

PERILAKU KELOMPOK UNTUK MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI

KULIAH - 10

ORGANISASI DAN MANAJEMEN PUBLIK

JUMAT, 29 OKTOBER 2021

Drs. SUDARMO, MA., Ph.D

PSYCHOLOGICAL GROUPS

- Sebelumnya sudah dijelaskan perilaku yang muncul terkait dengan perilaku anggota kelompok dalam kelompok informal dan melibatkan diri mereka dalam berbagai kegiatan, interaksi dan sentimen berdasarkan kepentingan bersama, sistem nilai dan ikatan sosial yang mereka kembangkan.
- Anggota kelompok informal yang mengembangkan sentimen atau empati yang tinggi di antara mereka dan menjadi sadar akan kebutuhan masing-masing, dan mereka berkontribusi untuk tujuan kelompok selanjutnya, maka kelompok-kelompok seperti ini disebut **kelompok psikologis**.



LAJUTA

- Ciri khas kelompok informal semacam itu adalah bahwa para anggota menjadi orang yang akrab, mengembangkan perasaan kebersamaan yang kuat dan diidentifikasi oleh kelompok.
- Perasaan bahwa 'kita' milik suatu kelompok tertentu masuk jauh ke dalam pola perilaku semua anggota kelompok.
- Kadang-kadang kekuatan identitas kelompok informal menjadi sangat kuat sehingga para anggotanya lebih loyal kepada kelompok pertemanan mereka dibandingkan dengan kelompok normal mereka.
- Manajer yang merestrukturisasi kegiatan tugas dan menggunakan proses kelompok yang tepat harus menyalurkan perilaku yang muncul sedemikian rupa yang akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
- Fenomena ini dapat digunakan secara efektif untuk kemajuan organisasi

PEDAHULUAN

- Ketika kita mempelajari manajemen, kita melakukan perencanaan untuk organisasi.
- Salah satu elemen terpenting perencanaan adalah menetapkan tujuan, tergantung pada sumber daya yang tersedia.
- Tujuan organisasi kemudian dikategorikan ke dalam tujuan departemen dan tujuan kelompok.
- Apa yang kita lakukan dalam proses ini adalah pembagian kerja.
- Untuk mencapai tujuan organisasi, setiap kelompok harus mencapai tujuan kelompoknya sehingga “keseluruhan” dapat dicapai dengan mengkoordinasikan berbagai kegiatan kelompok.
- Oleh karena itu pembagian kerja dan koordinasi, memberikan sinergi bagi organisasi.

- Mari kita ambil contoh industri mobil yang target tahunannya adalah memproduksi 10.000 mobil. Departemen mesin harus memproduksi 10.000 mesin, departemen manufaktur bodi mobil harus membuat 10.000 badan mobil.
 - Departemen manufaktur chassis harus membuat jumlah chassis yang sama.
 - Pekerjaan ini juga dibagi menjadi basis bulanan, mingguan dan harian dan selanjutnya dipecah menjadi tingkatan kelompok.
 - Oleh karena itu penting bahwa pada tingkat yang lebih rendah, pencapaian tujuan kelompok akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.
-

- Jika ada kurangnya koordinasi berbagai kegiatan kelompok, produk akhir tidak dapat dicapai dan tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara efektif.
 - Dengan demikian sebagaimana Uma Sekaran¹ telah menyatakan bahwa “sinergi adalah fungsi dari kedua divisi kerja dan koordinasi kegiatan dalam organisasi karena kelompok memberikan sinergi melalui spesialisasi dan koordinasi, mereka merupakan bagian integral dari fungsi organisasi.
 - Ada faktor-faktor sosial psikologis yang berperan ketika suatu pekerjaan dilakukan oleh kelompok.
 - Tujuan atau minat pribadi harus dikesampingkan untuk semua tujuan kelompok
-

UNDERSTANDING GROUP

- Kelompok kerja adalah kumpulan dua atau lebih individu, yang bekerja untuk tujuan bersama dan saling bergantung.
- Mereka berinteraksi secara signifikan untuk mencapai tujuan kelompok.
- Untuk seorang manajer tidak mudah untuk mengelola kelompok karena sifatnya bervariasi dalam hal sifat kepribadian, sikap individu dan minat pribadi dalam pekerjaan kelompok yang ditampilkan oleh anggota kelompok.
- Karena itu penting bagi manajer untuk memahami perilaku anggota kelompok dan menangani kelompok secara efektif karena sinergi yang mereka berikan.
- Manajer harus dapat mencapai tidak hanya tujuan kelompok tetapi juga harus dapat memenuhi tujuan individu dalam keseluruhan kerangka kerja organisasi.

