranya bisa menjadi sangat keras dan bisa pula tiba-tiba lenyap. Dalam

situasi seperti ini, peran tim mungkin digunakan terlalu banyak atau justru dihindari, dan tim tidak dapat mengendalikan keseimbangan penggunaan peran dalam posisi yang pas.

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Bab 3 kelompok atau tim yang berfungsi dengan baik harus dapat menyeimbangkan dua aktivitas utama yang penting yaitu aktivitas tugas dan aktivitas pemeliharaan atau hubungan. Aktivitas tugas berkaitan dengan berbagai hal yang dilakukan anggota yang langsung berkontribusi pada kinerja kelompok. Aktivitas pemeliharaan mendukung hubungan sosial dan antarpribadi di antara anggota kelompok. Sebelumnya kita juga telah mengetahui bahwa peran anggota yang tercakup dalam aktivitas tugas adalah inisiator, pencari informasi, pemberi informasi, dan pengikhtisar. Peran anggota yang tercakup dalam aktivitas pemeliharaan atau hubungan adalah motivator, pengharmonis, penentu standar, pengikut, dan penjaga.

Kompleks inisiator. Peran ini mirip sebagai penjelajah. Anggota tim yang terlalu banyak memainkan peran ini mulai dengan terlalu banyak inisiatif tanpa adanya tindak lanjut. Anggota yang terlalu sedikit memainkan peran ini terbelenggu dalam kebiasaan dengan melakukan hal-hal rutin.

Kompleks pencari informasi. Peran sebagai pencari informasi yang terlalu banyak digunakan seperti kurator yang berusaha mengumpulkan terlalu banyak informasi. Sebaliknya yang terlalu sedikit digunakan tidak menyadari bahwa mereka tidak berkomunikasi dengan sesama anggota.

Kompleks pemberi informasi. Peran sebagai pemberi informasi yang terlalu banyak digunakan seperti staf humas yang terbelenggu dalam citra yang ingin mereka bangun. Sebaliknya anggota yang memainkan peran ini terlalu sedikit berfungsi seperti pejabat birokrasi pemerintah yang sedang sakit gigi.

Kompleks pengikhtisar. Peran sebagai pengikhtisar yang terlalu banyak digunakan seperti seorang ketua rapat yang tergesa-gesa mengambil keputusan untuk bergerak ke agenda rapat berikutnya. Sebaliknya yang terlalu sedikit digunakan membiarkan rapat berlangsung tanpa arah sekalipun anggota lainnya telah lelah beradu argumentasi.

Kompleks motivator. Peran sebagai motivator yang terlalu banyak digunakan membuat orang seperti dilecehkan kemampuan mereka mengendalikan diri sendiri. Sebaliknya yang terlalu sedikit digunakan kelihatan seperti tidak peduli dengan keberhargaan orang lain.

Kompleks pengharmonis. Peran sebagai pengharmonis yang terlalu banyak digunakan seperti juru damai yang memandang semua perbedaan dari sudut konflik yang akut. Sebaliknya yang terlalu sedikit digunakan tidak menyadari bahwa situasi konflik telah sampai pada tingkat yang dapat mencederai keberfungsian tim.

Kompleks penentu standar. Peran sebagai penentu standar yang terlalu banyak digunakan seperti pengendali mutu yang tidak mentoleransi sedikitpun penyimpangan (kaku). Sebaliknya yang terlalu sedikit digunakan tidak menyadari bahwa tanpa standar dan aturan yang jelas tim bergerak tanpa aturan sehingga mengakibatkan kekacauan.

Kompleks pengikut. Peran sebagai pengikut yang terlalu banyak digunakan menimbulkan kebergantungan karena anggota segan atau tidak berani berbeda pendapat. Sebaliknya yang terlalu sedikit digunakan menimbulkan kemandirian berlebihan sehingga tidak tampak adanya kerja sama.

Kompleks penjaga. Peran sebagai penjaga yang terlalu banyak digunakan memberi peluang setiap orang bertindak seenaknya atau mengajukan gagasan bertele-tele sehingga membuang-buang waktu.

