

BAB 2

DINAMIKA KELOMPOK DALAM ORGANISASI

1. Kelompok Sosial

1.1. Pengertian Kelompok Sosial

Dalam banyak pembahasan tentang kelompok sosial selalu dinyatakan bahwa sejak lahir manusia senantiasa memiliki dua kecenderungan dasar, yaitu berupaya memenuhi keinginannya untuk bersatu dengan masyarakat disekelilingnya dan berupaya memenuhi keinginannya untuk menyatu dengan alam sekelilingnya. Dua kecenderungan ini telah menimbulkan adanya kelompok-kelompok sosial.

Dalam pandangan Aristoteles misalnya, manusia itu merupakan *zoonpoliticon* atau *Social Animal*. Ini untuk menggambarkan bahwa manusia itu secara kodrati senantiasa ingin berkumpul dan menyatu dengan manusia lainnya. Jadi kehendak manusia untuk senantiasa bersatu dengan manusia lain itu merupakan sesuatu yang kodrati, sesuatu yang alami sifatnya.

Pada dasarnya kelompok sosial merupakan himpunan atau kesatuan manusia yang hidup bersama. Meskipun esensi dari kelompok sosial itu adalah himpunan manusia, tetapi tidak semua manusia yang berkumpul merupakan suatu kelompok sosial. Schein (Sharmna, 1982) mensyaratkan adanya tiga kondisi sehingga sejumlah orang dapat disebut sebagai suatu kelompok sosial. Ketiga kondisi itu adalah:

- (a) orang-orang yang ada itu harus saling berinteraksi satu sama lain.
- (b) orang-orang itu secara psikologis sadar akan keberadaan orang lain.
- (c) orang-orang itu merasa sebagai bagian dari kelompok tersebut.

Dengan demikian tidak setiap orang yang berkumpul atau tidak setiap himpunan orang dapat dikatakan sebagai suatu kelompok sosial. Sebagai contoh, sekumpulan orang yang berhenti di tempat pemberhentian bus dan sedang menunggu bus yang datang, atau orang yang sedang antri karcis disebuah gedung film, atau sekumpulan penonton sepak bola yang sedang memasuki stadion tidak dapat dinyatakan sebagai suatu kelompok sosial dalam pengertian ini.

Soerjono Soekanto (1992) menyebutkan bahwa terdapat beberapa syarat himpunan atau kumpulan manusia dapat disebut sebagai kelompok sosial. Syarat itu adalah:

- (a) setiap anggota kelompok harus sadar bahwa ia merupakan sebagian dari kelompok yang bersangkutan.

- (b) ada hubungan timbal balik antara anggota yang satu dengan anggota yang lainnya.
- (c) ada suatu faktor yang dimiliki bersama, sehingga hubungan antara mereka bertambah erat. Faktor tadi dapat merupakan nasib yang sama, kepentingan yang sama, tujuan yang sama, ideologi politik yang sama dan lain-lain.
- (d) berstruktur, berkaidah dan mempunyai pola perilaku.
- (e) bersistem dan berproses.

Jadi suatu kelompok sosial haruslah memiliki dasar-dasar tertentu, bukan sekedar kedekatan fisik satu sama lain, tetapi ada ikatan batin diantara satu dengan lain anggota kelompok.

Kelompok sosial menunjuk pada suatu himpunan orang yang memiliki kesamaan identitas, paling tidak memiliki kesamaan perasaan sebagai satu kesatuan, serta memiliki tujuan bersama. Selain itu, kelompok sosial ditandai juga oleh adanya interaksi sosial diantara anggota kelompok tersebut. Dalam interaksi, selain adanya kontak antar anggota kelompok tersebut, juga harus ada komunikasi. Ini berarti, dalam suatu kelompok sosial senantiasa ditandai oleh adanya komunikasi, baik langsung maupun tidak langsung, diantara anggotanya, saling ketergantungan diantara anggotanya. Dalam kelompok sosial juga ditandai oleh adanya pola interaksi yang teratur yang didasarkan pada suatu sistem hubungan antar peran.

