

Dasar-dasar Perilaku Kelompok

Perilaku individu di dalam kelompok merupakan sesuatu yang lebih dari sekadar total jumlah dari setiap tindakan dengan cara mereka sendiri-sendiri. Ketika para individu berada dalam kelompok, mereka bertindak berbeda daripada ketika mereka sedang sendirian. Bab ini memperkenalkan konsep dasar mengenai kelompok dan mendemonstrasikan bagaimana pemahaman tentang kelompok dapat membantu menjelaskan tentang fenomena dari perilaku organisasi.

Mendefinisikan dan Mengklarifikasikan Kelompok

Kelompok didefinisikan sebagai dua atau lebih individu, yang berinteraksi dan saling tergantung antara satu dengan yang lain, yang bersama-sama ingin mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kelompok dapat berbentuk formal atau informal. Kelompok formal maksudnya jika kita mendefinisikannya sebagai struktur organisasi, dengan memberikan penugasan pekerjaan yang membentuk kelompok tugas kelompok kerja. Dalam kelompok formal, perilaku yang harus ditunjukkan oleh seseorang ditentukan dan diarahkan untuk tujuan organisasi. Sebaliknya, kelompok informal merupakan aliansi yang tidak terstruktur atau tidak ditetapkan secara organisasional. Dalam lingkungan kerja, kelompok-kelompok semacam ini terbentuk secara alamiah sebagai suatu tanggapan terhadap kebutuhan untuk mengadakan kontak sosial.

Memang memungkinkan untuk membuat subklasifikasi kelompok menjadi kategori kelompok perintah (*command group*), kelompok tugas (*task group*), kelompok kepentingan (*interest group*) atau kelompok persahabatan (*friendship group*). Kelompok perintah dan kelompok tugas didikte oleh organisasi formal, sementara kelompok-kelompok kepentingan dan kelompok persahabatan merupakan aliansi informal.

Kelompok perintah ditentukan oleh struktur organisasi. Kelompok ini terdiri dari para bawahan yang melapor langsung pada manajer tertentu. Seorang kepala sekolah dasar dan dua belas orang guru membentuk suatu kelompok perintah, begitu pun seorang direktur audit kantor pos dan lima orang inspektornya.

Peraga 7-1 Mengapa orang-orang bergabung dalam kelompok?

<i>Alasan</i>	<i>Manfaat</i>
Keamanan	Dengan bergabung dalam suatu kelompok, para individu dapat mengurangi rasa ketidakamanan untuk “berdiri sendiri”. Orang-orang merasa lebih kuat, memiliki lebih sedikit keraguan-raguan pada diri sendiri, dan menjadi lebih resisten terhadap ancaman ketika mereka merupakan bagian dari suatu kelompok.

Status	Masuknya ke dalam suatu kelompok dianggap penting karena kelompok memberikan pangakuan dan status bagi para anggotanya.
Harga Diri	Kelompok dapat memberikan perasaan akan berharganya seseorang. Disamping memberikan status pada mereka yang berda di luar kelompok tersebut, keanggotaan juga memberi tambahan perasaan berharga sebagai anggota dari kelompok itu sendiri.
Afiliasi	Kelompok dapat memenuhi kebutuhan sosial. Orang-orang menikmati interaksi yang reguler yang berasal dari keanggotaannya dalam kelompok. Bagi banyak orang, interaksi <i>'on the job'</i> merupakan sumber utama bagi mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka akan keanggotaan (afiliasi).
Kekuasaan	Apa yang tidak dapat dicapai secara individu seringkali mungkin terwujud melalui aksi kelompok. Jumlah yang banyak menyebabkan adanya kekuasaan.
Pencapaian Tujuan	Ada saat-saat dibutuhkannya lebih dari satu orang untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu ada kebutuhan untuk mengumpulkan banyak bakat, pengetahuan, atau kekuasaan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan. Dari contoh-contoh tersebut, maka pihak manajemen akan mengandalkan penggunaan kelompok formal.

Kelompok tugas, juga ditentukan secara organisasional, mewakili orang-orang yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Akan tetapi, batasan dari kelompok tugas ini tidak terbatas pada hierarki dari atasan langsungnya. Batasannya bisa melewati hubungan perintah. Contohnya, jika seorang mahasiswa perguruan tinggi dituduh melakukan tindak kriminal di kampus, maka hal ini memerlukan komunikasi dan koordinasi antara dekan keamanan, dan penasihat mahasiswa tersebut. Formasi seperti itu dapat mewakili kelompok tugas. Perlu dicatat bahwa seluruh kelompok perintah juga merupakan kelompok tugas, namun kelompok tugas dapat melintasi seluruh organisasi, sebaliknya kelompok perintah tidak.

Orang-orang yang mungkin atau tidak mungkin bergabung menjadi kelompok perintah atau kelompok tugas biasa, dapat menggabungkan diri untuk mencapai tujuan tertentu yang memperhatikan kepentingan diri masing kelompok. Inilah yang disebut dengan *kelompok kepentingan*. Para pegawai yang memainkan musik bersama untuk mengisi jadwal lebaran mereka, untuk mendukung seorang rekan yang dipecat, atau berupaya meningkatkan pendapatan mewakili formasi dari lembaga gabungan untuk kemudian mencapai kepentingan mereka yang sama. Kelompok-kelompok seringkali terbentuk karena para anggota individunya memiliki satu atau lebih karakteristik yang sama. Kita menyebut formasi seperti ini sebagai *kelompok persahabatan*. Kesetiakawanan sosial, yang seringkali

berkembang di luar situasi kerja, bisa berdasarkan pada , contohnya, usia yang sebaya, yang mendukung kelompok sepak bola “Big Red” dari Nebraska, berasal dari universitas yang sama, atau memiliki pandangan politik yang sama.

Kelompok informal memberikan fungsi yang paling penting dengan cara memuaskan kebutuhan sosial para anggotanya. Karena interaksi yang disebabkan oleh kedekatan pekerjaan atau tugas, kita mendapati para pegawai yang bermain golf bersama, berangkat dan pulang dari tempat kerja bersama-sama, makan siang bersama, dan menghabiskan waktu istirahat di sekitar *water cooler* bersama. Kita harus mengenali bahwa tipe-tipe interaksi antar individu semacam ini, walaupun informal sifatnya, namun sangat mempengaruhi perilaku dan kinerja mereka.

Tidak akan hanya satu alasan saja yang menjelaskan mengapa para individu bergabung dalam suatu kelompok. Kebanyakan orang menjadi milik dari sejumlah kelompok, jadi jelaslah bahwa kelompok yang berbeda memberikan keuntungan yang berbeda bagi anggotanya. Peraga 7 – 1 merangkum alasan-alasan yang populer mengapa orang-orang bergabung dalam sebuah kelompok.

Konsep Dasar Kelompok

Kajian mengenai konsep dasar kelompok berikut ini berusaha mengembangkan keyakinan bahwa kelompok tidak sekadar terbentuk oleh adanya gerombolan orang banyak. Kelompok memiliki suatu struktur yang membentuk perilaku dari anggotanya.

Laura Cambell adalah seorang *buyer* – bertugas memilih dan membeli stok barang – dari Marks & Spencer, perusahaan retail yang besar dari Inggris. Pekerjaannya menuntut dia untuk memainkan sejumlah peran ; yaitu, untuk menunjukkan serangkaian pola perilaku yang diharapkan, sehubungan dengan posisi yang diberikan dalam suatu unit sosial. Contohnya, Laura memainkan peran sebagai seorang pegawai Marks & Spencer, sebagai anggota dari kelompok pembeli di kantor pusat, sebagai anggota dari kelompok kerja perbaikan biaya, dan sebagai seorang penasihat dalam komite mengenai perbedaan. Di luar pekerjaannya, Laura Cambell mendapati dirinya sendiri masih memiliki peran tambahan : sebagai istri, ibu, Metodis, anggota serikat Buruh, anggota dewan di sekolah anak perempuannya, penyanyi di paduan suara St. Andrew’s Chapel, dan anggota dari liga sepak bola wanita Surrey. Banyak di antara peran-peran ini yang sejalan; namun, beberapanya justru hendak Laura untuk pindah dari London ke Manchester, namun suami dan anak perempuannya ingin agar dia tetap tinggal di London. Dapatkah tuntutan peran dari pekerjaannya disesuaikan dengan tuntutan perannya sebagai seorang istri dan ibu?

Sebagaimana halnya Laura Cambell, kita semua diminta untuk memainkan sejumlah peran, dan perilaku kita bermacam-macam terhadap yang kita mainkan. Konsep peran seperti ini dapat membantu kita menjelaskan mengapa perilaku Laura ketika pertandingan liga sepak bola pada hari Sabtu, contohnya, berbeda

dengan perilakunya ketika berpartisipasi pada pertemuan yang membahas kelompok kerja perbaikan biaya terhadap lingkungan kerja – kelompok yang menuntut identitas dan harapan yang berbeda terhadap Laura.

Pemahaman tentang perilaku peran dapat disederhanakan secara dramatis jika masing-masing dari kita memilih suatu peran dan memainkannya secara reguler dan konsisten. Sayangnya, kita diminta untuk memainkan bermacam-macam peran, baik di dalam maupun di luar pekerjaan kita. Kelompok yang berbeda menuntut persyaratan peran yang berbeda terhadap orang-orang. Dan kita dapat lebih memahami perilaku individu dalam situasi khusus jika kita mengetahui peran apa yang sedang dimainkan oleh orang tersebut.