Sebaliknya yang terlalu sedikit digunakan membiarkan anggota tertentu mendominasi tim.

Sindrom Apollo

Selain kompleks tim tersebut yang para anggotanya tidak memainkan peran dengan seimbang, ada hambatan lain yang dikenal sebagai sindrom Apollo. Sindrom ini menunjukkan bahwa sejumlah orang yang sangat kompeten/ahli dapat, secara kolektif, berkinerja sangat buruk. Kegagalan orang-orang ini, yang semula diperkirakan menjadi tim yang unggul, tampaknya disebabkan oleh cara beroperasinya.

- Tim menghabiskan banyak waktu untuk berdebat secara prematur dan destruktif, saling berusaha memengaruhi untuk menerima pendapat, dan sangat berusaha menunjukkan kelemahan gagasan anggota lainnya. Semuanya ini berujung pada kebuntuan.
- Para anggota tim mengalami kesulitan untuk mengambil keputusan, atau andaipun ada keputusan yang diambil, keputusan itu tidak benar-benar dipatuhi secara koheren.
- Anggota cenderung bertindak sendiri-sendiri tanpa mempertimbangkan pekerjaan anggota lainnya, dan tim ini sukar dikelola.
- Dalam beberapa hal, tim menyadari apa yang sedang terjadi, tetapi mereka menghindari konfrontasi, yang pada gilirannya menimbulkan masalah dalam pengambilan keputusan.

KARAKTERISTIK TIM YANG BERKINERJA UNGGUL

Tim yang berkinerja unggul memiliki karakteristik tertentu. Karakteristik itu adalah memiliki kebersamaan tujuan, tanggung jawab bersama, kepemimpinan yang memberdayakan, responsif, inovatif dan kreatif, komunikatif, berfokus pada tugas, dan, pemecahan masalah.

Kebersamaan Tujuan

- Adanya perasaan memiliki tujuan bersama
- Saling mengingatkan tujuan bersama
- Saling memotivasi untuk mencapai tujuan bersama
- Tujuan tim sejalan dengan tujuan pribadi dan organisasi
- Keberhasilan dan kegagalan adalah tanggung jawab bersama
- Adanya kejelasan dan pemahaman peran anggota tim

Tanggung Jawab Bersama

- Pengambilan keputusan partisipatif
- Penghargaan dikaitkan dengan kinerja tim
- Pengakuan atas keahlian/nilai tambah individu
- Kerja sama mengemban tanggung jawab
- Standar kinerja yang jelas
- Merayakan keberhasilan tim
- Tanggung jawab dan wewenang didistribusikan dengan jelas
- Anggota bertanggung gugat atas keberhasilan tim

Kepemimpinan yang Memberdayakan

- Kepemimpinan yang bervisi
- Peran kepemimpinan yang jelas dan dibagi
- Memungkinkan anggota mengembangkan potensi
- Menghargai kontribusi anggota
- Norma dan nilai-nilai yang disepakati bersama

- Memadukan potensi anggota menjadi tim yang sinergis
- Mengedepankan identitas tim
- Mendorong timbulnya rasa memiliki
- Berfokus pada masa depan
- Mendorong pembelajaran kelompok

Responsif

- Bermitra dengan tim lain
- Fleksibel
- Berfokus pada pelanggan
- Terbuka kemungkinan menempuh risiko atau berbuat salah
- Pemantauan diri
- Koreksi diri, menilai kinerja sendiri
- Anggota merasa senang dengan hasil kerja
- Menerima gagasan lain yang berbeda

Inovatif dan Kreatif

- Mendorong gagasan inovatif
- Penghargaan atas bakat kreativitas individu
- Saling memberdayakan

Komunikatif

- Komunikasi berlangsung dengan sangat baik
- Mendorong keterbukaan
- Saluran komunikasi yang jelas

- Adanya jargon tim
- Keterjalinan komunikasi dengan pihak-pihak di luar tim
- Rapat terstruktur dengan agenda jelas

