

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Kelompok

Kelompok dikenal secara luas sebagai unit sosiologis dan unit psikologis social dalam analisis studi perilaku organisasi. Mempelajari kelompok akan lebih bernilai jika dinamikanya juga dianalisis. Dinamika kelompok adalah interaksi dan kekuatan anggota kelompok dalam situasi sosial. Jika konsepnya diaplikasikan pada studi perilaku organisasi, maka fokusnya ditujukan kepada dinamika anggota kelompok dalam kelompok kerja informal maupun formal dan tim dalam organisasi.

Popularitas kelompok kerja dan tim kian melambung. Meskipun pertama kali digunakan di perusahaan raksasa seperti Toyota, Motorola, General Mills, dan General Electric, survey terbaru mengindikasikan bahwa mayoritas perusahaan Amerika menggunakan tim dan secara luas di gunakan pada sektor jasa. Lagi pula, seperti area perilaku organisasi lainnya, studi dan aplikasi kelompok mengalami kontroversi dan perubahan. Sebagai contoh, mengomentari status kelompok dalam perilaku organisasi, *Alderfer* mengatakan:

Kelompok dan dinamika kelompok kurang lebih seperti cuaca sesuatu yang banyak dibicarakan orang dan hanya sebagian kecil orang yang dapat mengerti. Riset, praktik, dan pendidikan mengenai dinamika kelompok sekarang ini dalam keadaan "*fermentasi*". Dalam praktiknya, kami mendengar seorang pemimpin berbisnis banyak untuk mendukung tim kerjanya, mendukung kerjanya, dan

membangun budaya organisasi untuk meningkatkan kualitas total manajemen. Setiap inisiatif bergantung pada pengertian dan tindakan kelompok secara efektif (Luthans, 2006).

Lingkungan sosial di sekitar kelompok mengalami perubahan. Ada asumsi bahwa Generasi X lebih sulit diatur dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan afiliasi kelompok yang rendah, tetapi kebutuhan terhadap pencapaian individu tinggi dan “hanya berusaha dengan diri sendiri”. Barangkali solusi untuk mendapatkan kerjasama dan kolaborasi adalah dengan menyusun sistem penghargaan dan pengukuran kinerja.

Secara teoritis, kelompok atau tim kohesif dimotivasi untuk meningkatkan tujuan kelompok dan anggota dapat berpartisipasi penuh dalam aktivitas kelompok. Dengan demikian, dalam beberapa hal ada hubungan antara kohesivitas kelompok/tim dengan kinerja. Kohesi kelompok memungkinkan kelompok atau tim untuk mengontrol anggotanya secara efektif dalam kaitannya dengan norma perilaku dan kinerja tim yang dibutuhkan. Kelompok yang kurang kohesif lebih sulit mengendalikan anggotanya dan meningkatkan standar perilaku. Satu kecenderungan kelompok kohesif adalah tendensi untuk mengembangkan *groupthink*, sebuah proses disfungsional. Karena kelompok kohesif cenderung memihak pada kelompok, anggota kelompok menyetujui keputusan berdasarkan evaluasi pendapat kritis orang lain sebagai perhatian utama kelompok. Namun demikian, biasanya kohesi kelompok mempertinggi tingkat kenuasan anggota dan

memperbaiki kinerja organisasi karena adanya motivasi yang kuat untuk menjaga hubungan yang baik dan dekat diantara para anggotanya.

## **B. Arti Kelompok dan Dinamika Kelompok**

Sebelum melangkah ke pengertian tim, diskusi dimulai dengan kelompok dan dinamikanya, sebuah pengertian dasar dalam bidang perilaku organisasi. Istilah kelompok dapat didefinisikan melalui banyak cara, tergantung perspektifnya. Definisi komprehensif menyatakan bahwa jika ada sebuah kelompok di dalam organisasi, maka anggotanya:

1. Termotifasi untuk bergabung
2. Merasa bahwa kelompok adalah tempat untuk saling berinteraksi dan sebuah kesatuan unit
3. Memiliki berbagai kontribusi dalam proses organisasi (yaitu, beberapa orang memiliki kontribusi dalam hal waktu atau energi lebih dari yang lain)
4. Memiliki berbagai pendapat yang disetujui maupun tidak disetujui melalui berbagai bentuk interaksi