Kelompok sosial memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dari karakteristik anggota kelompok tersebut secara perorangan. Beberapa karakteristik kelompok sosial itu adalah:

(a) Nilai-nilai kelompok

Individu anggota kelompok membawa nilai dan sikapnya ke dalam kelompok, tetapi pada saat yang sama, individu anggota kelompok itu juga belajar nilai-nilai dari kelompok tersebut. Nilai kelompok memberikan pedoman mengenai apa yang penting dan apa yang tidak penting, apa yang baik atau apa yang buruk bagi anggota kelompok. Sebaliknya, aktifitas kelompok sosial lain maupun anggota kelompok itu sendiri, senantiasa dievaluasi dan dinilai melalui struktur nilai kelompok. Tiap kelompok memiliki nilai yang berbeda. Ada kelompok yang menempatkan nilai yang tinggi pada segi pendidikan, sehingga pendidikan menjadi nilai utama kelompok tersebut. Tetapi ada pula kelompok lain yang memberi tempat yang tinggi pada pengalaman, sedangkan kelompok lainnya memberikan nilai yang tinggi pada uang, atau memberikan nilai tinggi pada persahabatan, dan sebagainya.

(b) Norma-norma kelompok

Norma kelompok menunjuk pada harapan perilaku yang dijadikan pedoman bagi anggota dalam bertindak. Norma merupakan suatu aturan dan ukuran yang mengatur perilaku anggota kelompok. Norma kelompok memiliki kaitan yang erat dengan nilai kelompok dan menjadi alat bagi kontrol sosial terhadap anggota kelompok, menjadi alat untuk menilai perilaku anggota kelompok. Norma memberikan pengertian kepada anggota kelompok, apa yang harus dan apa yang tidak harus dilakukan. Norma dapat dipelajari oleh anggota kelompok melalui berbagai cara. Bisa saja proses belajar suatu norma dilakukan melalui pengamatan sederhana terhadap anggota kelompok yang lain, dengan secara langsung diajarkan atau secara tidak sadar dikondisikan.

Penerimaan suatu norma karena dikondisikan dapat terjadi misalnya sebagai hasil dari penguatan suatu norma oleh anggota kelompok yang lain. Sebagai contoh, dalam suatu organisasi kerja jika ada pegawai baru yang bekerja sangat rajin sedangkan di lingkungan itu telah terbiasa dengan cara kerja yang kurang tepat waktu, maka akan segera muncul pernyataan yang menilai pegawai itu "sok rajin", "mencari perhatian" dan sebagainya. Hal kecil semacam ini pada gilirannya akan membentuk norma bagi pegawai baru karena dikondisikan oleh lingkungan kerjanya untuk tidak bekerja dengan rajin, tetapi bekerja sebagaimana pekerja lain bekerja.

(c). Peran dan Posisi

Norma memberikan suatu bentuk perilaku yang seharusnya ditunjukkan oleh anggota kelompok. Rangkaian perilaku dalam interaksi yang dilakukan seseorang dengan orang lain menunjukkan pada suatu peran tertentu dari seseorang itu. Dalam kelompok, seseorang individu dapat berinteraksi dengan banyak orang. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat berinteraksi dengan bawahannya dan dapat pula dengan atasannya. Hubungan dengan bawahan menunjukkan satu peran sedang hubungan dengan atasan juga menunjuk pada peran yang lain. Dalam dua bentuk interaksi ini pegawai itu memiliki harapan peran yang berbeda, yang menjadi pedoman bagaimana pegawai itu akan bersikap. Misalnya ketika berhadapan dengan bawahannya maka ia akan menunjukkan perilaku sebagai atasan, misalnya dapat berbicara sambil berdiri, sambil minum dan sebagainya. Perilaku ini merupakan harapan peran bagi pegawai tersebut dalam peran sebagai atasan. Akan tetapi pada saat berinteraksi dengan atasannya, pegawai itu berperilaku berbeda dengan ketika ia berinteraksi dengan bawahannya. Dalam hal ini pegawai itu akan bersikap hormat

dan cenderung menunggu perintah dari atasannya. Ini merupakan harapan peran yang dimiliki pegawai dalam perannya sebagai bawahan berhadapan dengan atasan.

Semua kumpulan peran individual yang dimiliki seseorang menunjukkan posisinya. Posisi ini menempatkan seseorang pada tempat tertentu dalam hubungannya dengan orang lain, misalnya posisi lebih rendah, lebih tinggi atau dalam posisi yang sama dengan orang lain. Bila ada orang yang pada saat yang sama memiliki posisi yang sama, maka perilaku yang sesuai dengan harapan peran pada posisi itu akan cenderung sama. Jika ternyata terdapat perbedaan, pada dasarnya hal itu bersumber dari faktor kepribadian seseorang maupun kemampuan pribadi lainnya, misalnya kecakapan atau kemampuan seseorang.