LAJUTA

- kelompok harus dapat mencapai volume dan kualitas lebih besar daripada jumlah total kontribusi setiap individu.
- Hal ini dicapai dengan menghasilkan ide bersama, mencari berbagai tindakan terbuka, dan memilih dan menerapkan tindakan terbaik.
- Karena usaha bersama kelompok, dimungkinkan bisa menggunakan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman anggota kelompok untuk mencapai keputusan yang berkualitas dan mencapai tujuan kelompok.

- Fred Luthans menyatakan bahwa jika suatu kelompok ada dalam suatu organisasi, maka anggota organisasinya:
 - - Termotivasi untuk bergabung
 - - memandang suatu kelompok sebagai kesatuan unit orang yang berinteraksi
 - - berkontribusi pada berbagai hal pada proses kelompok
 - - mencapai kesepakatan dan ketidaksepakatan melalui berbagai bentuk interaksi.
-

JENIS-JENIS KELOMPOK

- *Formal Group*
 - *Command Group*
 - *Committee*
 - **Informal Groups**
 - **Psychological Groups**
-

KELOMPOK FORMAL

- Kelompok formal adalah kelompok kerja yang ditentukan oleh struktur organisasi. Ia adalah kumpulan karyawan yang bekerja bersama untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- Kelompok formal dibentuk berdasarkan pekerjaan dan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh keterampilan, pengetahuan dan pengalaman untuk mencapai tugas organisasi.
- Dalam unit manufaktur, tugas organisasi dibagi menjadi beberapa kelompok dan tim.
- Setiap kelompok terdiri dari berbagai anggota berdasarkan kebutuhan sumber daya manusia.
- Anggota kelompok melapor kepada pemimpin yang ditunjuk. Mereka berinteraksi satu sama lain secara resmi.

COMMAND GROUP

- kelompok Komando dibentuk untuk melakukan tugas tertentu.
- Ada pemimpin dalam kelompok yang juga ditunjuk oleh organisasi. Dia menerima perintah dari atasannya dan melaporkan kepadanya tentang kegiatan dan kinerja kelompok.
- Kelompok tugas terdiri dari individu-individu dari seluruh wilayah fungsional. Mereka bekerja bersama untuk menyelesaikan pekerjaan / tugas.
- Batas-batas kelompok tugas tidak terbatas pada atasan hierarkisnya. Setelah tugas selesai, anggota kelompok kembali ke kelompok / unit induknya masing-masing

COMMITTEE

- Bentuk lain dari kelompok formal adalah komite. komite bisa bersifat permanen atau sementara.
- Komite perencanaan, komite keuangan bersifat permanen, mereka terus bekerja selama ini dan memiliki otoritas yang ditunjuk untuk mengendalikan pekerjaan.
- Ada komite sementara, yang dibentuk untuk menyelesaikan pekerjaan satu kali seperti komite yang dibentuk di tingkat kabupaten untuk mengeluarkan kartu identitas kepada warga.
- Mereka dibentuk untuk pekerjaan tertentu dan dibubarkan setelah mereka menyelesaikan pekerjaan mereka

INFORMAL GROUPS

- Kelompok informal adalah kelompok yang tidak secara formal diorganisasikan dalam sistem kerja untuk menyelesaikan pekerjaan tetapi berkembang sendiri secara acak di tempat kerja karena kepentingan bersama dan saling menyukai anggota kelompok.
- Misalnya anggota departemen produksi, departemen pembuatan boby mobil, anggota departemen SDM dan beberapa individu dari departemen keuangan dapat membentuk kelompok pertemanan.
- Perkembangan ini terjadi karena interaksi yang mereka miliki satu sama lain selama pekerjaan resmi. Anggota dari dalam satu kelompok atau anggota dari departemen yang berbeda atau bahkan suatu organisasi dapat membentuk kelompok informal.