Berdasarkan penelitian selama beberapa dekade mengenai peran, kita dapat membuat kesimpulan sebagai berikut ; (1) Orang-orang memainkan peran ganda. (2) Orang-orang mempelajari peran dari ransangan yang diterima dari sekitarnya – teman-teman, buku, film, televisi. Contohnya, banyak di antara pengacara di zaman sekarang yang telah membentuk peran mereka dengan model peran seperti Perry Mason atau anggota pemain dalam *L.A Law*. (3) Orang-orang memiliki kemampuan untuk berganti peran dengan cepat ketika mereka menyadari bahwa situasi dan tuntutan benar-benar menghendaki perubahan yang sangat penting. (4) Orang-orang seringkali mengalami konflik peran ketika mendapati persyaratan dari suatu peran merupakan hal yang ganjil bagi peran yang lainnya.

Semakin hari semakin banyak orang, contohnya, mengalami stres seperti yang sedang dialami oleh Laura Cambell karena berupaya mencari titik temu antara peran keluarga dan pekerjaan.

Maka jika Anda seorang manajer, apa manfaatnya memiliki pengetahuan tentang peran? Ketika Anda berhubungan dengan para pegawai, pengetahuan tersebut membantu Anda untuk memikirkan dari kelompok mana terutama mereka teridentifikasi pada saat itu dan perilaku apa yang diharapkan dari mereka dalam peran tersebut. Perspektif seperti ini seringkali bisa membuat Anda lebih akurat dalam meramalkan perilaku para pegawai dan menuntun Anda untuk menentukan apa yang terbaik untuk dilakukan dalam menangani situasi yang terjadi pada pegawai tersebut. *Norma*

Pernahkah Anda memperhatikan bahwa para pemain golf tidak berbicara apa-apa saat partner mereka meletakkan bola golfnya di atas rumput hijau atau bahwa para pegawai tidak mengkritik bos mereka di depan umum? Hal ini karena adanya **Norma**. Yaitu, adanya standar perilaku yang diterima di dalam suatu kelompok yang dirasakan bersama-sama oleh para anggota kelompok tersebut.

Setiap kelompok akan membentuk serangkaian normanya sendiri-sendiri. Contohnya, norma kelompok mungkin menentukan pakaian yang tepat, kapan waktunya berhuru-hara dapat diterima, dengan siapa kelompok tersebut makan siang, dan persahabatan di dalam dan di luar waktu kerja. Bagaimanapun juga,

mungkin norma yang paling luas adalah – dan orang-orang yang paling cenderung mendapat perhatian yang besar dari para manajer – berhubungan dengan proses yang berkaitan dengan kinerja. Kelompok-kelompok kerja biasanya memberi anggota mereka isyarat yang jelas mengenai seberapa keras seharusnya mereka bekerja, bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan mereka. Tingkatan output mereka, saluran komunikasi yang tepat, dan sejenisnya. Norma-norma ini sangat berpengaruh perilaku anggota kelompok dengan pengendalian eksternal yang minimum. Nyatanya, tidaklah aneh jika menemukan kasus di mana seorang pekerja yang memiliki kecakapan dan motivasi diri yang tinggi menunjukkan kinerja yang sangat rendah karena pengaruh yang terlalu berlebihan dari norma kelompok yang tidak memotivasi anggotanya untuk menghasilkan kinerja pada level yang tinggi.

Kunci utama untuk diingat mengenai norma adalah bahwa kelompok menggunakan tekanan terhadap anggotanya untuk menuntun perilaku anggota tersebut agar menyesuaikan diri dengan standar kelompok. Jika orang-orang dalam kelompok melanggar norma tersebut, maka anggota kelompok akan bertindak untuk mengoreksinya atau bahkan dapat menghukum pelanggaran tersebut. Hal ini hanya merupakan satu kesimpulan yang langsung didapatkan dari penemuan dalam studi yang dilakukan Hawthorne.

Studi Hawthorne. Secara umum di kalangan para ilmuwan perilaku terdapat kesepakatan bahwa penghargaan yang sungguh-sungguh mengenai pentingnya peranan norma dalam mempengaruhi perilaku pekerja tidak muncul sampai dengan tahun 1930-an. Pencerahan mulai terjadi dari serangkaian studi yang dilakukan pada Western Electric Company's Hawthorne Work di Chicago antara tahun 1924 dan 1932. Studi Hawthorne yang pada awalnya dirintis pehabat Western Electric dan kemudian diteliti oleh Profesor Elton Mayo dari Harvard, menyimpulkan bahwa perilaku dan sentimen seorang pekerja memiliki hubungan yang sangat erat, bahwa pengaruh kelompok sangat efektif dalam membangun output pekerja individu, dan bahwa uang merupakan faktor yang lebih sedikit dalam menentukan output dari seorang pekerja dibandingkan dengan standar kelompok, sentimen, dan keamanan. Mari sekilas kita kaji investigasi yang dilakukan oleh Hawthorne dan mendemonstrasikan pentingnya penemuan-penemuan ini dalam menjelaskan perilaku kelompok.

Para peneliti Hawthorne mengawali penelitiannya dengan memeriksa hubungan antara lingkungan fisik dan produktivitas. Penerangan dan kondisi bekerja lainnya dipilih untuk mewakili lingkungan fisik ini. Penemuan awal dari para peneliti ini menyangkal hasil yang mereka antisipasi.

Para peneliti itu memulai dengan eksperimen penerangan terhadap beragam kelompok pekerja. Para peneliti tersebut memanipulasi intensitas

penerangan ke atas dan ke bawah, sementara pada saat yang bersamaan mereka mencatat perubahan output dari kelompok tersebut. Hasilnya bervariasi, namun satu hal yang sangat jelas : Tidak terdapat dalam satu kasus pun peningkatan dan penurunan output yang sejalan dengan peningkatan dan penurunan penerangan yang diberikan. Jadi, para peneliti memperkenalkan suatu kelompok pengendali : Yakni, suatu kelompok eksperimental yang ditampilkan dengan intensitas penerangan yang bervariasi, sementara unit yang dikendalikan bekerja di bawah intensitas penerangan yang konstan. Sekali lagi, hasilnya membingungkan para peneliti Hawthorne tersebut. Ketika level penerangan dinaikkan dalam unit eksperimental, output meningkat baik untuk kelompok pengendali maupun kelompok eksperimental. Namun yang mengherankan para peneliti ini, ketika level penerangan dikurangi dalam kelompok eksperimental, produktivitas terus naik pada kedua kelompok tersebut. Ternyata, penurunan produktivitas yang diteliti di kelompok eksperimental hanya jika intensitas penerangan dikurangi setara dengan intensitas penerangan cahaya bulan. Para peneliti Hawthorne berkesimpulan bahwa intensitas penerangan hanya merupakan pengaruh minor karyawan, namun mereka tidak dapat menjelaskan perilaku yang mereka saksikan tersebut.

Sebagai tindak lanjut dari eksperimen penerangan tersebut, para peneliti memulai serangkaian eksperimen kedua di dalam ruang tes pemasangan relay pada Western Electric. Sekelompok kecil wanita diisolasi dari kelompok kerja

utaman sehingga perilaku mereka dapat diselidiki secara lebih cermat. Mereka dipindahkan ke ruang kerja yang merupakan tempat pemasangan relay telepon kecil yang tata letaknya seupa dengan ruangan departemen tempat mereka biasa bekerja. Perbedaan yang signifikan hanyalah letak ruangan dari asisten peneliti yang bertindak sebagai pengamat – yang bertugas mengawasi catatan output, penolakan, kondisi pekerjaan, dan catatan harian yang menggambarkan segala sesuatu yang terjadi. Observasi yang berlangsung bertahun-tahun lamanya itu mendapati bahwa output dari kelompok kecil ini meningkat dengan stabil. Jumlah absen perorangan dan mereka yang absen karena sakit kira-kira dua pertiga dari mereka yang dicatat oleh wanita dalam bagian produksi yang reguler. Apa yang terbukti kemudian adalah bahwa kinerja kelompok ini dipengaruhi secara signifikan oleh statusnya sebagai kelompok “khusus”. Para wanita di ruang tes tersebut berpikir bahwa menjadi kelompok eksperimental tersebut merupakan hal yang menyenangkan, dan mereka merasa menjadi semacam kelompok elit, dan pihak manajemen mempedulikan kepentingan mereka dengan melibatkan mereka dalam eksperimen seperti itu.

Studi ketiga dari ruang observasi tersebut diadakan untuk mengetahui pengaruh perencanaan insentif upah yang canggih. Diduga bahwa pekerja-pekerja individu akan memaksimalkan produktivitas mereka bila mereka melihat bahwa hal itu ada kaitan langsung dengan pengharfaan dari segi ekonomis. Penemuan

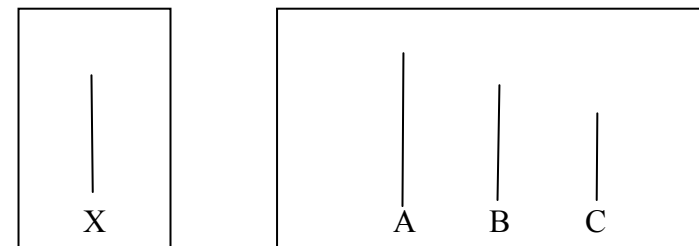
yang terpenting dari studi ini adalah bahwa para pekerja tidak memaksimalkan output mereka secara individual. Namun, output mereka lebih banyak dikendalikan oleh norma dari suatu kelompok harinya. Output tidak saja dibatasi, namun para pekerja individu juga memberikan laporan kesalahan yang dilakukan. Total selama seminggu juga dicocokkan dengan output selama seminggu, namun laporan harian memperlihatkan level output yang stabil tanpa mengindahkan produksi harian yang sebenarnya. Apa yang sebenarnya yang terjadi?