Karena tidak ada definisi istilah kelompok, tidak ada kesepakatan universal mengenai dinamika kelompok. Meskipun Kurt Lewin, yang dikenal sebagai Bapak Dinamika Kelompok, mempopulerkan istilah itu pada tahun 1930-an, selama tahun itu muncul perbedaan konotasi. Salah satu pandangan normatif menyatakan bahwa dinamika kelompok menggambarkan bagaimana sebuah kelompok seharusnya diorganisasi dan dipimpin. Penekanan ada pada

kepemimpinan yang demokratis, partisipasi anggota, dan kerja sama seluruh anggota. Pandangan lain mengenai dinamika organisasi adalah bahwa ia terdiri dari sekumpulan *teknik*. Dalam pandangan ini, aturan main, *brainstorming*, kelompok fokus, kelompok tanpa pemimpin, terapi kelompok, pelatihan kepekaan, pembentukan tim, analisis transaksi, dan jendela Johari yang secara tradisional di sejajarkan dengan dinamika kelompok, dan menandakan munculnya tim swakelola. Contoh terbaru dari teknik kelompok disebut “abrasi kreatif” , penelitian mengenai pertentangan ide lebih mengarah ke “abrasi personal” dari pada pertentangan antar manusia. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kreatifitas kelompok yang lebih baik. Pandangan ketiga adalah konsepsi orisinal Lewin. Dinamika kelompok dipandang dari perspektif sifat internal kelompok, bagaimana pembentukannya, struktur dan prosesnya, dan bagaimana fungsi dan pengaruhnya terhadap anggota individu, kelompok lain, dan organisasi..

### C. Dinamika Formasi Kelompok

Mengapa individu bergabung menjadi kelompok? Sebelum memulai diskusi beberapa alasan praktis, akan sangat bermanfaat bila teori psikologi social klasik formasi kelompok diulas secara singkat, atau mengetahui mengapa manusia berafiliasi satu sama lain. Sebuah teori dasar menjelaskan afiliasi sebagai *kedekatan*. Kata yang menarik ini secara sederhana berarti individu berafiliasi satu sama lain karena jarak geografis. Sebuah teori memprediksi bahwa murid-murid yang duduk berdekatan dalam ruangan kelas cenderung membentuk kelompok. Teori ini berlaku pada manusia yang duduk saling berdekatan. Dalam organisasi

pekerja pada area pabrik yang sama atau karyawan dan manajer yang berada pada satu ruangan kantor cenderung membentuk kelompok dari pada mereka yang tidak berdekatan secara fisik. Ada bukti penelitian yang mendukung teori kedekatan yang dapat menjelaskan arti formasi kelompok. Kelemahannya, ia bukan penelitian analitis dan tidak dimulai dengan keterangan mengenai kompleksitas formasi kelompok dan perkembangan globalisasi dan elektronik modern serta jaringan online dan telekomunikasi yang mendekatkan jarak geografis. Beberapa alasan teritis dan praktis perlu dieksplorasi lagi.

Sementara *Jerald Greenberg* berpendapat bahwa Kelompok adalah dua atau lebih individu berinteraksi dan saling tergantung, yang datang bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu (Greenberg, 2003).

#### **D. Teori Formasi Kelompok**

Teori keseimbangan klasik formasi kelompok. Teori ini menyatakan bahwa orang saling tertarik karena mereka memiliki sikap yang sama terhadap objek relevan dan tujuan.

#### **E. Tahap-tahap perkembangan kelompok**

Selain keterangan mengenai psikologi sosial formasi kelompok, ada beberapa tahap perkembangan kelompok yang telah diidentifikasi. Tahap-tahap perkembangan kelompok tersebut yaitu (Luthans, 2006):

1. *Forming*, tahap awal iniditandai dengan ketidakpastian dan kebingungan. Anggota kelompok tidak meyakini tujuan, struktr, tugas, atau kepemimpinan dalam kelompok.