LAJUTA

- Ciri-ciri kelompok informal :
- (a) Kelompok informal dibentuk oleh berbagai anggota sendiri, tidak memiliki sangsi resmi.
- (B) Kelompok-kelompok ini dibentuk berdasarkan kesamaan budaya, fungsi agama, menyukai satu sama lain dan kepentingan bersama.
- (c) Kontribusi mereka untuk keberhasilan kelompok formal sangat besar jika ditangani dengan benar oleh otoritas resmi.
- (d) Kelompok-kelompok ini mengembangkan struktur mereka sendiri, memilih pemimpin mereka sendiri dan memiliki pengikut.
- Mereka bekerja berdasarkan norma kelompok, norma sosial dan kode perilaku.
- (e) Mereka mewakili sisi kemanusiaan dari suatu organisasi.
- (f) Kelompok tidak memiliki aturan yang kaku. Minat bersama mereka adalah ikatan untuk eksistensi.

PSYCHOLOGICAL GROUPS

- Sebelumnya sudah dijelaskan perilaku yang muncul terkait dengan perilaku anggota kelompok dalam kelompok informal dan melibatkan diri mereka dalam berbagai kegiatan, interaksi dan sentimen berdasarkan kepentingan bersama, sistem nilai dan ikatan sosial yang mereka kembangkan.
- Anggota kelompok informal yang mengembangkan sentimen atau empati yang tinggi di antara mereka dan menjadi sadar akan kebutuhan masing-masing, dan mereka berkontribusi untuk tujuan kelompok selanjutnya, maka kelompok-kelompok seperti ini disebut **kelompok psikologis**.



LAJUTA

- Ciri khas kelompok informal semacam itu adalah bahwa para anggota menjadi orang yang akrab, mengembangkan perasaan kebersamaan yang kuat dan diidentifikasi oleh kelompok.
- Perasaan bahwa 'kita' milik suatu kelompok tertentu masuk jauh ke dalam pola perilaku semua anggota kelompok.
- Kadang-kadang kekuatan identitas kelompok informal menjadi sangat kuat sehingga para anggotanya lebih loyal kepada kelompok pertemanan mereka dibandingkan dengan kelompok normal mereka.
- Manajer yang merestrukturisasi kegiatan tugas dan menggunakan proses kelompok yang tepat harus menyalurkan perilaku yang muncul sedemikian rupa yang akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
- Fenomena ini dapat digunakan secara efektif untuk kemajuan organisasi

THEORIES OF GROUP BEHAVIOUR

- *Propinquity Theory of Group Behaviour* (George Homans 1950-60)
 - **Balance Theory**
 - **Exchange Theory**
 - **Group Dynamics**
-

PROPINQUITY THEORY OF GROUP BEHAVIOUR

(GEORGE HOMES 1950-60)

- Propinquity berarti afiliasi karena spasial atau karena kedekatan geografis.
- Perilaku Kelompok mengacu pada aktivitas, interaksi, dan sentimen.
- Di organisasi mana pun, perilaku suatu kelompok dianalisis berdasarkan perilaku 'yang dipersyaratkan' yang mengacu pada tindakan-tindakan yang diharapkan organisasi untuk dilakukan oleh karyawan secara efektif. Ini terkait dengan pekerjaan yang harus dilakukan masing-masing kelompok.

LAJUTA

- Instruksi untuk mencapai prestasi kerja dikomunikasikan kepada kelompok melalui deskripsi pekerjaan, rapat, instruksi oleh peyelia (atasan langsungnya) kepada pekerja dan instruksi formal lainnya yang dapat digunakan dari waktu ke waktu.
- Manajer berharap bahwa karyawan mengikuti instruksi ini sesusi dega yag terrat dan penuh semangat.
- Sebaliknya, anggota kelompok menampilkan perilaku yang muncul. Ini merujuk pada kegiatan yang melibatkan anggota di tempat kerja yang bersifat pribadi dan berlaku untuk kepentingan bersama anggota kelompok.
- Apa pun jenis perilaku, setiap anggota terlibat dalam berbagai kegiatan, melakukan interaksi dengan anggota kelompok dan mengembangkan sentimen.
- Mari kita lihat bagaimana fenomena ini terjadi?

LAJUTA

- Aktivitas adalah perilaku ketika seorang anggota kelompok terlibat dengan anggota atau kelompok lain untuk melakukan tugasnya sebagaimana tercantum dalam jadwal kerja.
 - Semakin pekerjaan itu kompleks dan serius, akan semakin banyak kegiatan yang terlibat. Dalam pekerjaan seperti ini , kegiatan-kegiatan tertentu akan megiringinya seperti mengobrol atau minum kopi bersama-sama, yang sering dilakukan kelompok.
 - Kegiatan yang harus dilakukan secara resmi dengan anggota kelompok lainnya melibatkan interaksi.
-