Wawancara-wawancara menetapkan bahwa kelompok tersebut beroperasi dengan baik di bawah kapasitasnya dan menyetarakan output tertentu guna melindungi dirinya sendiri. Para anggota merasa khawatir bahwa jika mereka meningkatkan output mereka secara signifikan, angka insentif unit tersebut akan dipangkas, output harian yang diharapkan akan ditingkatkan, pemutusan hubungan kerja dapat terjadi, atau para pekerja yang agak lambat tentang output yang biasa-biasa saja – yang tidak terlalu besar dan juga tidak terlalu kecil. Mereka saling membantu satu sama lain untuk memastikan bahwa laporan yang mereka buat kira-kira berada pada level yang sama.

Norma yang dibangun oleh kelompok tersebut termasuk sejumlah “apa yang tidak boleh dilakukan”. *Jangan menjadi rate-buster*, mengerjakan terlalu banyak pekerjaan. *Jangan menjadi penipu*, mengerjakan terlalu sedikit pekerjaan. *Jangan menjadi* orang yang meneriaki rekannya sendiri. Studi Hawthorne

memberikan kontribusi yang penting untuk pemahaman kita mengenai perilaku kelompok-khususnya bahwa norma merupakan hal yang signifikan dalam menentukan perilaku kerja individu.

Studi Penyesuaian dan Studi Asch. Sebagai anggota dari suatu kelompok. Anda ingin seterusnya diterima oleh kelompok tersebut, jadi anda dengan mudah melakukan penyesuaian diri dengan norma-norma kelompok. Terdapat bukti yang kuat bahwa kelompok bisa memberikan tekanan yang kuat untuk mengubah sikap dan perilaku anggota individu agar menyesuaikan diri dengan standar kelompok tersebut. Pengaruh kelompok diperlihatkan dalam studi klasik masa kini yang dilakukan oleh Solomon Asch.



Peraga 7-2

Contoh Kartu yang Digunakan dalam studi Asch

Asch membentuk kelompok yang terdiri dari tujuh atau delapan orang yang duduk di dalam suatu ruangan dan diminta untuk membandingkan dua buah kartu oleh para pelaksana eksperimen. Kartu yang pertama memiliki satu garis, sedangkan kartu yang satu lagi memiliki tiga garis yang ukuran panjangnya bervariasi. Sebagaimana diperlihatkan pada Peraga 7-2, satu garis dari kartu yang

memiliki tiga garis tersebut sama dengan garis pada kartu yang memiliki satu garis. Peraga 7-2 tersebut juga terlihat bahwa perbedaan ukuran garis sangat jelas; dalam kondisi biasa, subjek membuat kurang dari satu persen kesalahan. Subjek akan mengumumkan dengan lantang yang mana di antara ketiga garis tersebut yang cocok dengan garis tunggal tersebut. Namun, apa yang terjadi jika seluruh anggota dari dalam kelompok tersebut mulai memberikan jawaban yang salah? Apakah tekanan untuk melakukan penyesuaian diri akan berakibat pada subjek yang tidak dicurigai (Unsuspecting Subject/USS) sehingga mengubah jawabannya agar sama dengan jawaban anggota lainnya? Itulah yang ingin dikeyakini menyadari bahwa percobaan itu telah “diatur”. Tempat duduk sudah diatur sebelumnya sehingga USS merupakan orang yang terakhir yang mengumumkan keputusan yang diambilkan.

Percobaan tersebut dimulai dengan serangkaian latihan mencocokkan. Semua subjek memberi jawaban yang benar. Namun pada latihan yang ketiga, subjek pertama jelas-jelas memberikan jawaban yang salah – contohnya dengan mengatakan “C” seperti diperagakan pada Peraga 7-2. Subjek berikutnya juga memberikan jawaban yang salah, begitupun yang dilakukan oleh subjek-subjek lainnya sampai pada giliran si USS tadi. Subjek ini mengetahui bahwa “B” sama dengan “X”, namun semua orang telah menjawab “C”. Keputusan yang dihadapi oleh si USS tersebut adalah sebagai berikut : apakah anda menyatakan suatu

persepsi anda sendiri yang berbeda dengan persepsi anggota lainnya sebelum diumumkan? Ataukah anda memberikan jawaban yang sangat anda yakini merupakan jawaban yang salah tersebut dengan maksud agar anda menyetujui terhadap jawaban dari anggota kelompok anda?

Apa yang dapat kita simpulkan dari studi ini? Hasilnya menggambarkan bahwa terdapat norma-norma kelompok yang memaksa kita untuk melakukan penyesuaian diri. Kita sangat ingin menjadi salah satu dari anggota kelompok tersebut, dan kita menghindarkan diri kita untuk terang-terangan berbeda dari mereka. Umumnya data yang objektif berbeda secara signifikan dari anggota lainnya di dalam kelompok, dia merasakan tekanan yang besar untuk menyamakan pendapatnya agar sesuai dengan pendapat anggota lainnya.

Kekohesifan (Kekompakan)

Kekompakan kelompok berbeda-beda: yakni, sejauh mana anggota merasa tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok tersebut. Misalnya, pekerja suatu kelompok kerja yang kompak karena anggota-anggotanya menghabiskan banyak waktu bersama, atau kelompok yang berukuran kecil menyediakan sarana interaksi yang lebih intensif, atau kelompok yang telah berpengalaman dalam menghadapi ancaman dari luar menyebabkan anggota lebih dekat satu sama lain. Kekompakan merupakan hal yang penting karena terbukti erat kaitannya dengan produktivitas kelompok.

Apa yang dapat anda lakukan sebagai manajer jika anda ingin meningkatkan kekompakan kelompok? Anda dapat mencoba satu atau lebih saran-saran berikut ini. (1) Bentukkan kelompok yang lebih kecil; (2) usahakan agar kelompok melaksanakan tujuan yang telah disepakati bersama; (3) tingkatkan waktu untuk dihabiskan bersama dengan kelompok; (4) tingkatkan status kelompok dengan membangun citra tentang sulitnya mendapatkan keanggotaan dalam kelompok tersebut; (5) rangsanglah persaingan dengan kelompok-kelompok lain; (6) berikan penghargaan kepada kelompok, bukan terhadap anggota perseorangan; atau (7) lakukan isolasi kelompok secara fisik.

		<u>Kekompakan</u>	
		Tinggi	Rendah
Penyelarasan tujuan Kelompok dan organisasi	Tinggi	Kenaikan Produktivitas	Kenaikan Produktivitas
	Rendah	tinggi	Sedang
		Penurunan produktivitas	Tidak ada pengaruh signifikan terhadap produktivitas

Peraga 7-3
Hubungan antara Kekompakan dan Produktivitas

Ukuran

Apakah ukuran dari suatu kelompok mempengaruhi perilaku kelompok secara keseluruhan? Jawabannya pastilah Ya. Bukti menunjukkan, contohnya, bahwa kelompok yang lebih kecil lebih cepat menyelesaikan tugas dibandingkan dengan kelompok-kelompok yang lebih besar. Akan tetapi, jika kelompok tersebut sedang terlibat dalam pemecahan masalah, kelompok yang besar secara konsisten mendapatkan nilai yang lebih baik daripada kelompok yang lebih kecil. Menerjemahkan hasil seperti ini kepada jumlah tertentu memang sedikit berisiko, namun kita dapat memberikan beberapa parameter. Kelompok-kelompok besar – dengan anggota selusin atau lebih – memang bagus untuk mendapatkan berbagai input. Jadi, jika tujuan dari kelompok tersebut adalah meneruskan fakta, kelompok yang besar mestinya lebih efektif. Sebaliknya kelompok yang lebih kecil lebih baik dalam melakukan sesuatu yang produktif dengan menggunakan input-input tadi. Oleh sebab itu, kelompok dengan jumlah anggota kira-kira tujuh orang, cenderung untuk lebih efektif dalam melakukan tindakan.

Salah satu dari penemuan yang paling penting sehubungan dengan ukuran dari suatu kelompok diberi nama *social loafing* (kemalasan sosial). *Social loafing* maksudnya adalah kecenderungan individu untuk memberikan hanya sedikit usaha ketika bekerja secara kolektif dibanding jika mereka bekerja secara individu. Hal ini secara langsung menantang logika bahwa produktivitas dari kelompok tersebut

secara keseluruhan setidaknya harus sama dengan jumlah produktivitas dari seluruh di dalam kelompok tersebut.