2. *Storming*, ini adalah tahap perkembangan seperti yang diindikasikan oleh istilahnya, ditandai dengan konflik dan konfrontasi. (dalam atmosfer emosional, mungkin ada ketidakpastian dan konflik antar anggota mengenai aturan dan tugas).
3. *Norming*, akhirnya, pada tahap ini anggota mulai mengakhiri perbedaan menjadi kerjasama dan kolaborasi. Mereka memiliki perasaan “kita” dengan tingkat kohesi yang tinggi, ada identitas kelompok, dan persahabatan.
4. *Performing*. Pada tahap ini, kelompok mulai berfungsi dan menitikberatkan pada penyelesaian secara efektif tugas-tugas yang telah disetujui pada tahap norming.
5. *Adjourning*. Tahap ini mempresentasikan akhir dari sebuah kelompok, dimana kelompok permanen tidak akan pernah tercapai, kelompok akan membubarkan diri atau memiliki komposisi baru dan tahapan dimulai lagi dari awal.

#### **F. Jenis-jenis kelompok**

Ada banyak jenis kelompok. Sebagian didasarkan pada ketertarikan antara dua orang- dua elemen kelompok yang paling sederhana. Tentu saja, pada dunia nyata, kelompok biasanya lebih kompleks dari pada hanya sekedar dua elemen. Ada kelompok kecil dan besar, primer dan sekunder, formal dan informal, peran, dan komposisi kelompok tugas dan pendekatan kelompok yang setiap jenis

memiliki perbedaan karakter dan pengaruh pada masing-masing anggotanya.ada pun jenis jenis kelompok yaitu :

1. Kelompok Formal

Sebuah kelompok kerja yang ditunjuk didefinisikan oleh organisasi dan struktur.

2. Informal Group

Sebuah kelompok yang tidak terstruktur secara formal organisatoris sekarang ditentukan; muncul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan untuk kontak sosial.

3. Peran

Satu set pola perilaku yang diharapkan disebabkan oleh seseorang menduduki posisi tertentu dalam suatu unit sosial.

4. Grup Komando

Sebuah kelompok terdiri dari individu-individu yang melapor secara langsung ke manajer diberikan.

5. Kelompok Tugas

Mereka bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas.

6. Pendekatan kelompok

Mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang masing

## 7. Kelompok Persahabatan

Mereka dibawa bersama-sama karena mereka berbagi satu atau lebih karakteristik umum.

Adapun jenis kelompok yang lain yaitu keanggotaan kelompok, keanggotaan kelompok adalah mereka yang menjadi anggota dimana seharusnya mereka berada.

## G. Pengambilan Keputusan Kelompok

Kelompok seperti komite, satuan tugas, atau peninjau sering kali memainkan peran penting di dalam proses pengambilan keputusan. Apakah dua atau lebih kepala selalu lebih baik dari pada satu kepala? Apakah semua karyawan berkeinginan untuk berbicara dalam proses pengambilan keputusan? Kapan dan bagaimana sebaiknya manajer menggunakan pengambilan keputusan kelompok? Bagian ini memberikan latar belakang untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, yang sangat pokok untuk memperoleh manfaat maksimal dari pengambilan keputusan kelompok. Kita membicarakan (1) manfaat dan kerugian pengambilan keputusan yang dibantu kelompok, (2) manajemen partisipatif, (3) kapan menggunakan kelompok-kelompok dalam pengambilan keputusan, dan (4) teknik-teknik penyelesaian masalah kelompok.

1. Lima masalah penting yang harus dipertimbangkan jika menggunakan kelompok-kelompok untuk membuat keputusan:

a. Kelompok kurang efisien dibanding individu. Ini menunjukkan bahwa hambatan waktu merupakan pertimbangan penting dalam menentukan

apakah akan melibatkan kelompok dalam pengambilan keputusan atau tidak.

- b. Kelompok lebih percaya diri tentang penilaian dan pilihan mereka dibanding individual. Karena rasa percaya diri kelompok bukan pengganti bagi kualitas keputusan kelompok, rasa percaya diri yang berlebihan dapat memaksakan pemikiran kelompok, dan resistensi untuk mempertimbangkan solusi alternative yang diusulkan oleh individu-individu di luar kelompok.
- c. Ukuran kelompok memengaruhi hasil keputusan. Kualitas keputusan berhubungan secara negatif dengan ukuran kelompok.
- d. Akurasi pengambilan keputusan lebih tinggi jika (a) kelompok mengetahui banyak hal tentang masalah-masalah yang ada di tangan dan (b) para pemimpin kelompok memiliki kemampuan untuk secara efektif mengevaluasi opini dan penilaian anggota kelompok. Kelompok perlu memberikan lebih banyak bobot pada penilaian yang relevan dan akurat seraya menurunkan penilaian yang tidak relevan dan tidak akurat dari para anggotanya.
- e. Komposisi kelompok memengaruhi proses pengambilan keputusan dan utamanya kinerja. Misalnya, kelompok dari orang-orang yang sudah saling mengenal lebih mungkin membuat keputusan yang lebih baik jika para anggotanya berbagi banyak informasi unik. Sebaliknya, anggota