LAJUTA

- Anggota kelompok juga berinteraksi dengan anggota lain di tingkatan sosial, yang dapat disebut perilaku yang muncul yang berhubungan dengan perasaan, kepercayaan, dan nilai-nilai yang dipegang oleh anggota kelompok.
- Semua kegiatan ini membutuhkan interaksi dan pertukaran pengetahuan, pengetahuan dan ide untuk dilakukan.
- Lebih banyak interaksi semacam itu mengembangkan ikatan persahabatan (atau bahkan kebencian) di antara anggota kelompok.
- Terlepas dari sisi formal terdapat sisi impersonal tertentu dari sistem dan proses organisasi yang harus dipromosikan untuk hubungan anggota kelompok yang lebih baik untuk produktivitas yang lebih tinggi dan lingkungan kerja organisasi yang bebas konflik

BALANCE THEORY

- Teori keseimbangan diajukan oleh Theodore Newcomb yang menyatakan "orang tertarik satu sama lain berdasarkan sikap yang sama dan kepentingan bersama yang relevan dengan beberapa objek atau tujuan kelompok"
- Selama ada keseimbangan, hubungan itu bertahan lama.
- Jika karena alasan tertentu terjadi ketidakseimbangan, maka upaya dilakukan oleh keduanya untuk mengembalikan keseimbangan dengan berkompromi.
- Jika itu tidak berhasil, hubungan itu terputus. Alasan untuk mempertahankan hubungan didasarkan pada kepentingan bersama dalam politik, agama, gaya hidup yang serupa, otoritas, dll.
- Dalam kepentingan Organisasi, adalah tanggung jawab manajer untuk memastikan berfungsinya kelompok secara efektif.

EXCHANGE THEORY

- Teori pertukaran didasarkan pada hubungan biaya-imbalan. Setiap individu sebelum bergabung dengan grup mengevaluasi hasilnya.
- Jika dia merasa bahwa hasil (imbalan) lebih besar dari biaya yang dia dapatkan di kelompok, dia akan membentuk bagian dari kelompok.
- Perlu dicatat bahwa seorang individu bergabung dengan kelompok jika ada tingkat hasil positif minimum untuk membangun ketertarikan dan afiliasi.
- Biaya hubungan atau afiliasi diukur dari segi hasil yang berkaitan dengan pemenuhan berbagai tingkat kebutuhan individu

GROUP DYNAMICS

- Dinamika kelompok berkaitan dengan interaksi dan kekuatan antara anggota kelompok dalam situasi sosial.
- Konsep dinamika kelompok pertama kali dikembangkan oleh Kurt Lewin pada 1930-an yang melihat konsep dari perspektif sifat internal kelompok, mengapa mereka terbentuk, bagaimana mereka membentuk struktur kelompok, bagaimana mereka berfungsi dan pengaruhnya terhadap anggota kelompok lain, kelompok lain dan organisasi.

KONSEP BERIKUT INI RELEVAN UNTUK STUDI DINAMIKA KELOMPOK

- **Norms**
 - **Status**
 - **Cohesion**
 - **Conformity**
 - **Groupthink**
 - **Togetherness**
 - **Group Size**
 - **Entry Norms**
 - **Threat and Challenges**
 - **Degree of participation in group Activities**
 - **Attitude and Value**
-

NORMS

- “Norma Kelompok (NK) adalah serangkaian keyakinan, perasaan, dan sikap yang secara umum dimiliki bersama oleh anggota kelompok. NK juga disebut sebagai aturan standar perilaku yang berlaku untuk anggota kelompok ”.
- NK adalah rekomendasi perilaku yang diterima dan ditentukan oleh kelompok.
- Menurut Buku *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Norma didefinisikan sebagai "standar perilaku yang dapat diterima yang dimiliki oleh anggota kelompok."
- Semua kelompok telah menetapkan norma, yaitu - norma memberi tahu tentang apa yang **seharusnya** dan apa yang **seharusnya tidak** dilakukan oleh anggota dalam keadaan tertentu.

- Dari sudut pandang individu, NK memberi tahu apa yang diharapkan dari NK dalam situasi tertentu.
- Ketika disetujui dan diterima oleh kelompok, norma bertindak sebagai sarana untuk mempengaruhi perilaku anggota kelompok dengan kontrol eksternal minimum.
- Norma berbeda di antara kelompok, komunitas dan masyarakat, tetapi mereka semua memilikinya.
- Sebuah studi yang dilakukan oleh P.C.De La Porte menunjukkan bahwa norma-norma kelompok yang menguntungkan bagi organisasi adalah - kebanggaan organisasi, kerja tim, kejujuran, keamanan, perencanaan dan hubungan pelanggan.

