

BAB IV

KERJA DALAM KELOMPOK (*TEAM WORK*)

Komunikasi Kelompok, walaupun kadang-kadang membuat frustrasi dan sekaligus bermanfaat, merupakan, merupakan salah satu cara penyelesaian paling efektif dalam masyarakat demokrasi. Cara penyelesaian seperti ini bertujuan melibatkan orang lain dalam penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan yang mungkin mempengaruhi hasil akhir pekerjaan.

A. Sifat Komunikasi Kelompok Kecil

Komunikasi Kelompok Kecil terjadi *ketiga orang atau lebih bertatap muka, biasanya dibawah pengarahannya seorang pemimpin untuk mencapai tujuan atau sarana bersama dan mempengaruhi satu sama lain*. Inti dari definisi ini adalah bahwa masyarakat *berinteraksi, mereka saling bergantung, dan saling mempengaruhi*.

1. Kelompok Berkomunikasi Melalui Tatap Muka

Komunikasi Kelompok Kecil yang efektif menghendaki Anda untuk berkomunikasi dengan orang lain melalui tatap muka. Interaksi yang berarti dapat berlangsung jika komunikasi melibatkan hal berbicara dan mendengar dalam lingkungan yang umum. Melalui pengenalan teknologi baru – komputer, mesin faksimili (*fax*), telekonferensi dan bentuk komunikasi cepat lainnya – masyarakat semakin terbiasa berkomunikasi dan menyokong hubungan tanpa kehadiran fisik orang lain. Bagaimanapun, komunikasi kelompok yang terbaik terjadi bila orang-orang yang dapat segera menanggapi komunikasi verbal dan non verbal orang lain secara pribadi.

2. Kelompok Memiliki Sedikit Partisipan

Terdapat berbagai macam opini mengenai berapa banyak orang yang dibutuhkan untuk membangun sebuah kelompok kecil, tetapi umumnya berdasarkan parameter luar adalah 3 dan 12 orang. Sedangkan ukuran sebagian lainnya ditentukan oleh tujuan kelompok. Jika tujuannya untuk mendorong input individu, diperlukan jumlah anggota yang lebih kecil. Jika anggota-anggota hendak ditampilkan kedalam berbagai sudut pandang,

sebaiknya dibentuk kelompok yang lebih besar. Keanggotaan suatu kelompok harus cukup besar sehingga terdapat semua fungsi yang berorientasi pada tugas dan manusia yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan. Lima sampai tujuh orang partisipan biasanya merupakan ukuran yang cukup bagi sebuah kelompok kerja. Kelompok ini tidak terlalu kecil untuk membagi sebuah tugas dan juga tidak terlalu besar untuk mencegah interaksi bebas diantara para anggota.

Kelompok-kelompok yang lebih besar mungkin memajukan formasi sub-kelompok karena seluruh partisipan sulit berbagi gagasan mereka secara bebas. Sebuah kelompok yang tersiri atas lebih dari 12 orang anggota lebih menyerupai lingkungan retorika, yang ditandai oleh satu atau dua orang yang berbicara pada orang lain daripada interaksi kelompok yang bekerja sama. Jumlah anggota yang ganjil mungkin umumnya lebih disukai sehingga pada saat pemungutan suara akan terdapat kelebihan suara. Ketidaksetujuan dalam suatu kelompok bukan merupakan sifat tidak sehat, melainkan kelebihan suara justru dapat mengatasi jalan buntu pada saat pemungutan suara diperlukan.