**b. Kerugian:**

- a. Tekanan sosial. Ketidakinginan untuk “menggoyang perahu” dan tekanan untuk menyesuaikan diri dapat menghambat kreativitas contributor individual.
- b. Dominasi dari beberapa orang yang kerap bersuara. Sering kali kualitas tindakan kelompok diturunkan jika kelompok menyerah kepada mereka yang berbicara paling keras dan paling lama.
- c. Balas jasa. Roda politik dan perjanjian-perjanjian dapat menggantikan pemikiran yang masuk akal jika proyek penting individual atau kepentingan pribadi dipertaruhkan.
- d. Pergeseran tujuan. Sering kali pertimbangan kedua seperti memenangkan argumen, membuat poin, atau kembali pada persaingan menggeser tugas utama untuk membuat keputusan yang baik atau pemecahan masalah.
- e. Pemikiran kelompok. Kadang-kadang kekompakan “dalam kelompok” membiarkan keinginan untuk mencapai kebulatan suara mengesampingkan pertimbangan yang masuk akal ketika sedang menimbang dan mengevaluasi tindakan-tindakan alternatif

## H. Mengapa Orang Masuk Dalam Kelompok

### 1. Rasa Aman

Dengan bergabung dengan suatu kelompok, individu dapat mengurangi rasa tidak aman karena 'berdiri sendiri'.

### 2. Status

Bergabung dengan suatu kelompok yang dianggap penting oleh orang lain memberikan pengakuan dan status bagi anggota-anggotanya.

### 3. Harga diri

Kelompok-kelompok dapat memberi perasaan harga diri kepada orang-orang, selain menyampaikan status terhadap mereka yang berada di luar kelompok, keanggotaan juga dapat memberi peningkatan perasaan harga diri kepada para anggota kelompok itu sendiri.

### 4. Afiliasi

Kelompok-kelompok dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial. Orang-orang menikmati interaksi teratur yang diberikan oleh keanggotaan kelompok. Bagi banyak orang, interaksi pada pekerjaan adalah sumber utama mereka untuk memenuhi kebutuhan akan afiliasi.

### 5. Kekuatan

Yang tidak dapat dicapai secara individu sering kali menjadi mungkin melalui tindakan kelompok. Tindakan kekuatan dalam jumlah

## 6. Pencapaian tujuan

Terdapat saat-saat dimana membutuhkan lebih dari satu orang untuk menyelesaikan suatu tugas—terdapat sebuah kebutuhan terhadap kelompok bakat, pengetahuan, atau kekurangan dengan tujuan menyelesaikan sebuah pekerjaan. Dalam contoh-contoh seperti itu, manajemen akan mengandalkan pengguna sebuah kelompok formal.

### I. Tahap Pembangunan Kelompok

Pada tahap pertama membangun tim, pembentukan tim berlangsung. perilaku individu didorong oleh keinginan untuk diterima oleh orang lain, dan menghindari kontroversi atau konflik. isu-isu serius dan perasaan harus dihindari, dan orang fokus pada sibuk dengan rutinitas, seperti organisasi tim, siapa mengerjakan apa, kapan bertemu, dll. Tapi individu juga mengumpulkan informasi dan tayangan - tentang satu sama lain, dan tentang lingkup tugas dan cara pendekatan itu. Ini adalah tahap nyaman berada dalam, tapi menghindari konflik dan ancaman yang berarti tidak benar-benar mendapatkan banyak dilakukan.