Apa penyebab dari pengaruh social loafing ini? Mungkin ini bersumber dari suatu keyakinan bahwa anggota lain dalam kelompok tersebut tidak melaksanakan bagian tugas mereka dengan seimbang. Jika anda melihat anggota lainnya seperti malas atau enggan, anda dapat menciptakan kembali keseimbangan dengan mengurangi usaha anda. Penjelasan lainnya adalah penyebaran tanggung jawab. Karena hasil-hasil dari kelompok tersebut tidak mungkin diberikan oleh seorang saja, maka hubungan antara input individu dan output kelompok menjadi tidak jelas. Dalam situasi seperti itu, individu-individu dapat tergoda untuk menjadi “Penumpang gratis (*free riders*)” dan mengandalkan pada usaha-usaha kelompok. Dengan kata lain, akan ada reduksi dalam efisiensi bila individu berpikir bahwa kontribusi mereka tidak diukur.

Komposisi

Kebanyakan aktivitas kelompok memerlukan berbagi kemampuan dan pengetahuan. Dengan syarat tersebut, maka akan lebih logis untuk menyimpulkan bahwa kelompok-kelompok heterogen – mereka yang terdiri dari individu-individu yang tidak sama – mungkin akan lebih memiliki kemampuan dan informasi yang beragam dan mestinya lebih efektif dibandingkan dengan kelompok-kelompok

yang homogen. Studi penelitian pada umumnya menunjukkan kesimpulan seperti itu.

Namun apakah perbedaan (keragaman) yang tercipta berdasarkan perbedaan rasial atau perbedaan nasional memiliki suatu pengaruh? Fakta menunjukkan bahwa elemen-elemen keragaman ini mengganggu proses kelompok, setidaknya untuk jangka pendek. Keragaman budaya kelihatannya menjadi aset bagi tugas-tugas yang menghendaki adanya berbagai sudut pandang. Namun, kelompok yang heterogen secara kultural lebih banyak memiliki kesulitan dalam mempelajari cara bekerja batara yang satu dengan yang lainnya dan juga dalam pemecahan masalah. Berita bagus adalah bahwa perbedaan ini labat lain basa hilang seiring dengan berlalunya waktu. Walaupun kelompok baru yang terbentuk yang beragam secara kultural tidak tampil sebaik kelompok yang baru terbentuk yang homogen kira tiga bulan kemudian. Alasannya adalah kelompok yang beragam ini membutuhkan waktu sejenak untuk belajar bagaimana cara bekerja sama melalui ketidakcocokan pendapat dan pendekatan yang berbeda untuk menyelesaikan masalah.

Status

Sementara para ilmuwan telah mampu menelusuri pengelompokan manusia, kita telah mendapatkan pengelompokan kepala suku dan orang Indian, bangsawan dan rakyat jelata, si kaya dan si miskin. Hal ini terus saha menjadi masalah hingga

sekarang ini. Bahkan kelompok terkecil pun akan membangun peran, tatacaram dan ritual-ritual untuk membedakan anggota-anggotannya. Status merupakan faktor yang penting dalam memahami perilaku karena status merupakan motivator yang berpengaruh dan memiliki konsekuensi, perilaku yang utaman ketika individu-individu melihat suatu perbedaan antara apa yang mereka anggap status dan apa pendapat orang mengenainya.

Status merupakan pembedaan peningkatan gengsi, posisi, atau peringkat di dalam suatu kelompok. Status tersebut mungkin ditentukan secara formal oleh suatu kelompok, yakni, ditentukan secara organisasi, melalui titel atau gelar seperti “juara kelas berat sedunia” atau “yang paling menyenangkan”. Kita akrab dengan segala jebakan yang berhubungan dengan status yang tinggi secara organisasional – kantor yang besar dengan karpet tebal, titel yang mengesankan, bayaran tinggi dan tunjangan yang besar, jadwal kerja yang boleh dipilih sendiri, dan sebagainya. Apakah pihak manajemen menagakuai keberadaan hierarki status atau sebaliknya, organisasi dipenuhi dengan gelar yang tidak umum untuk semua orang dan karenanya, memberi nilai status.

Penting bagi kelompok untuk meyakini bahwa hieraki status tersebut adil sifatnya. Segala jenis perasaan ketidakstabilan menciptakan ketidakseimbangan yang mengakibatkan berbagai jenis perilaku korektif. Konsep keadilan seperti disajikan pada Bab 4 berlaku untuk status. Individu mengharapkan penghargaan

yang sepadan dengan upaya yang dikeluarkan dalam mencapai penghargaan tersebut. Jika Sally dan Betty merupakan dua orang kandidat untuk menduduki posisi sebagai kepala perawat di suatu rumah sakit, dan jelas terlihat bahwa Sally lebih senior dan memiliki persiapan dalam mendapatkan promosi tersebut, Betty akan berpendapat bahwa pemilihan terhadap Sally merupakan hal yang adil. Namun, jika Betty yang dipilih karena dia menantu dari direktur rumah sakit, sally akan melihat suatu ketidakadilan.

Kandidat di antara anggota kelompok satu sama lain sudah saling sepakat mengenai kriteris status, lalu penilain terhadap individu sudah hampir adil, konflik dapat muncul bila individu pindah ke kelompok di bentuk oleh individu yang memiliki latar belakang yang heterogen. Orang-orang bisnis mungkin memanfaatkan pendapatan, jumlah kekayaan, atau ukuran organisasi yang mereka jalankan sebagai faktor penentu. Birokrasi pemerintah mungkin memanfaatkan ukuran institusinya. Para akademis mungkin memanfaatkan jumlah bantuan finansial yang diterima atau artikel yang telah dipublikasikan. Kalangan buruh meungkin memanfaatkan lamanya mereka bekerja (senioritas), penugasan pekerjaan, atau skor dalam bermain bowling. Mungkin sulit bagi para individu yang berasal dari kelompok-kelompok semacam itu untuk tampil dengan prima di kelompok lainnya. Atau, bila kelompok seperti itu terpaksa harus saling tergantung, perbedaan status tersebut berpotensi mengundang konflik ketika

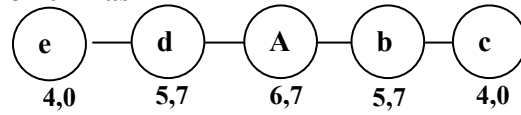
kelompok mencoba untuk berdamai dan memepersatukan hierarki mereka yang berbeda. Sebagaimana akan kita simak dalam bab berikut ; konflik yang muncul dari keheterogenan dapat menjadi masalah serius bila pihak manajemen membentuk tim-tim yang terdiri dari para karyawan yang berasal dari fungsi yang berbeda-beda dalam organisasi.

Latihan

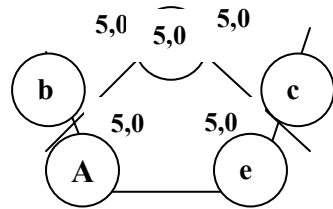
1. Apa yang dimaksud dengan perilaku kelompok
2. Jelaskan konsep dasar kelompok

Gambar 46

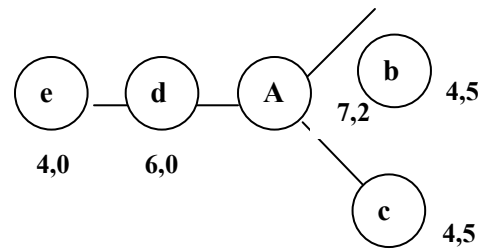
Jaringan komunikasi



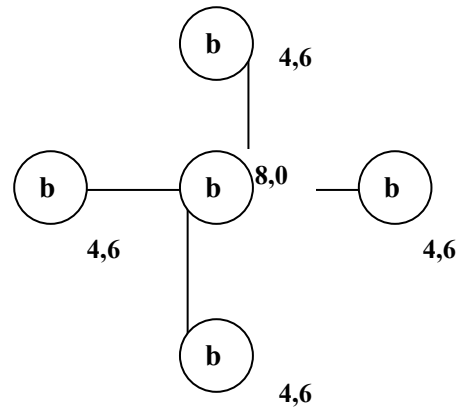
Jaringan Kerja “Rantai”



Jaringan Kerja “Lingkaran”



Jaringan Kerja “Y”



Jaringan Kerja “Roda”

Dengan demikian, melihat gambar diatas pada jaringan kerja model “lingkaran” sumber data dan distribusinya untuk setiap individu memiliki jumlah data yang sama banyaknya, keadaan demikian menggambarkan bahwa tiap-tiap individu mempunyai kekuasaan yang sama bobotnya, misalnya manajer memiliki akses data bobotnya masing-masing 5,0 di dalam jalur komunikasi. Pengertiannya, bahwa kewenangan didesentralisasikan oleh manajer A kepada setiap individu

atau bawahannya, misalnya kepada b,c,d serta e, masing-masing dengan bobot sebesar 5,0.

Pada jaringan kerja dengan model “rantai” yang bersambung, posisi manajer A menjadi kunci mata rantai jalur komunikasi diantara d,e dan b, c. dimana bobot kepemilikan data pada manajer A sebesar 6,7, b dan d masing-masing sebesar 5,7 serta c dan e masing-masing sebesar 4,0. pengertiannya, bahwa manajer A menjadi pusat dari kewenangan diantara b,c,d serta e dimana manajer A menjadi pusat dari kekuasaan.

Model jaringan kerja “Y”, jalur komunikasi manajer A memiliki bobot data sebesar 7,2 dan b serta c masing-masing sebesar 4,5 tetapi d bobot data sebesar 6,0 lebih besar dari b dan c. sedang e mempunyai bobot data hanya 4,0 lebih kecil dari d, demikian juga dari b dan c. model jalur “Y” demikian menggambarkan kekuasaan (kewenangan) di-sentralisasikan pada manajer A, dimana A membawahi b,c dan d, tetapi d masih membawahi .