Berfokus Pada Tugas

- Adanya tugas yang menantang
- Tekanan pada akuntabilitas individu
- Menyeimbangkan beban kerja
- Berfokus pada mutu
- Merumuskan tugas-tugas dengan jelas
- Menghargai kemampuan anggota
- Mendorong penguatan komitmen pada tugas

Pemecahan Masalah

- Mengonfrontasi isu, bukan orang
- Mendorong untuk saling memercayai
- Pengambilan keputusan dengan proses yang jelas
- Konflik dikelola dengan baik
- Kebebasan mengungkapkan gagasan
- Kebebasan berbagi pendapat

MENJADI ANGGOTA TIM YANG BERNILAI

Sekalipun pemimpin/ketua tim bertanggung gugat untuk menetapkan dan memantau kinerja tim, semua anggota bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan tim. Jika pengalaman Anda sebelumnya

sebagai anggota suatu kelompok kerja atau tim, kontribusi Anda adalah menyelesaikan tugas dengan baik. Namun, kontribusi Anda sebagai anggota tim lebih dari sekadar menyelesaikan pekerjaan itu sendiri. Anda perlu menyadari bahwa Anda berinteraksi dengan anggota lainnya secara produktif dan Anda pun, secara perseorangan, sebenarnya dapat memfasilitasi dinamika tim yang konstruktif. Artinya, semuanya bergantung pada motivasi Anda menjadi anggota tim dan tekad Anda untuk memberikan yang terbaik.

Rapat tim Anda adalah *rapat Anda* dan karenanya Anda juga *bertanggung jawab penuh* untuk membuatnya produktif. Rapat tim bukanlah sesuatu yang terjadi begitu saja terhadap diri Anda. Rapat itu merupakan sesuatu yang Anda buat atau lakukan. Pemimpin atau ketua tim Anda, sebagai anggota yang turut berperan serta, memiliki sepotong dari tindakan, tetapi tanggung jawab itu tidak boleh dipikulnya sendirian. Jika tim Anda telah menetapkan peran yang disebut sebagai “fasilitator rapat,” orang ini kemungkinan akan memimpin upaya menjamin ketersediaan ruang rapat, mendistribusikan agenda rapat, atau tugas-tugas seperti itu; tetapi bukan dia sendiri yang bertanggung jawab. Setiap anggota tim memiliki *tanggung jawab pribadi untuk membuat rapat itu berhasil*.

Hal ini merupakan perubahan drastis dalam penentuan peran anggota tim dan juga bagi pemimpin/ketua tim. Sebagai anggota tim Anda tidak lagi dapat sekadar duduk menjadi pengamat atau pengeluh. Anda harus menjadi partisipan/pengamat, yang secara aktif berkontribusi pada substansi rapat dan pada saat yang sama mengamati dinamika tim dan melakukan intervensi jika anggota kelompok lainnya berperilaku dengan cara-cara yang tidak fungsional. Ini bukanlah pekerjaan mudah, dan jelas sekali merupakan bagian dari tanggung jawab Anda sebagai anggota tim.

Jika Anda memandang rapat yang Anda hadiri sebagai kegiatan yang direncanakan dan dipimpin orang lain, Anda akan merasa sulit untuk menyesuaikan diri. Jika pemimpin atau ketua Anda yang biasanya memimpin atau bertanggung jawab atas rapat itu, upaya Anda menyesuaikan diri akan lebih sulit lagi. Langkah pertama untuk menyesuaikan diri dengan peran baru sebagai partisipan/pengamat ini merupakan pergeseran pola pikir yang tidak ringan. Untuk berperilaku secara bertanggung jawab, Anda harus merasa bertanggung jawab. Pemimpin tim Anda juga harus berkemauan untuk berbagi tanggung jawab.

Anda perlu membicarakan bagaimana penataan rapat, siapa yang memutuskan agenda rapat, apa saja perilaku yang menghambat tim untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana perasaan ketika rapat selesai dan mengapa mereka merasa seperti itu. Selanjutnya, ambil keputusan secara kolektif tentang cara meningkatkan rapat.