Tim bertemu dan belajar tentang peluang dan tantangan, dan kemudian setuju pada tujuan dan mulai menangani tugas-tugas. Anggota tim cenderung berperilaku cukup independen. Mereka mungkin termotivasi tapi biasanya relatif tidak berpengetahuan isu dan tujuan tim. Anggota tim biasanya pada perilaku yang sama terbeli tapi sangat terfokus pada diri mereka sendiri anggota tim

Mature mulai model perilaku yang tepat bahkan pada tahap awal. Berbagai pengetahuan tentang konsep "Tim - Pembentukan, angin ribut, *Norming*, Pertunjukan" sangat membantu tim.

Tahap pembentukan tim mana pun sangat penting karena, dalam tahap ini, anggota tim lebih mengenal satu sama lain, pertukaran informasi pribadi, dan membuat teman baru. Ini juga merupakan kesempatan baik untuk melihat bagaimana masing-masing anggota tim bekerja sebagai individu dan bagaimana mereka menanggapi tekanan.

Pada tahap pembangunan group ada dua model pengembangan kelompok telah ditawarkan oleh para peneliti di bidang sosial ilmu untuk menjelaskan bagaimana kelompok-kelompok terbentuk. Ini adalah model Lima-Tahap dan diselingi Model Ekuilibrium. Kelompok Menurut Model Lima Tahapan pengembangan kelompok masuk melalui lima tahap yang berbeda selama proses perkembangannya. Dibawah Ini adalah model lima tahapan pengembangan kelompok sebagai berikut (Greenberg, 2003):

#### 1. Pembentukan

Pada tahap Pembentukan, hubungan pribadi ditandai oleh ketergantungan. Anggota grup mengandalkan aman, perilaku berpola dan melihat ke pemimpin kelompok untuk bimbingan dan arah. Anggota kelompok memiliki keinginan untuk diterima oleh kelompok dan perlu diketahui bahwa kelompok tersebut aman. Mereka mengatur tentang tayangan dan mengumpulkan data tentang persamaan dan perbedaan di antara mereka dan

membentuk preferensi untuk mengelompokkan masa depan. Aturan perilaku tampaknya adalah untuk menjaga hal-hal sederhana dan untuk menghindari kontroversi, topik serius dan perasaan yang dihindari. Fungsi tugas utama juga orientasi perhatian. Anggota mencoba untuk menjadi berorientasi pada tugas serta satu sama lain. Pusat diskusi sekitar mendefinisikan ruang lingkup dari tugas, bagaimana pendekatan itu, dan kepedulian yang sama. Untuk tumbuh dari tahap ini ke depan, setiap anggota harus menyerahkan kenyamanan topik non-mengancam dan risiko kemungkinan konflik.

## 2. *Storming*/ timbulnya konflik

Tahap berikutnya, disebut *storming*, dicirikan oleh kompetisi dan konflik dalam dimensi personal-hubungan organisasi dalam dimensi tugas-fungsi. Sebagai anggota kelompok usaha untuk mengatur tugas, konflik pasti hasil dalam hubungan pribadi mereka. Individu harus membungkuk dan cetakan perasaan mereka, ide-ide, sikap, dan keyakinan yang sesuai dengan kelompok organisasi.

Karena "takut paparan" atau "takut gagal," akan ada peningkatan keinginan untuk klarifikasi struktural dan komitmen. Meskipun konflik mungkin atau mungkin tidak muncul sebagai masalah kelompok, mereka memang ada. Pertanyaan akan muncul tentang siapa yang akan bertanggung jawab untuk apa, apa aturannya, apa sistem penghargaan, dan apa kriteria untuk evaluasi. Ini mencerminkan konflik atas kepemimpinan, struktur, kelengkapan, dan stabilitas. Mungkin ada contoh luas dalam perilaku anggota

berdasarkan isu-isu yang muncul dari persaingan dan permusuhan. Karena ketidaknyamanan yang dihasilkan selama tahap ini, beberapa anggota bisa tetap sepenuhnya diam sementara yang lain berusaha untuk mendominasi.

Untuk maju ke tahap berikutnya, anggota kelompok harus berpindah dari suatu pengujian "dan membuktikan" mentalitas mentalitas pemecahan masalah. Ciri yang paling penting dalam membantu kelompok untuk melanjutkan ke tahap berikutnya tampaknya kemampuan untuk mendengarkan.