Pada jalur komunikasi dengan model “roda” menggambarkan jaringan kerja yang terpusat, tetapi posisi manajer A adalah sebagai kepemilikan keahlian (expert power) yang memiliki bobot data sebesar 8,0, sedangkan b,c,d dan e masing-masing hanya memiliki data bobotnya sebesar 4,6 sangat jauh dibandingkan dengan data yang dimiliki manajer A sebagai pusat kekuasaan memiliki keahlian yang sangat dibutuhkan oleh bawahannya, artinya ketergantungan b, c, d dan e

sangat besar kepada atasannya. Perihal demikian merupakan kelaziman pemimpin yang ideal (natural leader).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pada model jaringan kerja bentuk “lingkaran” menggambarkan jalur komunikasi yang memiliki kewenangan yang sama artinya kepemimpinan yang dijalankan adalah berdasarkan “demokrasi”.

Pada model jaringan kerja bentuk “rantai” menggambarkan jalur komunikasi yang mempunyai posisi kunci pada pusat jaringan, yang menggambarkan kewenangan terfokus pada posisi manajer A. Sedang model jaringan kerja bentuk “Y” menggambarkan jalur komunikasi yang semuanya terpusat pada manajer A, walaupun dia masih mempunyai bawahan w, yang menggambarkan kewenangan tersentralisasi, walaupun ada bawahan yang masih mempunyai bawahan lagi. Pada akhirnya jaringan kerja model “roda” yang menggambarkan suatu kelaziman kepemimpinan yang ideal yang diharapkan para bawahan.

Keterbatasan Jalur (Span of Nets)

Keunggulan system jaringan kerja adalah, apabila memiliki akses yang luas keluar organisasi (Organization external), karena akses ini akan lebih banyak data yang dapat diperoleh untuk diolah menjadi kebijakan (decision making). Siapa saja yang memiliki akses jaringan kerja sampai ke tingkat dunia yang dapat dimonitor lebih banyak, maka dia akan memiliki kekuasaan lebih besar. Sebagai contoh,

didalam organisasi pemerintahan Republik Indonesia, departemen Luar Negeri merupakan departemen yang mempunyai akses hampir keseluruhan dunia, dapat dilihat kenyataannya bahwa departemen ini merupakan dominasi dibandingkan departemen lain yang ada didalam jaringan kerja. Penguasaannya, Departemen Luar Negeri merupakan pemegang kewenangan yang lebih besar dibandingkan departemen lain yang ada, dimana departemen lain mempunyai ketergantungan didalam mengakses data dari departemen luar negeri.

Kenyataannya, walaupun Departemen Luar Negeri memiliki akses data yang lebih banyak, tetapi tetap saja mempunyai masalah dengan keterbatasan jalur, seperti dengan tidak ada jalur dengan Israel, terbatas jalur ke Amerika Serikat yang menyangkut hubungan dengan kelompok yang dipimpin Amerika Serikat, seperti lepasnya Timor-timur dari Negara Kesatuan republik Indonesia yang disebabkan terbatasnya jalur komunikasi dengan Portugis yang termasuk kelompok Amerika Serikat.

Dengan demikian, dapat dikatakan setiap jaringan kerja (networking) akan tetap memiliki keterbatasan jalur. Keadaan demikian disebabkan kurang modalnya investasi di dalam pengembangan teknologi informasi, kesenjangan performa yang mampu mengelola informasi, termasuk performa diplomat (intelijen, sandiawan, dan kurir informasi), kemudian karena lebih cepatnya perubahan teknologi dibandingkan investasi yang dilakukan tiap-tiap organisasi atau suatu negara.

Suatu organisasi atau negara yang lebih maju dengan tingkat kekayaan yang lebih tinggi akan lebih baik basis data (dat based) yang dimiliki dibandingkan negara yang sedang berkembang apalagi dibandingkan dengan negara keterbelakang.

Koalisi dan Jaringan Kerja Bersama

Orang atau pun organisasi yang memiliki jaringan kerja yang lebih luas akan lebih cepat sukses di dalam melaksanakan kegiatannya dibandingkan orang atau organisasi yang tidak memiliki atau kurang mempunyai akses didalam jaringan kerja. Jaringan kerja yang luas akan lebih cepat mendapatkan isu yang baru (core issue) yang dapat dipergunakan didalam penegmbangan dan perubahan. Karena banyaknya keterbatasan jaringan kerja pada setiap orang atau organisasi, jalan terbaik yang umumnya dilakukan adalah membentuk kerja sama jaringan kerja. Pengertiannya; dengan kerja sama jaringan kerja akan dapat membantu pada organisasi yang memiliki keterbatasan yang lebih banyak dibandingkan organisasi yang memiliki sedikit keterbatasan, keadaan demikian menggambarkan bahwa; siapa yang memiliki data based dan jaringan kerja yang lebih luas, dapat dikatakan memiliki kekuasaan yang lebih kuat didalam jaringan kerja.

Dengan demikian, apabila orang maupun organisasi dapat menjalin kerja sama jaringan kerja (koalisi), maka mereka akan dapat menjadi kuat dan lebih berkuas dibandingkan apabila mereka membuat jaringan secara sendiri-sendiri untuk menghdapi kelompok lain yang mempunyai jaringan kerja yang lebih luas.

Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan jaringan komunikasi
2. Jelaskan pengertian keterbatasan jalur (Span Of Nets)

KEKUASAAN

Kekuasaan dan keagungan berada diantara kesenangan setiap orang (Russel, 1938), dimana semua kesenangan dapat berada diatas segalanya hanya melalui kekuasaan (Nietzelsche,.1929). karena kekuasaan orang menjadi koruptor, dimana kewenangan dapat menjadikan orang leluasa membuat penyimpangan (Sennet, 1980), serta dengan kekuasaan orang akan mudah membuat kebobrokan dan kesalahan yang tidak menyenangkan orang lain pada umumnya (Niebuhr, 1949).

Dengan kekuasaan membuat orang memiliki wewenang untuk melakukan sesuatu di dalam kelompok yang mengakui kekuasaan tersebut, baik di dalam kelompok atau organisasi sosial dan politik kemasyarakatan serta kelompok usaha bisnis. Kekuasaan itu memberi seseorang legitimasi untuk bertindak, dengan alasan pengamanan kepentingan kelompok, kadang-kadang tidak dapat dibedakan dengan manajemen modern, definisi kekuasaan ini sudah mulai dipilih secara detail dan transparan, untuk mengukur hasil sesuatu kekuasaan yang harus dipertanggung jawabkan kepada pemberi kuasa, apakah kekuasaan dipergunakan sesuai dengan maksudnya kekuasaan atau tidak. Pertanggung jawaban (accountability) yang transparan maksudnya adalah supaya pertanggungjawaban pemegang kekuasaan dapat dilegitimasi oleh khalayak masyarakat dan kelompok

yang ada, apakah sudah sesuai azas manfaat (utilities) dan azas kepentingan publik (public welfare). Pengertiannya bahwa pemegang kekuasaan menurut manajemen modern bukan hanya bertanggung jawab secara material, tetapi juga bertanggung jawab secara moral etika (ethic).

Berdasarkan teori organisasi dinyatakan, ada bentuk kekuasaan yang ada didalam suatu bentuk struktur organisasi, antara lain kekuasaan paksaan (coersive power), kekuasaan imbalan (reward power), kekuasaan yang legitimet (legitimate power), kekuasaan yang direkomendasi (reffernce power), dan kekuasaan karena keahlian (expert power), serta kekuasaan perwakilan (representatife power). Selanjutnya kekuasaan dapat dilihat berdasarkan jalur hirakhi, seperti kekuasaan atas dan kebawah (vertical power), serta kesamaping (lateral and diagonal power).

1. Kekuasaan Paksaan (Coersive Power)

Kekuasaan yang dengan paksaan pada dasarnya merupakan uasaha atasan terhadap bawahannya untuk melaksanakan usaha menyelesaikan pekerjaan. Mereka akan dihukum dan dibuat frustasi apabila tidak meyelesaikan pekerjaanya. Sebagai contoh, diilustrasikan bahwa karyawan suatu perusahaan akan merasa takut dan bersalah apabila terlambat masuk bekerja, jika ketentuan aturan tentang disiplin kerja menyatakan demikian, maka setiap karyawanyang dating terlambat tidak akan dibayar uang makan dan pengganti biaya transpor.

Setiap kali datang bekerja, karyawan yang datang terlambat akan ketakutan apabila melihat bagian personalia beridiri di depan pencatat absen, dengan demikian, selanjutnya karyawan tersebut akan berusaha hadir ditempat kerja tepat waktu dan tidak terlambat, akibat paksaan oleh aturan dan disiplin tersebut.

Secara positif kekuasaan paksaan ini dapat dipergunakan pada kondisi dimana karyawan belum memiliki tingkat kognisi yang memadai. Apabila kognisi karyawan semakin baik peningkatannya, maka efeksi atau perasaan sudah dapat mempertimbangkan sikap yang akan menjadi gambaran perilakunya, kondisi ini dapat dilakukan apabila ada program pendidikan dan pelatihan.