Jangan berharap bahwa Anda akan segera merasa nyaman dengan tambahan tanggung jawab ini. Ini seperti menjadi orang tua pertama kali, Anda belajar dengan melakukannya. Terlalu banyak hal yang harus diperhatikan. Anda tidak mungkin dapat sekadar duduk dan berharap ada orang lain yang akan melakukannya. Ini adalah pekerjaan sulit dan memerlukan energi yang sangat banyak. Namun, jika Anda mampu memainkan semua peran sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya secara seimbang, Anda akan merasa bahwa semua yang Anda lakukan sebagai anggota tim sangat bernilai.

Setiap Anggota Berkontribusi

Rapat tim Anda memiliki dua hal penting yang memerlukan perhatian Anda: substansi dan proses. Substansi rapat menyangkut apa yang

dilakukan tim, sedangkan proses rapat adalah bagaimana anggota tim bekerja sama melakukan hal itu. Substansi rapat adalah apa yang Anda diskusikan, rencanakan, dan putuskan. Proses menyangkut cara anggota berperilaku selama rapat. Istilah lain yang menggambarkan proses adalah dinamika.

Ada saat-saat tertentu dalam suatu rapat tim ketika Anda merasa tidak dapat berpartisipasi karena Anda tidak benar-benar memahami topik yang dibicarakan. Ketidapahaman Anda dalam hal substansi rapat tidak berarti bahwa Anda tidak dapat berkontribusi sama sekali. Anda berada dalam posisi yang sangat baik untuk mengamati dan memfasilitasi proses rapat, yang sebenarnya sangat diperlukan para anggota. Kebanyakan tim umumnya sangat baik dalam kaitannya dengan substansi, mereka biasanya memiliki hal-hal yang tepat dalam agenda dan memiliki cukup keahlian yang dapat diharapkan berkontribusi. Rapat yang tidak efektif biasanya adalah akibat dari dinamika atau proses tim yang tidak fungsional. Semua anggota tim bertanggung jawab atas keberhasilan rapat sehingga mereka seharusnya memainkan peran aktif dalam memfasilitasi dinamika yang konstruktif. Jika Anda tidak paham benar dengan substansi rapat, Anda memiliki keuntungan perspektif, Anda dapat berkonsentrasi pada proses.

Bagaimana cara kita mengetahui apakah proses atau dinamika tim berlangsung fungsional atau tidak? Jika tim dapat menyeimbangkan antara aktivitas tugas dan aktivitas pemeliharaan atau hubungannya dengan baik, maka proses tim berlangsung secara fungsional. Para anggota berperilaku dengan cara-cara yang memfasilitasi upaya tim untuk berkinerja dengan baik dan pada saat yang sama para anggota dihargai, dihormati, diikutsertakan, dan disinergikan. Para anggota dapat berujar dengan bangga, “kami adalah tim yang sangat produktif dan saya merasa beruntung menjadi anggota tim ini.” Namun, jika

tim gagal menyeimbangkan aktivitas tugas dan pemeliharaan, anggota tim akan berkomentar, “Banyak hal yang harus dikerjakan, tetapi saya tidak tahan dengan cara anggota tim ini memperlakukan anggota lainnya.” Ini merupakan isyarat bahwa tim tidak cukup memperhatikan aktivitas pemeliharaannya. Sebaliknya, jika Anda mendengar komentar, “Tim kami sangat kohesif, rasanya seperti dalam keluarga, tetapi tidak banyak yang kami hasilkan,” ini adalah isyarat bahwa tim bergeser terlalu jauh ke aktivitas pemeliharaan. Tim harus menyadari bahwa mereka harus mampu menyeimbangkan kedua aktivitas itu dengan baik.