- Norma tentang profitabilitas dan pengawasan tidak menguntungkan bagi organisasi (De La Porte, PC) 2.
- Perilaku seorang individu sebagai anggota kelompok harus dapat diterima oleh semua anggota, ini akan memberikan "reputasi baik" dan pengakuan di dalam kelompok.
- Jika norma dilanggar oleh seorang individu, tindakan korektif seperti peringatan keras diterapkan.
- Dalam hal individu bertahan dalam perilakunya yang bertentangan dengan norma-norma kelompok, dia akan sepenuhnya diabaikan oleh anggota lain dan bahkan dapat kehilangan keanggotaan kelompok dengan cara diabaikan sepenuhnya oleh anggota kelompok yang lain dan dengan demikian kehilangan status dalam kelompok.

TYPES OF NORMS

- **Norma Kinerja:**
- Standar kinerja ditetapkan oleh pekerja individu dan disetujui oleh atasan.
- Norma Kinerja adalah norma umum, standar industri yang berlaku dalam jenis industri tertentu dan terbatas pada batasan geografis.
- Semua individu diharapkan untuk memenuhi tugas mereka dalam waktu yang ditentukan. Jika sejumlah pekerja lambat dan tidak dapat mengatasi beban pekerjaan, mereka dibantu oleh anggota kelompok lainnya.
- Sebaliknya jika sebagian pekerja menghasilkan lebih dari apa yang ditetapkan dikritik oleh anggota kelompok dan dihalangi untuk menghasilkan lebih dari yang ditetapkan oleh organisasi, maka manajemen tidak meningkatkan harapan mereka.

NORMA PENAMPILAN

- Norma penampilan terkait dengan pakaian yang dikenakan dan kode etik perilaku dalam organisasi.
- Dalam organisasi pegawai harus berpakaian yang baik saat bekerja, berbeda pakaian untuk acara olahraga atau makan malam.
- Dalam layanan pertahanan, norma-norma semacam itu melekat dalam budaya organisasi.
- Berkenaan dengan kode etik, seseorang diharapkan setia dan menunjukkan dedikasi total kepada organisasi tempat bekerja.
- Pekerja tidak diharapkan melaporkan tentang sesama pekerja kepada atasan.
- Demikian pula, anggota tidak diharapkan membocorkan rahasia perusahaan ke organisasi lain mana pun tidak peduli berapa banyak ketegangan yang terjadi antara pekerja dan manajemen.
- Norma kelompok adalah alat yang sangat kuat untuk membangun produktivitas tinggi dan pemeliharaan hubungan damai di antara sesama pekerja

NORMA PERILAKU

- Pedoman perilaku umum dikeluarkan oleh manajemen sehingga semua karyawan menampilkan perilaku dengan cara yang sama.
- Pedoman ini dapat mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaan.
- Pedoman bisa mencakup manajemen waktu, ketepatan waktu, salam, menunjukkan rasa hormat terhadap pandangan perilaku anggota lain saat berada di lantai toko dan tingkat profesionalisme yang harus dimiliki seorang individu.
- Norma-norma tersebut pada akhirnya mengambil bentuk budaya organisasi dan sangat berguna untuk menurunkan tingkat konflik atau tekanan di antara anggota kelompok

PENGEMBANGAN NORMA

- Norma-norma dikembangkan dalam periode waktu yang lama. Mereka harus memiliki waktu yang cukup untuk diformalkan dan disebut sebagai norma yang tidak dapat dilanggar oleh anggota kelompok.
- Pernyataan eksplisit yang dibuat oleh anggota kelompok seperti "ketika semakin sulit, kesulitan akan pergi". Ini mungkin pada akhirnya menjadi norma dan anggota kelompok akan bekerja lembur dan memanfaatkan potensi penuh mereka untuk menyelesaikan situasi kritis dan menyelesaikan pekerjaan, yang sulit.

- Peristiwa kritis dalam sejarah kelompok dapat disebut sebagai norma. Misalnya donasi darah oleh anggota kelompok ketika diminta oleh anggota kelompok lain yang terluka mengalami kecelakaan saat bekerja.
- Primacy mengacu pada perilaku pertama (awal) oleh salah satu anggota kelompok seperti 'berharap kelancaran bekerja di tempat kerja' yang kemudian menjadi norma, dan setiap anggota sebelum pergi ke tempat kerja berharap agar teman-teman sekerjanya memiliki bersik normatif seperti itu.
- Pengalaman masa lalu juga penting dalam membentuk norma kelompok, di mana seorang anggota membawa ide-ide bagus dari organisasi lain seperti makan siang bersama.