3. Kelompok Bekerja Di Bawah Arahan Seorang Pemimpin

Kepemimpinan merupakan sebuah dimensi penting dari suatu studi kelompok kecil. Kelompok-kelompok kerja dapat berfungsi melalui kepemimpinan yang ditunjuk, kepemimpinan yang berdasarkan jabatan atau pangkat, atau kepemimpinan *darurat*. Hal yang pokok adalah tindakan kepemimpinan, atau tindakan bersama yang membantu kelompok-kelompok mencapai tujuannya, sangat diperlukan untuk kesehatan, efisiensi dan efektivitas kelompok. Biasanya hal yang lebih efisien dilakukan adalah memilih orang yang telah ditunjuk sebelumnya sebagai pemimpin rapat, penyelenggaraan rapat, moderator, pemimpin, atau fasilitator kelompok. Apabila pihak berwenang yang lebih tinggi tidak menunjuk seorang pemimpin, sebaiknya mereka memilih seseorang untuk jabatan itu.

Untuk menjadi sebuah kelompok, para anggota harus membagi tujuan bersama. Meskipun orang-orang dalam lift terikat dalam aktifitas yang sama semuanya menggunakan lift mereka mungkin tidak menuju lantai yang sama, atau tempat tujuan yang sama. Untuk menjadi sebuah tim yang efektif, sebuah

kelompok harus memiliki identitas bersama yang ditunjukkan oleh cita-cita atau tujuan bersama.

4. Anggota Kelompok Memiliki Pengaruh Atas Satu Sama Lain

Untuk menjadikan orang yang bersama-sama itu sebuah kelompok, setiap anggota harus terbuka terhadap pengaruh bersama setiap orang dalam kelompok itu harus ikut serta dalam kegiatan mempengaruhi dan dipengaruhi. Semangat timbal balik ini merupakan hal penting bagi integritas suatu kelompok kecil. Perilaku setiap anggota ditentukan dan menentukan perilaku orang lain. Kehadiran seseorang dalam sebuah kelompok dapat berpengaruh sangat penting terhadap perilaku dan pemikiran anggota lain dan keseluruhan proses dalam kelompok tersebut. Beberapa orang memberikan kontribusi gagasan dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan; beberapa orang lainnya menjaga kelompok tetap terpusat pada tugas. Seorang anggota dapat memberikan kontribusi pada kelompoknya dengan menghentikan ketegangan, berurusan dengan konflik, berpegang pada jadwal, atau bertindak sebagai penyimpan catatan. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempengaruhi kelompok, tetapi tindakan kepemimpinannya membantu para anggota dalam mencapai tujuan mereka yang sangat diperlukan bagi kesejahteraan kelompok. Setiap anggota dapat dan harus mempengaruhi anggota-anggota lain dan keputusan kelompok.

B. Kelebihan Bekerja dalam Kelompok

Banyak orang menyadari bahwa bekerja dalam lingkungan kelompok merupakan suatu hal yang menantang dan memuaskan. Mereka menikmati persahabatan kerja dalam kelompok. Kesadaran mengenai kelebihan berada dalam suatu kelompok akan membantu anda mendekati prospek dengan sikap positif serta membantu perkembangan iklim yang produktif dan menyenangkan anggota lain.

Seperti kata pepatah, *dua buah dayung akan lebih baik daripada satu dayung*. Umumnya, sebuah kelompok memiliki lebih banyak akses sumber informasi dibandingkan seseorang yang bertindak sendiri-sendiri. Sebuah kelompok memiliki kesempatan yang lebih besar dalam mengembangkan penyelesaian yang berkualitas suatu masalah daripada seseorang yang bertindak sendiri-sendiri kecuali

jika satu-satunya pembuat keputusan itu seorang yang ahli menyelesaikan masalah tertentu.

1. Kerja Sama Kelompok

Kekuatan gabungan orang-orang yang berpikir bersama menghasilkan produk yang lebih baik daripada yang dipikirkan individu pemikir terbaik dalam kelompok tersebut. Pengaruh kerjasama ini merupakan salah satu kelebihan terpenting dalam bekerja pada sebuah kelompok kecil (lihat gambar 4.1). Pemikiran kelompok kecil yang bekerja sama tidak dapat dicapai oleh individu yang berpikiran sendiri.