2. Kekuasaan Imbalan (Reward Power)

Kekuasaan yang terbentuk karena pemberian imbalan merupakan dsar bagi pengikut (bawahan) yang mempengaruhi kapasitas kerja mereka sesuai dengan besarnya imbalan yang diterima. Imbalan dapat membuat kepuasan bawahan untuk beberapa pemenuhan kebutuhannya. Sebagai contoh, seseorang pekerja digaji sebesar lima ratus ribu rupiah untuk memproduksi 1000 unit barang, ternyata dapat dilakukan dengan baik. Kemudian pekerja tersebut dijanjikan tambahan insentif sebesar duaratus lima puluh ribu rupiah lagi, tetapi harus dapat menambah produksi sebesar 750 unit lagi barang, dan ternyata masih dapat terselesaikan dengan baik. Pada akhirnya, pekerja dijanjikan tambahan sebesar dua

ratus lima puluh ribu rupiah lagi untuk tambahan produksi barang sebesar 750 unit barang, terakhir ini masih masih dapat dipenuhinya, tetapi sudah dengan daya yang paling maksimal. Apabila ditotal dengan imblan sebesar satu juta rupiah dapat memproduksi 2500 unit barang, sedang apabila hanya dibayar lima ratus ribu rupiah dia hanya dapat memproduksi 1000 unit barang saja, tetapi belum dalam kondisi kapasitas yang maksimal.

Dengan demikian, kekuasaan dengan imbalan dapat mempengaruhi orang untuk mengikuti perintah atasannya, apabila dapat imbalan meningkat, maka kekuasaan yang dimiliki atasan kadarnya lebih kuat dan sangat berpengaruh sebagai akibat dimana peningkatan imblan ini dapat membuat tingkat kepuasan meningkat untuk sementara. Pengaruh dari kekuasaan berdasrakan paksaan dan pemberian imbalan memiliki landasan berdasarkan proses yang dipengaruhinya. Maksudnya, bahwa kekuasaan tersebut dapat terbentuk apabila mempunyai tingkat kebutuhan yang dapat mempengaruhi tuntutan pekerja, sehingga pengakuan atas kekuasaan karena paksaan dan imbalan dapat terjadi. Semakin tinggi paksaan yang dilakukan, maka kuantitas dan kualitas imbalan juga akan semakin besar. Sebaliknya, apabila unsure paksaan tidak terlalu kuat, biasanya akan diikuti imbalan yang tidak terlalu menjanjikan. Keadaan seperti ini berlaku untuk setiap keadaan, tetapi hanya berlaku pada kondisi yang diuraikan sebelumnya, seperti diuraikan pada table 7 pada halaman berikut ini :

Table 7
Landasan Kekuasaan dan Proses yang Dipengaruhinya

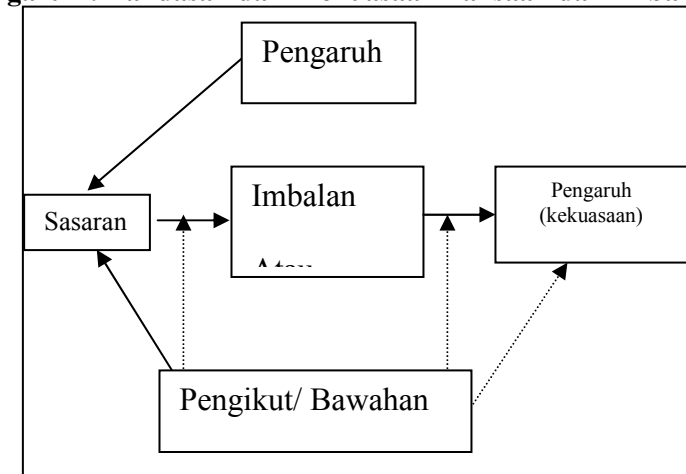
Pengikut Hirakhi	Proses yang Dipengaruhi Kepemimpinan	Gaya pemimpin	Basis Kekuasaan
Konsentrasi, pengikat	Sitentukan diri sendiri	Tidak berwibawa (abdicate)	
Kekuasaan, Otonomi	Ketetapan, Gabungan	Partisipasi	Perwakilan (representative)
Penghargaan, Prestasi	kesepakatan	Keyakinan (Persuasive)	Keahlian
Perkembangan, Sosial	Persaingan Bertahap	Otoriter	Legitimasi
	Tradisional		Imbalan
Psikologi	Harapan-ketakutan	Autokrasi (Authocrative)	Paksaan

Model pengaruh yang menjadi dasar dari kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan dapat diarahkan pada sasaran, disertai dengan penjelasan tentang paksaan dan imbalan yang diberlakukan untuk mendorong karyawan atau pengikut dari pemegang kekuasaan tersebut untuk melaksanakan dan menuruti perintahnya, \. Modal pengaruh ini dapat membentuk empat perilaku dan sikap bagi pengikut dari

pemegang kekuasaan. Pengaruhnya dapat dilihat pada uraian gambar 43 model pengaruh dasar dari kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan seperti berikut ini.

Gambar 43

Model Pengaruh : Landasan dari Kekuasaan Paksaan dan Imbalan



- Diestimasi dari kemungkinan usaha untuk mendapat pengaruh terhadap sasaran.
- Bila mungkin mencapai sasaran tercapai atau tidak, dia mendapat imbalan atau hukuman
- Kemungkinan tercapai pemenuhan sebagian dari imbalan dapat memnuhi sebagian dari kepuasan.
- Berapa besar nilai kepuasan yang dipenuhi dari semua kebutuhan

3. Kekuasaan Dilegitimasi (Legitimate Power)

Seorang raja dipatuhi disebabkan dia adalah raja, dimana dia dapat meyakinkan rakyatnya bahwa dia dikatakan untuk menjalankan perintah tuhan, seperti Raja Mesir; karena dia percaya kepada tuhan (Friederich, 1958). Selanjutnya; “ Biarkan setiap orang menyebutkan dirinya telah mendapat kekuasaan, dan tidak akan mendapat ekekuatan tanpa penobatan dari Tuhan” (Roma, 13 ayat 1).

Falsafah-falsafah tersebut diatas menggambarkan bahwa kekuasaan harus direspons oleh pihak pengikutnya, apabila tidak ada respons dari pengikutnya, maka kekuasaan itu dikatakan hampa atau tanpa wibawa.

Seorang prajurit akan merespons posisi komandan karena pangkatnya lebih tinggi. Pada system tradisional, seorang pengikut akan selalu merespons pimpinannya (Peabdy, 1964). Maksudnya; ditujukan kepada siapapun bahwa pengaruh seseorang adalah diasosialisasikan sebagai prediksi dari keunggulan yang besar dari penggunaan kekuasaan yang harus dilegitimasi secara Tradisional.

4. Kekuasaan Referensi

Pengaruh yang didasari atas rekomendasi dari kepercayaan yang tersembunyi didalam diri seorang pemimpin besar disebut sebagai “Kharisma” (Weber, 1964).

Sebagai contoh, Napoleon Bonaparte atau Joan of Arc merupakan pemimpin yang kharismatik yang diakui oleh pengikutnya serta merupakan pemberian tuhan.

Kharisma Karena Situasional

Winston Churchill’s dianggap pemimpin yang khrismatik oleh karena dapat menghadapi fasisme Jerman pada Perang Dunia II, serta meyakinkan bangsa Inggeris bahwa kemenangan sekutu di Eropa dalah berkat strateginya.

Soekarno dianggap sebagai pemimpin kharismatik bangsa Indonesia karena dapat memproklamirkan kemerdekaan Bangsa Indonesia dari penjajahan Belanda pada tahun 1945.

Mahatma Gandhi dengan Ahimsa juga dianggap sebagai pemimpin kharismatik bangsa India karena dapat memberik kemerdekaan bagi bangsa India tahun 1949 dari penjajahan bangsa Inggeris tanpa mempergunakan senjata dan kekerasan, dan hanya dengan pendekatan dan diplomasi.

Dengan demikian, pemimpin kharismatik diakui oleh pengikutnya karena alasan sebagai berikut.

Kepribadian bukan karena posisi; pada pemimpin kharismaitk, untuk mempengaruhi pengikutnya pada umumnya bukan karena diposisikan.

Kepemimpinan terbentuk karena bentuk kepribadian yang ditampilkannya dapat memberi gambaran pada pengikutnya tentang pemenuhan pengharapan pengikutnya.

Penampilan bukan kenyataan; bahwa kekuasaan pemimpin yang kharismatik adalah hubungan dan perilaku dengan performa. Kemampuan untuk mencapai sukses, dan dapat mengatasi kelemahan dan kegagalan yang berkelanjutan adalah bukan mistik, tetapi merupakan bentuk rekomendasi dari kekuasaan yang sudah mulai memudar (Mintzberg, 1984). Kharisma dapat membentuk penampilan yang menciptakan performa bagi seorang pemimpin di dalam mengatasi kegagalan dan kelemahan yang dimiliki.

5. Kekuasaan Keahlian (Expert Power)

Gambaran dari para manajer yang berskala internasional adalah dapat membuat strategi yang istimewa untuk mengatasi pengaruh-pengaruh yang sangat dominan terhadap setiap permasalahan. Dengan pendekatan pada pengaruh, diikuti dengan respons yang menyebabkan yang sangat diyakini seorang pemimpin, akan dapat diketahui apa yang akan dikatakan; seberapa besar penyebab yang mempengaruhi dibanding kemampuan yang dimiliki untuk mengetahui pengaruh itu (Albanese, 1973).