Seseorang dapat memiliki beberapa peran secara bersamaan, tetapi dalam suatu saat tertentu, hanya satu peran yang secara aktif dijalankan. Peranan seseorang dalam suatu kelompok berbeda dengan peran anggota yang lain dalam kelompok yang sama, demikian pula berbeda dengan peran anggota kelompok yang lain. Pada suatu saat seseorang dapat berperan sebagai bawahan, pada saat yang lain sebagai atasan. Pada suatu saat sebagai pemberi informasi sedang pada saat lain penerima informasi, atau suatu saat sebagai pengambil keputusan, pada saat lain sebagai pihak yang menerima atau menjalankan suatu keputusan yang dibuat orang lain. Adanya seperangkat peran inilah posisi seseorang dapat dipahami oleh orang lain dan perilakunya dapat diketahui sesuai dengan harapan peran yang dimiliki. Meskipun demikian, bukan mustahil akan terjadi konflik peran. yaitu suatu keadaan dimana terjadi perbedaan antara peran dengan harapan peran yang seharusnya dilakukan dalam peran tersebut.

(d). Status

Status menunjuk pada suatu tatanan hirarkis dari peran yang dimiliki seseorang dalam kelompok, sehingga suatu peran dapat dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah dari orang lain. Seseorang dalam berbagai peran yang dimilikinya dapat dikatakan berstatus tinggi atau rendah berkaitan dengan berbagai hal. Misalnya seseorang berada dalam suatu profesi khusus, misalnya menjadi dokter spesialis, gurubesar, peneliti utama dan sebagainya. Atau dapat pula menduduki suatu jabatan formal, misalnya menjadi kepala bagian, wakil direktur dan sebagainya. Selain itu, dapat pula disebabkan karena memilikikeahlian khusus yang penting dalam kelompok, misalnya menjadi ahli pembuatan program komputer, ahli reparasi pesawat dan sebagainya. Dapat pula karena adanya prestasi yang dicapai dalam

bidang lain, misalnya sebagai vokalis suatu group musik, pemain sepak bola profesional dan sebagainya.

Tinggi rendahnya status yang dimiliki seseorang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban-kewajiban tertentu. Misalnya seseorang pada posisi atasan, memiliki hak untuk memberikan teguran bagi para bawahannya, tetapi pada saat yang sama, ia berkewajiban memberikan dorongan dan nasehat bagi bawahannya tersebut. Seorang manajer berhak memerintah pegawai bawahannya untuk bekerja keras secara lembur untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang mendekati batas akhir penyelesaian, tetapi pada saat yang sama ia juga berkewajiban memperhatikan hak-hak yang semestinya dimiliki oleh bawahan, seperti gaji dan kesejahteraan lain, misalnya uang lembur.

(e). Ikatan Kelompok

Ikatan kelompok merupakan kemampuan dari kelompok itu untuk mempertahankan keutuhan dirinya, atau menjaga keberadaannya, terhadap ancaman dan tekanan. Beberapa kelompok memiliki ikatan yang erat, tetapi beberapa kelompok lainnya menunjukkan keadaan yang sebaliknya, yaitu memiliki ikatan yang sangat longgar. Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap ikatan ini. Ukuran merupakan salah satu faktor, dimana kelompok yang berukuran kecil umumnya memiliki ikatan lebih kuat dari pada kelompok yang berukuran besar. Kesempatan untuk berinteraksi juga menjadi faktor yang menentukan ikatan kelompok ini. Pada beberapa organisasi, terdapat kondisi yang tidak memungkinkan antar anggota atau antar pekerja saling bercakap-cakap selama jam kerja, sehingga ikatan kelompok dalam kerja tidak mudah terbentuk secara kuat.

Ikatan kelompok secara umum muncul sebagai suatu pengalaman kelompok yang ditandai dengan adanya keberhasilan dalam berbagai aktifitas. Kegagalan yang terjadi seringkali akan menyebabkan perpecahan dan pertikaian dalam kelompok, tetapi jika kelompok sukses dalam mencapai beberapa keberhasilan, kebanggaan dari anggota akan meningkat dan akan meningkatkan komitmen anggota pada kelompok. Tekanan dari luar juga dapat menjadi sebab kuatnya ikatan dalam kelompok. Karakteristik anggota kelompok juga berpengaruh terhadap kuatnya ikatan kelompok. Kesamaan nilai yang dianut, latar belakang pengalaman yang dimiliki menyebabkan antar anggota kelompok lebih memiliki ikatan yang kuat dari pada yang memiliki karakteristik yang berbeda. Demikian anggapan bahwa suatu profesi, etnik, kelompok rasial yang lebih baik dari yang lain menjadi hambatan terciptanya ikatan kelompok yang kuat.