### 3. *Norming* / Normalisasi

Pada tahap *Norming*, hubungan interpersonal yang ditandai oleh kohesi. Anggota grup ini aktif terlibat dalam pengakuan kontribusi semua anggota, membangun komunitas dan pemeliharaan, dan pemecahan masalah kelompok. Anggota bersedia untuk mengubah ide-ide *theirpreconceived* atau pendapat berdasarkan fakta yang disajikan oleh anggota lain, dan mereka secara aktif mengajukan pertanyaan satu sama lain. Kepemimpinan dibagi, dan klik-klik larut. Ketika anggota mulai tahu-dan mengidentifikasi dengan-satu sama lain, tingkat kepercayaan dalam hubungan pribadi mereka memberikan kontribusi bagi pengembangan kohesi kelompok. Hal ini selama tahap perkembangan ini (dengan asumsi kelompok mendapatkan sejauh ini) bahwa orang-orang mulai mengalami rasa kelompok memiliki dan rasa lega sebagai hasil dari penyelesaian konflik interpersonal. Fungsi Tugas utama dari tahap ketiga adalah aliran data antara anggota kelompok; perasaan berbagi

Mereka dan ide-ide, mengumpulkan dan memberikan umpan balik satu sama lain, dan menggali tindakan-tindakan yang terkait dengan tugas. Kreativitas tinggi. Jika tahap ini data arus dan kohesi dicapai oleh anggota kelompok, interaksi mereka yang dicirikan oleh keterbukaan dan berbagi informasi tentang kedua pribadi dan tingkat tugas. Mereka merasa senang menjadi bagian dari sebuah kelompok yang efektif. Kelemahan utama dari panggung *norming* adalah bahwa anggota bisa mulai takut pecahnya tak terelakkan di masa depan kelompok, mereka mungkin menolak perubahan apapun.

#### 4. *Performing* / Berkinerja

Tahap *Performing* tidak terjangkau oleh semua kelompok. Jika anggota kelompok dapat berkembang ke tahap empat, kapasitas, jangkauan, dan kedalaman hubungan pribadi memperluas untuk saling ketergantungan benar. Pada tahap ini, orang dapat bekerja secara mandiri, dalam subkelompok, atau sebagai total unit dengan fasilitas yang sama. peran dan otoritas mereka secara dinamis menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan kelompok dan individu. Tahap empat ditandai dengan saling ketergantungan dalam hubungan pribadi dan memecahkan masalah dalam bidang tugas fungsi. Sekarang, kelompok harus paling produktif. Masing-masing anggota menjadi meyakinkan diri, dan kebutuhan untuk persetujuan kelompok adalah masa lalu. Anggota keduanya sangat berorientasi pada tugas dan sangat berorientasi pada orang. Ada kesatuan: identitas kelompok selesai, moral kelompok tinggi, dan loyalitas kelompok sangat ketat. Fungsi tugas

menjadi asli pemecahan masalah, yang mengarah ke solusi optimal dan pengembangan kelompok optimal. Ada dukungan untuk bereksperimen dalam memecahkan masalah dan penekanan pada prestasi. Tujuan keseluruhan produktifitas melalui pemecahan masalah dan bekerja.

##### 5. *Adjourning stage* / Tahap Pembubaran

Tahap terakhir, menunda, melibatkan terminasi perilaku tugas dan pelepasan dari hubungan. Kesimpulan direncanakan biasanya mencakup pengakuan atas partisipasi dan prestasi dan kesempatan bagi anggota harus mengucapkan selamat tinggal pribadi. Penutup kelompok dapat membuat kekhawatiran beberapa - yang berlaku, sebuah krisis kecil. Penghentian kelompok adalah gerakan regresif dari melepaskan kendali untuk menyerah dimasukkan dalam kelompok. Intervensi yang paling efektif dalam tahap ini adalah mereka yang memfasilitasi tugas dan penghentian proses pelepasan.