Kepercayaan dari pengikut dapat terjadi sebagai akibat dari pengaruh strategi kepemimpinan untuk menciptakan popularitas, yang kemudian menjelma menjadi kepercayaan yang sangat kuat bagi pengikutnya, serta kemampuannya untuk meyakinkan atasannya dengan keahlian kepemimpinannya. Seperti dijelaskan pada gambar 46 pada halaman berikutnya.

Keahlian manajer memposisikan diri dapat dilihat dari dua sisi, yaitu ketika dia dipengaruhi atasannya sendiri (top manajemen), dan ketika dia mempengaruhi bawahannya. Ketika manajer dipengaruhi atasannya langsung maka : pertama; apabila dia dapat bergabung dengan konsep atasannya tersebut, antara lain mengikuti terus kemauan atasannya, dia akan menjadi sangat populer dihadapan atasannya itu. Kedua; apabila manajer hanya bersikap ramah, tetapi tidak secara penuh merespons konsep atasannya, dia masih populer, tetapi kepopulerannya tidak sekuat kondisi pertama tadi. Ketiga; apabila manajer mulai mengadakan posisi tawar menawar dengan atasannya, dia mulai tidak populer lagi dihadapan atasannya. Keempat; apabila sikap manajer mulai tegas dengan pendiriannya, untuk menilai konsep atasannya, maka dia semakin tidak populer lagi dihadapan atasannya. Terakhir; manajer bertindak dengan kewenangan penuh sesuai uraian tugas dan tanggung jawabnya (job description), didalam menilai konsep atasannya, maka sikap dan penilaian atasannya terhadap manajer tersebut sudah benar-benar tidak populer lagi, disebabkan kemungkinan akan banyak perintah

atasan yang tidak harus dilakukan apabila manajer menilaikan berdasarkan tugasnya.

Gambar 44
Popularitas Karena Pengaruh Strategi

	Ketika Manajer Dipengaruhi Atasannya	Ketika Manajer Mempengaruhi Bawahannya
Sangat populer Sampai Tidak Populer	Penyebab : Bergabung Keramahan Tawar Menawar Ketegasan wewenang	Penyebab : Ketegasan Keramahan Bergabung Tawar menawar Wewenang penuh anacaman/ sanksi

Sumber : Devid Klipies, Ian Wilkinson. "Pattern of Manajerial Influence" Organic dynamic, Winter, 1984

Keahlian Menganalisis Risiko

Pada umumnya pasien (orang sakit) akan lebih yakin dan percaya apabila berobat ke dokter yang telah berpengalaman (specialist), yang telah memiliki rekor penyembuhan orang sakit, dibandingkan kepada dokter yang baru yang belum

banyak pengalaman. Demikian juga pengikut (bawahan), akan lebih mengakui pimpinannya apabila pimpinan itu telah banyak pengalaman dan mampu untuk menganalisis serta memperhitungkan risiko yang mungkin terjadi, umpamanya memperkecil risiko kecelakaan kerja serta memperkecil kerugian materi bagi bawahannya.

Meyakinkan Pengikut (Bawahan)

Pemimpin yang mampu meyakinkan pengikutnya (bawahan) secara rasional akan dapat menjelaskan bagaimana kativitas harus dilakukan dengan suatu performa yang minimal harus dimiliki. Pengikut akan mematuhi atasannya apabila pengikut diberi pengertian serta alasan mengapa di dalam pelaksanaan sesuatu tugas dibutuhkan suatu kesepakatan didalam menentukan sasaran dan tujuan dari kelompoknya.

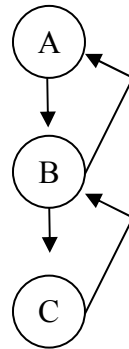
6. Kekuasaan Perwakilan (Representative Power)

Kekuasaan perwakilan (representative power) merupakan kekuasaan yang diperoleh karena pemegang kekuasaan tersebut dipercaya kelompok sebagai delegasi untuk menyelesaikan tuntutan dan harapan pengikutnya. Pendelegasian kekuasaan kepada pimpinan dimungkinkan sepanjang bawahan mengetahui batas kemampuan pimpinan yang dilegitimasi tersebut. Sebaliknya, apabila bawahan sudah mengetahui kemampuan dari pimpinan itu tidak layak untuk menerima

delegasi kekuasaan, maka kelompok atau pengikut akan menarik kepercayaannya dan tidak lagi mengakui kekuasaan pemimpin itu. Sebagai contoh, uraian dari pengaruh bawahan atas suatu kekuasaan dapat dilihat pada gambar 45 dibawah ini.

Gambar 45

Kekuasaan Sebagai Pengaruh Bawahan



Karyawan C merupakan bawahan dari supervisor B, dimana C mempengaruhi B untuk dapat mewakili C dengan kelompoknya didalam mengatasi dan menyelesaikan tuntutan dan harapan C dan kelompoknya atas sesuatu pengharapan, seperti kenaikan imblan, promosi, dan pemberian prestasi. Dalam kondisi demikian, B memperoleh kekuasaan sebagai pengaruh dari karyawan C dan kelompoknya. Demikian juga B sebagai supervisor, dan supervisor lainnya dapat mempengaruhi A dengan eskalasi pengharapan sebagai perwakilan dari karyawan

C dan kelompoknya, sehingga manajer A memperoleh kekuasaan dan diakui oleh para bawahannya, yakni B dan kelompoknya.

Latihan

1. Jelaskan pengertian kekuasaan
2. Jelaskan keterkaitan kekuasaan dan imbalan

PENGERTIAN POLITIK

Studi yang mempunyai hubungan dekat dengan kekuasaan dalam organisasi adalah politik. Politik seperti halnya kekuasaan adalah sesuatu yang nampak dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi agak sulit untuk mengukurnya. Akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi.

Politik adalah aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam situasi di mana adanya ketidakpastian atau adanya ketidaksepakatan tentang suatu pilihan (Jones, 1985). Untuk menyelesaikan konflik sesuai dengan keinginan individu atau subunit seringkali harus terlibat dalam perilaku politik untuk meningkatkan kekuasaan dan pengaruhnya.

Ada semacam pandangan tertentu dari para anggota organisasi tentang perilaku politik dalam organisasi, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Perilaku untuk mempengaruhi di luar sistem formal atau bersifat ilegal dan sering kali bersifat sembunyi-sembunyi.
2. Perilaku dirancang untuk menguntungkan seseorang atau kelompok tertentu dengan mengorbankan kepentingan organisasi

3. Perilaku dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan, kemungkinan melalui cara-cara yang bersifat memecah belah dan pertentangan atau konflik.

TAKTIK UNTUK MEMAINKAN POLITIK DALAM ORGANISASI

Untuk memahami komponen politik dan organisasi, mengkaji taktik dan strategi yang digunakan oleh seseorang atau subunit untuk meningkatkan peluangnya dalam memenangkan permainan politik. Individu atau subunit dapat menggunakan beberapa taktik politik untuk memperoleh kekuasaan dalam mencapai tujuannya. Terutama mereka harus mengembangkan kemampuan dan keterampilannya tidak hanya wewenang formalnya saja, tetapi juga kekuasaan dapat mereka hasilkan dari semua sumber kekuasaan. Taktik untuk memainkan politik dalam organisasi seperti meningkatkan ketidakmampuan mengganti, meningkatkan keterpusatan, bersahabat dengan manajer berkuasa, membentuk dan mengelola koalisi, dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

1. Meningkatkan ketidakmampuan mengganti

Jika dalam suatu organisasi hanya ada satu-satunya orang atau subunit yang mampu melakukan tugas yang dibutuhkan oleh subunit atau organisasi, maka ia atau subunit tersebut dikatakan sebagai memiliki *ketidakmampuan mengganti*.

Mereka memiliki kemampuan untuk mengendalikan proses pengamt bilan keputusan sehingga meningkatkan status dan prestisenya.

2. Dekat dengan manajer yang berkuasa

Cara lain untuk memperoleh kekuasaan adalah dengan mengadakan pendekatan dengan manajer yang sedang berkuasa. Bagi seorang manajer tingkat bawah yang memiliki cita-cita tinggi, mengadakan pendekatan dan memberikan dukungan atas pelaksanaan tugas top manajer adalah merupakan cara yang penting menaiki tangga organisasi, karena perencanaan sukses kepemimpinan merupakan tugas keorganisasian yang penting bagi seorang top manajer. Top manajer dalam mempersiapkan dan mengkader pembantu-pembantunya maupun untuk mengantikannya kalau sudah tiba waktunya, tentunya mereka akan memilih orang-orang yang dekat dan mendapatkan kepercayaan darinya. Atau dengan perkataan lain top manajer tidak akan mengangkat musuhnya atau orang-orang yang tidak sepaham dengannya.

Untuk mengidentifikasi orang yang memiliki kemampuan kekuasaan dalam organisasi, adalah penting untuk mengembangkan ketrampilan untuk mengetahui siapa yang memiliki kekuasaan. Secara politis manajer yang cerdas akan memikirkan: siapa yang memiliki kekuasaan dan bagaimana caranya untuk menarik perhatian. Indikator dari kekuasaan termasuk reputasi seseorang dan kemampuannya untuk (1) memiliki pengaruh dalam proses pengambilan

keputusan, (2) mengendalikan sumber-sumber organisasi yang penting, dan (3) memiliki akses terhadap organisasi.