1.2. Beberapa Tipe Kelompok Sosial

Dalam berbagai kajian tentang kelompok sosial dapat diketahui bahwa tipe-tipe kelompok sosial dapat diklasifikasikan dari beberapa sudut atau beberapa kriteria ukuran. Dalam kajian ini, tidak semua tipe kelompok akan dibicarakan, tetapi hanya dibatasi pada beberapa konsep sosiologis tentang kelompok yang terpenting dan berkaitan dengan kajian tentang organisasi.

(a). In-group dan Out-group

Konsep In-group merupakan konsep yang dikemukakan oleh seorang sosiolog W.G. Sumner dalam karyanya berjudul "Folkways". Konsep ini menjadi sangat penting dalam kaitannya dengan proses sosialisasi kelompok. Di lain pihak, konsep Out-group merupakan konsep yang diletakkan sebagai lawan dari In-group, merupakan istilah yang dikembangkan para ahli sosiologi dan telah menjadi istilah yang sangat lazim di dalam sosiologi.

Klasifikasi in-group dan out-group terbentuk dalam proses sosialisasi. Dalam proses sosialisasi setiap anggota kelompok mendapatkan pengetahuan tentang "kami" atau "kita", sebagai lawan dari "mereka" dan dalam proses itu pula terbentuk perasaan "berkami" (we feeling) dalam diri anggota kelompok itu. Ini sangat berpengaruh terhadap sikap individu terhadap kelompok lain dan pemahaman tentang kepentingan kelompoknya oleh individu dihadapan kelompok lain.

Kelompok sosial dengan mana individu mengidentifikasi dirinya dikenal sebagai in-group, sedangkan out-group dipandang sebagai lawan dari in-group. Ukuran suatu kelompok sosial merupakan in-group bagi seseorang sangat bersifat relatif dan tergantung pada situasi-situasi sosial tertentu. In-group didasari oleh perasaan simpati dan perasaan dekat dengan anggota kelompoknya. Sebaliknya, out-group ditandai dengan adanya antipati dan antagonisme.

In-group mendorong terjadi dan menguatnya loyalitas pada kelompoknya dan sekaligus berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial kelompok terhadap anggota in-groupnya. Ini berarti bahwa dalam in-group, terbentuk pola interaksi yang khas bagi kelompok itu, yang berbeda dengan kelompok lain, yang dipandang sebagai out-group bagi kelompok itu.

Dalam berbagai organisasi, perasaan sebagai in-group maupun out-group ini juga muncul sebagai dasar interaksi antar anggota suatu organisasi. Sebagaimana diketahui, ukuran suatu kelompok sosial merupakan in-group atau menjadi out-group bagi seseorang sangat bersifat relatif dan tergantung pada situasi-situasi sosial

tertentu. Hal ini juga berlaku dalam lingkup organisasi. Pada suatu kondisi sosial tertentu, seluruh bagian dari suatu organisasi dapat menjadi in-group ketika dalam posisi berhadapan dengan organisasi lain. Artinya, kesatuan antar bagian atau anggota dalam organisasi itu menunjukkan karakternya sebagai suatu in-group. Sebagai contoh, dua perusahaan bisnis yang bersaing menggarap suatu bidang yang sama, akan cenderung menguatkan perasaan in-group dalam tiap-tiap organisasi itu, tetapi juga membentuk perasaan out-group terhadap organisasi lainnya.

Pada kondisi sosial yang lain, tidak mustahil terjadi dimana dalam satu organisasi terbentuk in-group dan out-group. Ikatan antar anggota suatu kelompok dalam suatu bagian tertentu dari suatu organisasi kerja, tidak jarang menggambarkan perasaan sebagai suatu in-group. Tetapi pada saat yang sama, terhadap bagian lain dalam organisasi itu juga, kelompok ini memandangnya sebagai suatu out-group. Sebagai contoh, dalam lingkungan kerja tidak jarang muncul istilah "bagian basah" dan "bagian kering". Kondisi ini, meskipun dalam suatu organisasi kerja yang sama, akan dapat menghasilkan munculnya in-group dan out-group.