2. Kelompok Lebih Kreatif Dari Pada Individu.

Disamping lebih banyak memiliki informasi dibandingkan yang dimiliki individu tunggal, kelompok memiliki lebih banyak pengalaman bersama yang dapat digunakan. Bila orang-orang dalam kelompok dapat dibebaskan dari rintangan, kritik diri, dan kritik pihak lain, mereka akan menghasilkan lebih banyak cara penyelesaian masalah yang imajinatif. Anggota kelompok secara bersama-sama dapat memberikan lebih banyak pengertian kedalam suatu masalah, yang satu sama lain saling menguatkan gagasan sehingga membantu penyelesaian suatu persoalan.

3. Kelompok Lebih Banyak Belajar Daripada Individu

Pepatah "belajar sambil bekerja" (learn by doing) diterapkan dalam kelompok kerja. Anda akan belajar banyak bila mengajarkan mata pelajaran tertentu daripada anda mempelajari topik tersebut sendirian. Begitu juga halnya dalam suatu lingkungan kelompok, anda belajar banyak dari satu orang ke orang lainnya. Para partisipan meningkatkan pemahaman gagasan mereka dalam memberi dan menerima interaksi kelompok.

4. Kelompok Melaksanakan Tindakan-Tindakan Yang Perencanaannya Dibantu Anggota

Orang-orang melaksanakan berbagai keputusan yang perumusannya dibantu anggota. Anggota-anggota kelompok kemungkinan besar mengikuti rekomendasi jika mereka ambil bagian dalam pembuatannya. Mengembangkan pembuatan keputusan partisipasi merupakan strategi manajerial yang sangat baik untuk memastikan bahwa para pegawai mendukung rekomendasi yang dibuat kelompok.

C. Kekurangan Bekerja dalam Kelompok

satu ejekan tajam yang mungkin anda dengar adalah, *"seekor unta adalah seekor kuda yang ditempatkan bersama-sama oleh suatu komite"* ejekan lain adalah, *"sebuah cara yang tepat untuk membunuh gagasan yang baik adalah dengan memberikan gagasan tersebut pada sebuah komite"* orang-orang yang membuat pernyataan seperti itu mungkin sudah terbiasa dengan masalah-masalah, kesukaran yang tersembunyi, dan kerugian bekerja dalam kelompok.

Keakraban dengan kekurangan dan kerugian yang potensial dapat membantu anda menunjukkan masalah-masalah sebelum masalah tersebut timbul. Peringatan awal adalah pemberitahuan awal.

1. Kelompok Membutuhkan Waktu Lebih Lama Daripada Individu

Banyak orang tidak menyukai pembuatan keputusan kelompok kecil karena kerja kelompok menghabiskan banyak waktu. Kelebihan bekerja dalam kelompok kecil hanya diperoleh orang-orang yang memiliki kesabaran menginvestasikan waktu lebih untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Ketika para pegawai atau pelajar mengetahui bahwa mereka diharapkan ikut serta dalam proyek kelompok, mereka sering mengekspresikan kekecewaan dengan mengatakan bahwa prosesnya lambat, tidak praktis, dan membuat frustrasi.

2. Kelompok Mungkin Didominasi Individu

Dalam konteks kelompok, seringkali terdapat orang-orang yang ingin mendominasi suatu diskusi. Keinginan memimpin yang besar untuk memimpin, membuat mereka mengecilkkan hati anggota lain dalam hal pemberian kontribusi yang mungkin berguna. Jadi, kelompok kehilangan input karena orang-orang mungkin merasa gagasan mereka didiamkan para pembicara yang terlalu bersemangat.