Meskipun asumsi ini mungkin secara umum benar, apa yang membuat kelompok yang efektif model lebih kompleks dari ini mengakui. Dalam beberapa kondisi, tingginya tingkat konflik yang kondusif untuk kinerja kelompok tinggi. Jadi kita bisa berharap untuk menemukan situasi di mana kelompok-kelompok dalam Tahap II mengalahkan mereka di Tahapan III atau IV. Demikian pula, kelompok tidak selalu melanjutkan dengan jelas dari satu tahap ke tahap berikutnya. Kadang-kadang, pada kenyataannya, beberapa tahap pergi secara bersamaan, seperti ketika kelompok yang menyerbu dan melaksanakan pada saat yang sama. Groups bahkan kadang-kadang mundur

ke tahap sebelumnya. Oleh karena itu, bahkan pendukung kuat dari model ini mengasumsikan bahwa tidak semua kelompok mengikuti proses lima tahap yang tepat atau Tahap IV selalu yang paling disukai.

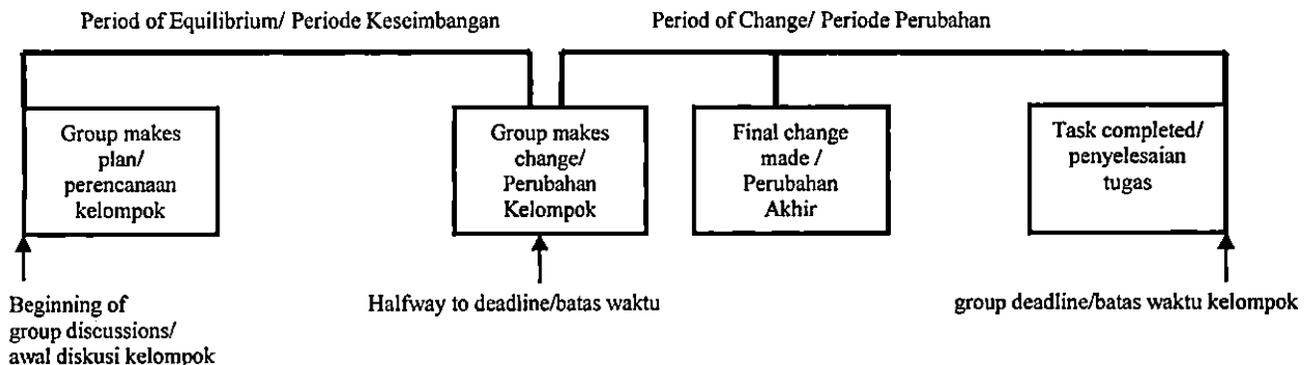
Masalah lain dengan model lima tahap, dalam hal pemahaman perilaku kerja yang terkait, adalah bahwa ia mengabaikan context.<sup>4</sup> organisasi Misalnya, sebuah studi kru kokpit di pesawat yang menemukan bahwa, dalam waktu 10 menit, tiga orang asing sebagai-masuk terbang bersama untuk pertama kalinya telah menjadi kelompok berkinerja tinggi. Apa yang memungkinkan untuk pengembangan kelompok cepat adalah konteks organisasi yang kuat di sekitar kelompok. Konteks ini memberikan aturan, definisi tugas, informasi, dan sumber daya yang dibutuhkan bagi kelompok untuk terbentuk. Mereka tidak perlu mengembangkan rencana, menetapkan peran, menentukan dan mengalokasikan kembali sumber, menyelesaikan konflik, dan menetapkan norma cara model lima tahap memprediksi. Sebuah Model Alternatif: Untuk Grup Sementara Dengan kelompok dengan tenggat waktu tampaknya tidak mengikuti model sebelumnya. Studi menunjukkan bahwa mereka memiliki urutan unik mereka sendiri tindakan (atau tidak berbuat):

- a. Pertemuan pertama mereka menetapkan arah kelompok.
- b. Fase pertama kegiatan kelompok merupakan salah satu inersia
- c. Transisi berlangsung di akhir fase pertama ini, yang terjadi persis ketika

kelompok telah menggunakan setengah waktu yang diberikan tersebut

- d. Transisi memulai perubahan besar.
- e. Tahap kedua inersia berikut transisi, dan
- f. Pertemuan terakhir kelompok adalah ditandai dengan kegiatan nyata dipercepat.

Pola ini disebut model keseimbangan diselingi dan ditampilkan di bawah.