(b). Kelompok Primer dan Kelompok Sekunder

Dalam klasifikasi kelompok-kelompok sosial, salah satu ukuran yang dipergunakan adalah penekanan pada ukuran kelompok dan derajat intensitas hubungan antar anggotanya. Ukuran ini akan menghasilkan suatu penggolongan kelompok sosial yang kecil dengan derajat intensitas hubungan antar anggotanya yang tinggi dan bersifat pribadi atau personal dengan kelompok sosial yang relatif besar dengan derajat intensitas hubungan antar anggotanya yang renggang, tidak bersifat pribadi atau bersifat impersonal.

Konsep sosiologi yang berkaitan dengan pembedaan tersebut adalah konsep kelompok primer dan kelompok sekunder. Konsep kelompok primer merupakan konsep yang dikemukakan oleh Charles Horton Cooley dalam karyanya "Social Organization". Menurut Cooley, kelompok primer merupakan kelompok yang memiliki ciri-ciri tertentu, yaitu saling kenal mengenal antara anggota-anggotanya, serta terjadinya kerjasama erat yang bersifat pribadi dan relatif langgeng. Hubungan yang bersifat pribadi dan erat itu telah mengikat individu ke dalam kelompok sehingga antara tujuan individu dengan tujuan kelompok menyatu. Ikatan ini telah membentuk hubungan antar anggota kelompok secara timbal balik secara harmonis. Jadi dalam kelompok primer ini anggota kelompok saling berinteraksi secara temu muka (face to

face) dan hubungan antar anggota kelompok itu pada dasarnya bersifat pribadi (personal).

Di lain pihak, kelompok sekunder merupakan konsep sosiologis yang dikembangkan oleh para ahli sosiologi sebagai respon dari konsep kelompok primer yang dikemukakan oleh Cooley. Konsep ini telah menjadi suatu konsep yang lazim dipergunakan dalam berbagai kajian sosiologis. Kelompok primer menunjuk pada kelompok besar dengan jumlah anggota yang besar, dimana hubungannya tidak saling kenal secara pribadi, dan sifatnya tidak begitu langgeng.

Dalam organisasi, keberadaan kelompok primer maupun sekunder juga dapat ditemukan. Kelompok primer yang terbentuk karena adanya sesuatu yang menyatukan beberapa anggota organisasi, sehingga berbagai ciri dari kelompok primer ini terlihat, dapat didasarkan pada berbagai hal, misalnya kesamaan daerah asal, kesamaan suku bangsa atau etnisitas, kesamaan kesukaan atau hobby dan sebagainya.

Sebagai contoh, beberapa pekerja yang menjadi anggota suatu organisasi kerja yang sama-sama berasal dari satu daerah, memiliki ikatan yang lebih kuat dibandingkan dengan anggota yang berasal dari daerah lain. Karena sama-sama satu daerah asal, ikatan mereka tidak hanya terbatas dalam ikatan kerjasama dalam organisasi, tetapi kemudian tercipta hubungan pribadi diantara mereka. Dikalangan para pimpinan berbagai organisasi, kelompok primer juga bisa terjadi melalui adanya kesamaan sesuatu yang mempersatukan mereka, misalnya sama-sama alumni dari suatu lembaga pendidikan tertentu dan sebagainya. Ini semua akan menciptakan suatu bentuk interaksi sosial yang memiliki ciri sebagai kelompok primer.

Kelompok sekunder juga dapat ditemukan dalam organisasi. Kelompok sekunder yang pada umumnya berskala besar dan tidak dilandasi oleh hubungan yang bersifat pribadi, terjadi dalam organisasi karena adanya pengaturan oleh peraturan formal, tatacara atau prosedur yang baku dan kebijakan-kebijakan tertentu dalam organisasi. Kerjasama antar bagian dalam organisasi berskala besar dapat dipandang sebagai suatu kelompok sekunder. Ini disebabkan karena dalam kerjasama itu terdapat aturan organisasi yang formal dan kebijakan serta tatacara/prosedur yang telah ditetapkan dalam organisasi. Jadi sifat dari kerjasama antar bagian itu tidak pribadi dan melibatkan orang-orang dalam jumlah yang relatif besar serta tidak saling mengenal dalam hubungan kerja secara pribadi.

Sebagai contoh, Serikat Pekerja yang ada dalam organisasi produksi dapat dipandang sebagai suatu kelompok sekunder. Demikian juga perkumpulan profesi dimana beberapa anggota organisasi itu menjadi anggotanya, merupakan kelompok sekunder.