STATUS

- Status mengacu pada posisi resmi yang dinikmati oleh individu dalam suatu organisasi.
- Status merupakan 'rasa pentingnya' dan 'rasa hormat' yang diberikan orang kepada orang lain.
- Orang-orang di tingkat yang lebih tinggi yang telah mengabdikan diri dan membawa nama baik ke organisasi menikmati status yang lebih tinggi.
- Karena itu mereka melakukan kontrol lebih besar terhadap bawahan mereka.
- Mereka yang lebih kompeten memiliki lebih banyak suara dalam pengambilan keputusan kelompok dibandingkan dengan individu yang berstatus rendah.
- Semua anggota dalam kelompok tidak menikmati status yang sama.

- Keberadaan seseorang dalam suatu kelompok tergantung pada berbagai faktor seperti:
- Atribut pribadi; Disposisi karismatik; Karakteristik demografis; Tingkat pendidikan, pengalaman, lama bekerja di organisasi; Keahlian; dan Rekam jejak yang terbukti dalam menyelesaikan tugas kelompok.
- Dalam budaya tertentu anak-anak perempuan diberikan status rendah.
- Juga bahwa dalam budaya India, status rendah diberikan kepada individu yang berasal dari sistem kasta rendah yang secara sosial dan hukum salah.
- Pengaruh latar belakang sosial, budaya dan keluarga memainkan peran dominan dalam status yang sesuai dengan individu.
- Karyawan yang ayahnya berada di dewan direksi menikmati status khusus (tinggi) terlepas dari pencapaian/kinerja pribadinya.

COHESION

- Kohesivitas di definisikan sebagai tingkat kedekatan yang dirasakan anggota dengan kelompok.
- Ini mengidentifikasi kekuatan keinginan anggota untuk tetap dalam kelompok dan tingkat komitmen kepada kelompok.
- Kekompakan kelompok tercermin pada tingkat kesatuan yang ditunjukkan oleh anggota kelompok dan kepatuhan terhadap norma-norma kelompok.
- Ini adalah perasaan "KAMI" yang ditampilkan oleh anggota kelompok.
- Kohesi dapat dicapai ketika ada perasaan ketertarikan dan kepatuhan terhadap norma-norma kelompok.

- Keterpaduan suatu kelompok dapat menghasilkan keajaiban dalam organisasi jika tujuan kelompok dan tujuan organisasi saling melengkapi satu sama lain.
- Jika mereka berbeda maka kekompakan kelompok dapat menjadi bencana bagi organisasi.
- Sebagai contoh jika organisasi ingin meningkatkan penjualan sebesar 10%, ini dapat dicapai asalkan kelompoknya dijamin devidan dari pendapatan tambahan yang dihasilkan oleh penjualan tambahan. Jika tidak ada insentif yang diberikan maka keterpaduan kelompok penjualan akan menjadi kontra produktif dan disfungsional bagi organisasi.

- Jika organisasi dan kelompok dapat berkontribusi ke tujuan bersama, maka kelompok yang memiliki kohesivitas tinggi akan bernilai.
- Situasi seperti itu diperlukan dan perilaku kelompok yang muncul menjadi identik.
- Tetapi jika kelompok tidak berkontribusi bagi tujuan organisasi maka kelompok yang kompak akan merusak tujuan organisasi.
- Perilaku kompak diperlukan tetapi jika perilaku yang muncul adalah tidak selaras maka kelompok kohesif menjadi disfungsi bagi organisasi.
- Karena itu penting bagi seorang manajer untuk menggunakan keterpaduan kelompok untuk keuntungan terbaik organisasi dengan mengidentifikasi tujuan anggota kelompok dan menyelaraskan hal yang sama dengan tujuan organisasi.

CONFORMITY

- Anggota dalam organisasi ingin menjadi anggota kelompok karena berbagai alasan.
- Pertama, mereka ingin menjadi bagian dari kelompok untuk memenuhi kebutuhan jaminan sosial.
- Kedua, dirinya sejalan dengan keputusan kelompok, yang ketika dalam situasi yang berkoflik dan membingungkan kelompok tersebut bisa mejadi penyangga terbaik baginya.
- Ketika individu masuk dalam suatu kelompok, ia mematuhi norma-norma kelompok dan keputusan kelompok meski norma tersebut bertentangan dengan penilaiannya sendiri.
- Kebutuhan individu untuk afiliasi terpenuhi ketika seseorang diterima sepenuhnya dalam kelompok oleh anggota kelompok.