Belajar cara mengamati proses tim dan melakukan tindakan yang tepat memerlukan waktu dan praktik. Jika Anda mengamati segala hal secara acak, Anda tidak akan melihat apapun. Anda harus melatih mata dan telinga agar Anda dapat memokuskan observasi Anda. Cara terbaik berfokus adalah memahami benar peran yang harus dimainkan dalam memfasilitasi tim yang juga diacu sebagai perilaku intervensi. Selanjutnya menerapkan yang sesuai dalam situasi-situasi yang membutuhkannya. Semua peran Anggota yang telah dikemukakan sebelumnya dapat dipelajari dan dipraktikkan dengan baik untuk memfasilitasi proses tim

Mengenali Anggota Terbaik

Ketika sebuah tim olah raga menjadi juara, mereka melakukan tradisi untuk merayakan kemenangan dan memberikan penghargaan kepada pemain terbaik. Ini adalah anggota tim yang telah menunjukkan upaya ekstra keras dan berkinerja luar biasa baik, mencetak gol lebih banyak, membantu menciptakan gol lebih sering, bertahan sama baiknya dengan menyerang, dan memotivasi anggota tim ketika menghadapi masa-masa sulit. Tidak ada pujian yang terdengar lebih menyenangkan daripada ketika anggota tim lain berujar, “Kami tidak

dapat mencapai semua ini tanpa Anda.” Ini adalah tradisi yang perlu ditumbuhkan sebagai investasi sangat penting dalam upaya membina tim.

Dalam lingkungan berbasis tim, adalah tanggung jawab pimpinan untuk menghargai kinerja tim. Tanggung jawab tim adalah menghargai bintang tim. Jangan pelit dengan pujian, karena pujian yang tulus merupakan motivator yang luar biasa pengaruhnya dan Anda tidak memerlukan biaya menyampaikan pujian; kecuali jika Anda berpura-pura, manipulatif, dan hati Anda berbulu dengan rasa iri.

Anda Harus Menjadi Mitra Kerja Terbaik

Jelas sekali bahwa hubungan pribadi yang kita alami dengan sesama anggota tim sangat berpengaruh terhadap perasaan kita dengan pekerjaan dan tempat kerja kita, dan juga dengan tim kita. Namun, kebalikan dari keyakinan yang umum dianut, Anda tidak harus menjadi sahabat terbaik untuk menjadi tim yang efektif. Kumpulan para sahabat terbaik tidak menghasilkan tim terbaik; yang membuat tim berkinerja unggul adalah *mitra kerja* terbaik.

Menjadi mitra kerja terbaik berarti memperlakukan mitra kerja seolah-olah mereka adalah sahabat terbaik Anda. Ini tidak termasuk aktivitas sosialisasi di luar jam kerja, atau berbagi perasaan pribadi; karena yang terpenting adalah tindakan Anda yang menunjukkan bahwa Anda benar-benar menghargai orang lain. Karakter Anda terlihat ketika Anda berinteraksi dengan orang lain, apakah Anda benar-benar tulus atau sekadar berpura-pura memoles ekspresi bagi kemaslahatan Anda sendiri.

Pikirkan mengenai cara Anda menunjukkan sikap hormat terhadap sahabat terbaik Anda. Apakah Anda menawarkan bantuan ketika ia

memerlukannya? Apakah Anda menyimak hal-hal yang dikatakannya tanpa berperasangka buruk terhadap gagasan atau pendapatnya? Apakah Anda peka terhadap Sahabat Anda ketika ia mengalami masalah pribadi? Apakah Anda dapat menerima keanehan sahabat Anda? Apakah Anda datang tepat waktu memenuhi janji bertemu dan Anda tahu bahwa hal ini akan menguntungkannya? Apakah Anda dapat berbagi rasa senang dan memujinya dengan tulus ketika ia berprestasi dalam sesuatu hal?

Anda pasti menjawab “Ya,” atas semua pertanyaan itu karena ia adalah sahabat terbaik Anda. Anda juga memiliki banyak cara yang dapat Anda lakukan untuk menunjukkan sikap hormat Anda kepada sahabat terbaik Anda. Itulah yang Anda perlukan untuk menjadi mitra kerja yang terbaik. Mulailah memperlakukan mitra kerja Anda dengan cara ini; siapa tahu, Anda pun nantinya akan menjadi sahabat terbaik mitra kerja Anda.