Gambar: 2.1

**Model punctuated equilibrium/ model keseimbangan yang diberi tanda baca (Greenberg, 2003)**

Pertemuan pertama menentukan arah kelompok. Sebuah kerangka sendi-tepuk perilaku dan asumsi di mana pendekatan kelompok proyek akan muncul dalam pertemuan pertama. Pola-pola abadi dapat muncul pada awal beberapa detik pertama kehidupan kelompok. Setelah ditetapkan, arah kelompok ini menjadi "ditulis dalam batu" dan tidak mungkin ulang sepanjang paruh pertama kehidupan kelompok. Ini adalah periode inersia yaitu kelompok cenderung untuk tetap diam atau menjadi terkunci menjadi program tetap tindakan. Bahkan jika

tidak mampu bekerja pada wawasan baru di Tahap 1. Salah satu temuan yang lebih menarik dibuat dalam penelitian ini adalah bahwa setiap kelompok mengalami transisi pada titik yang sama di perusahaan kalender-tepatnya tengah-tengah antara pertemuan pertama dan tenggat waktu yang resmi-meskipun fakta bahwa beberapa kelompok menghabiskan sesedikit jam pada mereka proyek sementara yang lain menghabiskan waktu enam bulan. Seolah-olah kelompok universal mengalami krisis setengah baya pada saat ini. Titik tengah yang muncul untuk bekerja seperti jam alarm, mempertinggi kesadaran anggota "bahwa waktu mereka terbatas dan bahwa mereka perlu untuk "bergerak." transisi ini berakhir Tahap 1 dan ditandai oleh ledakan terkonsentrasi di mana perubahan pola lama yang menjatuhkan dan perspektif baru diadopsi. Transisi menetapkan arah revisi untuk Tahap 2. Fase 2 adalah keseimbangan baru atau periode inersia. Pada fase ini, kelompok melaksanakan rencana diciptakan selama masa transisi. Pertemuan terakhir kelompok ini ditandai oleh ledakan akhir aktivitas untuk menyelesaikan pekerjaannya. Singkatnya, model ekuilibrium diselingi-ciri kelompok sebagai menunjukkan jangka waktu yang lama inersia diselingi dengan perubahan revolusioner singkat terutama dipicu oleh kesadaran anggota mereka 'waktu dan tenggat waktu. Perlu diingat, bahwa model ini tidak berlaku untuk semua kelompok. Ini dasarnya terbatas pada kelompok tugas sementara yang bekerja di bawah tenggat waktu penyelesaian dibatasi

## J. Tim kerja

Dalam suatu kelompok terdapat suatu tim dimana tim tersebut memiliki pengaruh terhadap suatu organisasi. Adapun tim-tim kerja memiliki lima karakteristik kunci:

1. Mereka bertanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama tertentu
2. Mereka fungsi *interdependently*.
3. Mereka stabil.
4. Mereka memiliki wewenang.
5. Mereka beroperasi dalam konteks sosial.

## K. Tim-tim kerja terdiri beberapa jenis:

1. Dalam tim yang dipimpin manajer tradisional, pemimpin mendefinisikan tujuan tim dan kegiatan dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.
2. Pemimpin tim mengelola diri dapat menentukan tujuan-tujuan, tetapi karyawan mengontrol kegiatan yang diperlukan untuk menemui mereka.
3. Sebuah tim lintas fungsional dirancang untuk mengambil keuntungan dari keahlian khusus anggota diambil dari daerah fungsional yang berbeda dari perusahaan.
4. Pada tim virtual, terpisah secara geografis anggota berinteraksi elektronik

dalam ruang maya mereka bisa bertemu

#### **L. Penelitian yang Terkait Tentang Pengaruh Kelompok Pada Individu**

Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (1996), Setyawati (2000), dan Rusdianto (2002) menunjukkan bahwa pengaruh kelompok terhadap kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa factor yaitu:

1. Aspek kebiasaan yaitu sebagai sumber sikap penolakan terhadap perubahan organisasi.
2. Aspek ekonomi yaitu sebagai sumber sikap penolakan terhadap perubahan organisasi.
3. Aspek keraguan akan kemampuan yaitu sebagai sumber sikap penolakan terhadap perubahan organisasi.
4. Aspek persepsi terhadap informasi yaitu sebagai sumber sikap penolakan terhadap perubahan organisasi.
5. Aspek keahlian yang dimiliki yaitu sebagai sumber sikap penolakan terhadap perubahan organisasi.
6. Aspek hubungan dengan orang lain yaitu sebagai sumber sikap penolakan