- Dalam situasi yang saling bertentangan, seorang individu mengambil keputusan yang dibuat oleh kelompok. Kesesuaian dengan norma-norma kelompok dan keputusan kelompok memberikan kekuatan emosional yang cukup untuk mengatasi tekanan organisasi kepadanya.
- Ada beberapa individu yang memiliki faktor ego dominan, tidak menerima keputusan kelompok dan karena itu menolak untuk menyesuaikan terhadap kelompok. Orang-orang ini disebut **deviants**.
- Orang yang non-conformis tersebut memiliki pandangan individu yang sangat kuat dan independen terhadap masalah tertentu.
- Mereka dapat bertahan hidup sebagai anggota kelompok meski menjadi non-konformis. Namun mereka kemudian diisolasi dari anggota kelompok lainnya

GROUP COHESIVENESS: Following factors contribute to group Cohesiveness. Refer Figure 10.4 below:

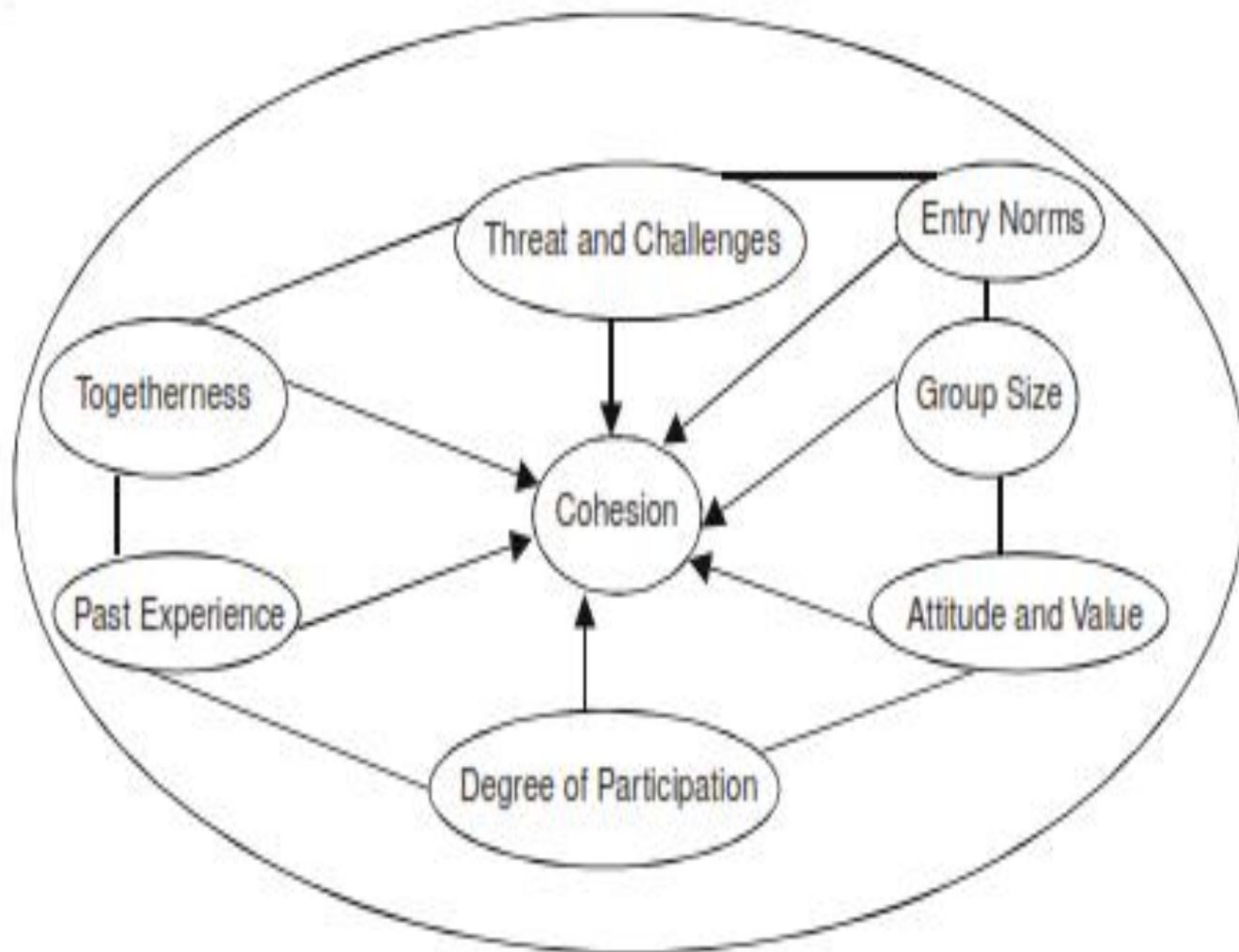


Fig. 10.4. Factors contributing to group cohesiveness

GROUPTHINK

- Groupthink adalah fenomena di mana norma-norma untuk konsensus mengesampingkan penilaian realistis dari tindakan alternatif (Robbins OB 2000).
- Groupthink adalah situasi ketika semua anggota kelompok disejajarkan satu sama lain dalam kelompok dan secara membabi buta mematuhi keputusan kelompok. Tidak ada tekanan eksternal yang diterapkan.
- ilustrasi proses (gb 10.4) terlihat bahwa keputusan yang buruk bisa saja dibuat oleh kelompok karena tidak ada yang menolak keputusan tersebut.
- Fenomena pemikiran kelompok buruk dalam pengambilan keputusan kelompok karena anggota kelompok tidak mengambil keputusan berdasarkan rasionalitas, tidak menggunakan data yang tersedia, dan estimasi yang berlebihan.
- Terlalu banyak kohesi kelompok yang justru bisa berbahaya untuk megambil keputusan yang berkeadilan .

TOGETHERNESS

- **Togetherness (kebersamaan)** adalah kecenderungan alami bahwa orang ingin tetap bersama.
- Ketika mereka berinteraksi, mereka saling mengenal lebih baik dan tertarik dengan sifat dan pola perilaku mereka.
- Orang-orang berbagi kebahagiaan dan kesulitan, dan ikatan kebersamaan terbentuk.