Hal-hal yang membatasi gagasan kelompok dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1. Hal-hal yang membatasi gagasan kelompok

1	Seorang anggota kelompok dapat menjadi "pengacara iblis" atau penilai yang kritis untuk mendorong perselisihan dan kritik gagasan.
2	Pemimpin kelompok harus menghindari pengungkapan pilihannya kepada kelompok pada awal diskusi yang akan menghasilkan keputusan-keputusan kritis.
3	Para pemimpin yang berbeda dapat bekerja secara bebas pada masalah yang sama untuk memberikan perspektif yang berbeda.
4	Para anggota kelompok dapat membahas proses kelompok dengan rekan yang dipercaya dan melaporkan reaksi mereka kepada kelompok.
5	Para konsultan dari luar dapat digunakan dari waktu ke waktu sebagai sumber informasi. Konsultan ini dapat didorong agar tidak sependapat dengan asumsi kelompok.

6	Kelompok dapat menghabiskan kelebihan waktunya untuk membahas masalah-masalah yang melibatkan hubungan dengan kelompok pesaing (misalnya, buruh dan manajemen atau iklan dan penjualan) yang memusatkan perhatian pada seluruh tanda peringatan kelompok pesaing dan mempertimbangkan pilihan yang dapat diambil pesaing.
7	Pertemuan "kesempatan kedua" dapat diadakan setelah keputusan-keputusan pendahuluan dicapai sehingga gagasan-gagasan dapat menetas. Hal lainnya, keputusan yang lebih baik mungkin akan muncul selama "masa inkubasi".

3. Kelompok Mungkin Mengandalkan Satu Atau Dua Individu Untuk Melakukan Pekerjaan

Bekerja dalam kelompok dengan mudah menyebarkan rasa tanggung jawab. Bergabung dengan kelompok dan memberikan sedikit kontribusi atau tidak sama sekali merupakan hal yang mudah. Sebagian orang mungkin ingin melakukan pekerjaan, tetapi setiap orang pasti ingin menikmati kelebihan. Ketika anda berpartisipasi dalam pembuatan keputusan kelompok kecil, anda akan menemukan bahwa dua dari perasaan frustrasi yang sangat umum adalah minimnya kehadiran anggota pada pertemuan-pertemuan kelompok dan kurangnya partisipasi orang-orang yang hadir.

4. Kelompok Mungkin Menekan Para Individu Untuk Menyesuaikan Diri.

Dalam lingkungan kelompok sering terdapat tekanan untuk menyesuaikan diri.

D. Pemecahan Masalah dalam Kelompok

Tujuan utama beberapa kelompok adalah menyelesaikan masalah. Diskusi penyelesaian masalah pun mungkin menuntut kelompok untuk membuat keputusan. Terdapat sesuatu yang benar-benar melengkapi antara istilah *pembuatan keputusan* dan *pemecahan masalah*. Pemecahan masalah adalah proses penanggulangan suatu rintangan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Proses penyelesaian

masalah melibatkan identifikasi masalah, analisis masalah, penilaian pemecahan, dan pemilihan serta pelaksanaan penyelesaian terbaik dari pemecahan-pemecahan yang diusulkan oleh kelompok. Pendekatan pemecahan masalah sistematis yang disebut *berpikir bijaksana* merupakan satu metode yang membantu kelompok-kelompok mengatasi rintangan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Tabel 4.2. Dua Tahap Berpikir Bijaksana

	Tahap pendeskripsian masalah
1	Mendefinisikan dan membatasi masalah
2	Menganalisis masalah
	Tahap pemecahan masalah
1	Menghasilkan pemecahan dan memungkinkan
2	Menilai pemecahan yang disarankan
3	Memilih pemecahan yang terbaik
4	Melaksanakan pemecahan

RANGKUMAN BAB-IV

Pemecahan masalah yang rasional, dari analisis yang cermat dan pemikiran yang logis menghasilkan pemecahan masalah yang akhirnya dipilih oleh kelompok.

Setiap diskusi pemecahan masalah mengikuti langkah-langkah ini. Meskipun bukan merupakan hal yang penting, proses tersebut dapat mengurangi rasa frustrasi dan ketidakpastian yang dialami kelompok dalam memecahkan masalah.

LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan kerja dalam team work ?
2. Jelaskan pengaruh baik secara positif maupun negatif bekerja dengan sistem team work !