RANGKUMAN

1. Tim pada dasarnya adalah sekelompok orang dengan keahlian yang saling melengkapi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang anggotanya secara pribadi bertanggung gugat untuk memberikan yang terbaik.
2. Pemilihan satu tujuan yang disepakati itulah yang membedakan suatu kelompok biasa dari tim, dan tanpa pemahaman dan komitmen terhadap tujuan itu, semua upaya lain untuk membangun kinerja yang lebih baik tidak akan banyak manfaatnya atau sama sekali tidak bermanfaat.
3. Di tempat kerja kita dapat mengidentifikasi tiga jenis tim yang biasa ditemukan, yaitu tim yang merekomendasikan sesuatu, tim yang membuat atau melaksanakan, dan tim yang menjamin segala sesuatu berlangsung dengan baik.

4. Upaya menciptakan dan mempertahankan tim yang unggul merupakan tantangan tersendiri di berbagai situasi organisasi. Pembinaan tim bermanfaat untuk mentransformasi rasa memiliki tujuan bersama menjadi tujuan kinerja yang spesifik; membangun kerja sama di antara anggota tim dengan menumbuhkan rasa saling percaya, menghormati, mendorong, dan menghargai kontribusi anggota lain; mengembangkan bauran keterampilan yang pas untuk menghasilkan kinerja unggul; meningkatkan kreativitas dalam berkinerja; dan memperjelas nilai-nilai inti sebagai pedoman untuk mengarahkan perilaku anggota.
5. Proses pembinaan tim berlangsung melalui tahapan pengenalan masalah atau peluang, pengumpulan dan analisis data, penyusunan rencana tindakan, pelaksanaan tindakan, dan penilaian hasil. Proses ini seyogianya dilaksanakan secara kolaboratif.
6. Ada sejumlah hal yang menghambat tim untuk berkinerja unggul. Ini diacu sebagai kompleks tim atau hambatan tim. Kompleks tim adalah dinamika tim, yaitu kekuatan tersembunyi yang beroperasi dalam sebuah tim. Kompleks tim mencakup semua peran anggota dalam tim yang terlalu banyak atau terlalu sedikit digunakan.
7. Tim yang berkinerja unggul memiliki karakteristik tertentu. Karakteristik itu adalah memiliki kebersamaan tujuan, tanggung jawab bersama, kepemimpinan yang memberdayakan, responsif, inovatif dan kreatif, komunikatif, berfokus pada tugas, dan, pemecahan masalah.
8. Anggota tim harus berusaha sepenuh hati untuk menjadi anggota tim yang bernilai bagi anggota tim lainnya dengan melibatkan diri secara aktif dalam aktivitas tugas dan aktivitas pemeliharaan tim.

LATIHAN

1. Jelaskan pengertian tim dan jelaskan pula prioritas utama dalam membangun tim yang efektif.
2. Jelaskan tiga jenis tim dalam organisasi.

3. Jelaskan tujuan membina tim.
4. Jelaskan yang dimaksud dengan kompleks tim dan beberapa di antaranya yang Anda ketahui berikut contohnya.
5. Jelaskan karakteristik tim yang berkinerja unggul.
6. Jelaskan apa yang dapat Anda lakukan untuk dapat menjadi anggota tim yang bernilai?
7. Jelaskan apa yang dapat Anda lakukan untuk menjadi mitra kerja yang terbaik.

Daftar Pustaka

- Richard Y. Chang (terjemahan 1999), *Sukses Melalui Kerja Sama Tim*, Edisi kedua, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Presindo, PT. Gramedia.
- Robin, Stephen P. (terjemahan 1996), *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Free Management Library, Basics of Team Building, <http://www.managementhelp.org/>
- Nelson, Nicky, Effective Team Building, <http://www.teambuildingtips.com/articles/effectiveteam.html>
- Traut, Terence, Characteristics of High Performance Teams <http://www.teambuildingtips.com/articles/effectiveteam.html>
- Schemerhorn, Jr., John R., Hunt, James G., and Orsborn, Richard N. (1994), *Managing Organizational Behavior*, fifth edition, New York: John Wiley & Son.



Perpustakaan
Jenderal

3
E