- Dalam lingkungan organisasi, orang-orang di kantor yang sama, di departemen yang sama, di kelompok yang sama, persahabatan bisa terjadi satu sama lain karena kedekatan mereka.
- Akan selalu ditemukan bahwa orang-orang yang terkait erat berdasarkan lingkungan tempat kerja, termasuk tempat duduknya di lingkungan pekerjaan, berkecenderungan berbagi pandangan mereka dan menampilkan lebih banyak kohesivitas daripada mereka yang hidup berjauhan.

BESARAN KELOMPOK (GROUP SIZE)

- Kekompakan suatu kelompok tergantung pada interaksi yang erat antara anggota kelompok satu sama lain.
- Dalam kelompok besar tidak mungkin bagi individu untuk berkomunikasi satu sama lain sehingga ada kemungkinan kelompok besar menjadi kurang kohesif daripada kelompok kecil.
- Dalam lingkungan kerja, kelompok kecil lebih efektif.
- Jika suatu kelompok besar, ada juga kemungkinan pembentukan sub kelompok kecil di dalam suatu kelompok besar.
- Ini akan mengarah pada ketidakpahaman norma-norma kelompok dan politik kekuasaan di dalam sub-kelompok, yang tidak diinginkan.
- Faktor lain yang menarik tentang kohesi kelompok adalah jenis kelamin, apakah kelompok itu terdiri anggota laki-laki atau anggota perempuan semuanya.

LANJUTAN

- Studi menunjukkan bahwa jika semua anggota berjenis kelamin sama maka kelompok kecil memiliki kohesi yang lebih baik daripada yang besar (Robbins stephon) .
- Dalam situasi kelompok campuran, bahkan kelompok yang lebih besar memiliki kohesi yang lebih baik karena orang suka menjadi bagian dari kelompok campuran dan lebih interaktif dengan lawan jenis yang meningkatkan Kohesi kelompok.
- Apa yang seharusnya menjadi ukuran optimal untuk kohesi kelompok yang efektif tidak dapat diputuskan, karena faktor-faktor lain seperti sikap anggota kelompok dan faktor demografis memainkan peran yang menentukan.
- Namun hingga anggota dapat menjadi ukuran kelompok yang ideal untuk mencapai kohesi kelompok yang optimal.
- Di luar batas di atas, kekompakan kelompok menurun secara bertahap. Kelompok besar paling tidak kohesif.