3. Membangun koalisi

Melakukan koalisi dengan individu atau subunit lain yang memiliki kepentingan yang berbeda merupakan taktik politik yang dipakai oleh manajer untuk memperoleh kekuasaan untuk mengatasi konflik sesuai dengan keinginannya. Koalisi dapat dibangun melalui berbagai tingkat dalam organisasi, di antara fungsi maupun divisi. Adalah sangat penting bagi top manajer untuk membina hubungan pribadi yang baik dengan para pemegang saham utama dan dewan komisaris. Sebagian besar dari intensitas muatan politik terjadi pada tingkat ini. Membangun aliansi dengan pelanggan (*customer*) merupakan taktik lainnya yang berharga, seperti membangun hubungan jangka panjang dengan lembaga perbankan dan lembaga-lembaga keuangan yang lainnya yang merupakan sumber permodalan perusahaan. Selain top manajer harus mampu melakukan aliansi dengan pihak luar, mereka juga dituntut untuk mampu melakukan aliansi dengan manajer dari subunit yang menentukan. Dalam permainan politik organisasi, semakin banyak memiliki teman semakin besar peluangnya untuk memperoleh kekuasaan dalam organisasi.

Kemampuan untuk membangun koalisi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan berpolitik dalam organisasi, karena minat dan

kepentingan dari subunit sering kali berubah sejalan dengan perubahan lingkungan. Oleh karenanya koalisi harus dikelola dengan baik. Kooptasi merupakan suatu alat penting dalam mengelola koalisi. *Kooptasi* adalah suatu strategi yang memungkinkan suatu subunit untuk mengatasi tantangan atau oposisi dari suatu unit yang lain dengan melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan. Memberikan tempat bagi penentang dalam suatu komite yang penting atau memberikan peran managerial yang penting dalam proses penyelesaian masalah organisasi, menjadikan para penentang atau oposisi sebagai bagian dari koalisi.

4. Mempengaruhi proses pengambilan keputusan

Barangkali taktik yang terpenting dari manajer, kelompok, divisi atau koalisi dapat mengejar untuk memperoleh, meningkatkan, dan menggunakan kekuasaan adalah mempengaruhi politik dalam proses pengambilan keputusan. Proses dan penggunaan kekuasaan bukan satu-satunya ketrampilan yang diperlukan dalam memainkan politik, akan tetapi memahami bagaimana dan kapan menggunakan kekuasaan merupakan faktor penting yang lainnya yang harus dilakukan. Menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan akan efektif jika kekuasaan dilakukan dengan hati-hati. Jika manajer atau subunit lain tahu bahwa mereka dimanipulasi maka mereka akan menentangnya, atau paling tidak keputusan yang diambil juga memenuhi sebagian kepentingannya.

Dua taktik untuk mengendalikan proses pengambilan keputusan agar penggunaan kekuasaan nampaknya memiliki legitimasi dan sesuai dengan kepentingan organisasi, yaitu mengendalikan agenda dan menghadirkan ahli dari luar.

a. Mengendalikan agenda.

Manajer dan koalisi yang mengendalikan komite yang bertugas melakukan proses pengambilan keputusan dapat mengendalikan agenda proses pengambilan keputusan tersebut. Dengan mengendalikan agenda, mereka akan mampu untuk menentukan isu-isu dan masalah yang dipandang penting oleh pengambil keputusan. Dengan demikian mereka dapat mencegah isu-isu lain yang tidak mereka inginkan dengan tidak memasukkannya dalam agenda proses pengambilan keputusan.

b. Menghadirkan ahli dari luar.

Terjadinya konflik atau pertentangan pada saat suatu organisasi melakukan restrukturisasi organisasi misalnya, di mana individu, submit atau kelompok berupaya keras untuk memperjuangkan kepentingannya masing-masing agar memperoleh manfaat dari adanya perubahan tersebut.

Menghadirkan ahli dari luar dalam melakukan restrukturisasi tersebut maka diharapkan akan timbul kesan bahwa ahli dari luar akan bersifat netral. Akan

tetapi dalam beberapa kasus seringkali ahli dari luar tersebut tidak sepenuhnya netral akan tetapi mereka biasanya sudah dipengaruhi oleh kelompok yang berkuasa dan keputusan yang dibuat sesuai dengan harapan dari pihak yang berkuasa.

5. Menyalahkan atau menyerang pihak lain

Manajer biasanya melakukan hal ini jika ada sesuatu yang tidak beres atau mereka tidak dapat menerima kegagalannya dengan cara menyalahkan pihak lain yang mereka anggap sebagai pesaingnya.

6. Memanipulasi informasi

Taktik lain yang sering dilakukan adalah memanipulasi informasi. Manajer menahan informasi, menyampaikan informasi kepada pihak lain secara selektif, mengubah informasi untuk melindungi dirinya.

7. Menciptakan dan menjaga image yang baik

Taktik positif yang sering dilakukan adalah menjaga citra yang baik dalam organisasi tersebut. Hal ini meliputi penampilan yang baik sopan, berinteraksi dan menjaga hubungan baik dengan semua orang, menciptakan kesan bahwa mereka dekat dengan orang-orang penting dan hal yang sejenisnya

Faktor-Faktor Yang Mendorong Terjadinya Perilaku Politik

Perilaku politik dalam organisasi ditentukan oleh beberapa faktor. secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua faktor yaitu faktor - faktor yang melekat pada diri anggota organisasi dan faktor lingkungan interen organisasi.

1. Faktor-faktor yang melekat pada diri seseorang

Dari beberapa hasil studi mengidentifikasi bahwa sifat kepribadian tertentu, kebutuhan dan faktor-faktor yang lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan perilaku politik yang terjadi dalam organisasi. Sifat-sifat kepribadian seperti monitor monitordiri yang tinggi (high self-monitor), sifat pengendalian internal. dan kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan menunjukkan adanya hubungan yang erat dengan keterlibatan dalam perilaku politik dalam organisasi (Robin, 1993).

Orang yang memiliki sifat kepribadian monitor-diri yang tinggi lebih peka terhadap isyarat-isyarat sosial, memiliki tingkat kesesuaian sosial yang tinggi, dan memiliki ketrampilan yang tinggi akan perilaku politik. Ada kecenderungan mereka terdorong untuk menggunakan ketrampilan politiknya untuk mempengaruhi dan mengendalikan perilaku dalam organisasi sesuai keinginannya.

Demikian juga orang yang memiliki sifat pengendalian internal (*locus of control*), di mana ia memiliki keyakinan bahwa ia mampu untuk mengendalikan lingkungannya, dan lebih cenderung untuk bersikap proaktif dan mencoba untuk

mengendalikan situasi sesuai dengan keinginannya. Demikian juga orang yang memiliki sifat kepribadian akan kekuasaan yang tinggi sangat senang menggunakan politik sebagai cara untuk mencapai kepentingannya.

Sebagai tambahan, jika seseorang yang menganggap bahwa ia memiliki peluang akan keberhasilan yang kecil dari penggunaan cara-cara politik yang tidak legal, maka kecil kemungkinannya ia akan mencoba cara-cara yang tidak legal. Sebaliknya jika seseorang memperkirakan akan berhasil menggunakan cara-cara illegal, mereka cenderung akan menggunakan kemampuan dan pengalaman politiknya dan mendepak orang-orang yang menghalanginya.

2. Faktor lingkungan'interen organisasi.

Selain faktor-faktor individu yang berpengaruh terhadap perilaku politik, maka faktor-faktor lingkungan interen organisasi juga mempunyai pengaruh cukup penting terhadap munculnya perilaku politik dalam organisasi. Faktor-faktor lingkungan interen organisasi seperti kurangnya sumber-sumber organisasi adanya pergantian kepemimpinan.

Relokasi sumber-sumber organisasi. Pada saat organisasi melakukan peningkatan efisiensi secara besar-besaran, menyebabkan sub-subunit harus melakukan pengurangan sumber-sumber. Ancaman dari pengurangan sumber-sumber tersebut akan melibatkan anggota organisasi dalam perilaku politik untuk mempertahankan kepentingannya.

Pergantian pimpinan. Pergantian pimpinan termasuk didalamnya pengisian jabatan yang lowong sering kali memunculkan adanya perilaku politik dalam organisasi. Manajer atau kelompok berupaya untuk memperjuangkan orang-orang yang sepaham atau temannya untuk menduduki posisi tertentu melalui kegiatan politik. Pemilihan pimpinan fakultas atau pimpinan universitas yang terjadi di perguruan tinggi misalnya ; sering kali disertai dengan adanya manuver-manuver pada politik yang dilakukan oleh orang-orang tertentu.

Reorganisasi. Reorganisasi mengarah pada inti hubungan wewenang dan kekuasaan, oleh karenanya sering menyebabkan timbul adanya perilaku politik. Pada waktu reorganisasi dilakukan, orang-orang memperkirakan akan terjadi adanya perubahan tugas, tanggung jawab, dan wewenang. Kondisi seperti itu mendorong timbulnya perilaku politik agar mereka mendapatkan manfaat dari adanya reorganisasi tersebut.

Latihan

1. Jelaskan pengertian politik dan keterkaitan dengan organisasi
2. Apa yang mempengaruhi kekuasaan secara politis