(c). Kelompok Formal dan Kelompok Informal

Manusia, baik sebagai individu maupun anggota masyarakat, senantiasa memiliki kebutuhan. Terdapat banyak cara untuk memenuhi kebutuhan itu. Salah satu yang cukup penting adalah dengan membentuk organisasi. Organisasi mencerminkan suatu keadaan dimana beberapa orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan organisasi maka tujuan itu akan dapat dicapai, artinya, organisasi membentuk tatacara bagaimana tujuan itu dapat dicapai. Ini terutama diperlukan untuk mengatur banyak aktifitas dari banyak orang.

Jika suatu organisasi telah dibentuk, dimana didalamnya terdapat bagian-bagian atau seksi-seksi dan sebagainya, hubungan atasan bawahan telah mapan, jaringan komunikasi antara anggota telah dikembangkan, maka hal itu menunjukkan bahwa suatu struktur formal dari organisasi telah terbentuk. Dalam organisasi yang demikian ini, para anggota melakukan tugas yang diberikan kepadanya dan saling berinteraksi dengan anggota lainnya dalam kerangka organisasi tersebut. Dengan demikian, anggota dalam suatu bagian dari organisasi itu saling berinteraksi dengan lainnya, dan merasakan sebagai bagian dari bagian itu serta memiliki perasaan akan kehadiran atau ketidak hadiran anggota yang lain dalam bagian yang sama itu, untuk bekerja sama mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Bagian-bagian dalam organisasi yang demikian dapat dipandang sebagai suatu bentuk kelompok formal. Kelompok formal ini memiliki fungsi secara teratur pada organisasi. Kelompok formal memiliki landasan yang relatif permanen, yaitu suatu tugas yang harus dikerjakan dalam organisasi. Organisasi formal memiliki kriteria yang khusus, yaitu berada dalam struktur formal organisasi dan memiliki prosedur atau tatacara yang tetap untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kelompok formal merupakan kelompok yang memiliki peraturan yang tegas, keberadaannya sengaja dibentuk untuk mengatur hubungan antar anggota-anggotanya. Jadi, kelompok formal pada dasarnya dengan sengaja disusun untuk memenuhi kepentingan organisasi. Jadi hadirnya kelompok formal dalam organisasi merupakan usaha yang direncanakan.

Ketika orang-orang yang berada dalam organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain dalam kerangka kerja organisasi, pada saat yang sama orang-orang itu juga mengembangkan interaksi sosialnya yang tidak selalu berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya dalam organisasi. Pada saat tertentu, para anggota organisasi ini berkumpul dan mengobrol di kantin atau tempat lain ketika beristirahat, melakukan makan pagi atau makan siang bersama, dan sebagainya. Dalam kesempatan yang demikian, para anggota organisasi itu tidak hanya membicarakan urusan pekerjaan atau kegiatan mereka dalam organisasi satu sama lain, tetapi juga membicarakan berbagai hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan atau kegiatan mereka dalam organisasi.

Dalam situasi yang demikian muncul kondisi dimana anggota yang satu lebih suka melakukan kegiatan tersebut dengan anggota yang lain, atau dapat juga tidak melakukannya dengan anggota yang lain. Bisa jadi si A menyukai makan siang bersama dengan B dan tidak begitu suka atau menghindari si C saat makan siang itu. Dengan kata lain, orang-orang yang berada dalam organisasi itu, memiliki kemungkinan untuk berhubungan dengan orang lain atau tidak berhubungan dengan yang lainnya. Kecocokan dan ketidakcocokan dalam melakukan kegiatan tertentu disela-sela kegiatan formal ini merupakan sesuatu yang senantiasa terjadi dalam setiap organisasi.

Hal ini nampak dari beberapa kenyataan, misalnya seorang bawahan tidak selalu mengkonsultasikan masalah pekerjaan atau masalah di luar pekerjaannya dalam organisasi dengan teman satu bagian dengannya, tetapi lebih sering melakukannya dengan orang lain yang dirasa cocok dengannya. Orang lain itu bisa saja lebih memiliki pengetahuan yang memadai tentang masalah yang dihadapi, lebih memiliki informasi, lebih memiliki kemampuan dan barang kali lebih memiliki peranan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.

Dalam setiap organisasi terdapat dua kecenderungan yang dapat terjadi. Pertama, terdapat pola interaksi yang secara umum berkaitan dengan pekerjaan atau tugas dalam organisasi dimana seseorang tidak menempatkan atasannya sebagai pihak yang dimintai pendapatnya atau diajak memecahkan masalahnya, tetapi pembicaraan atas masalah atau alternatif pemecahan masalah itu dilakukan bersama teman sejawatnya atau bahkan dengan bawahannya, baik dalam bagian yang sama atau bagian yang lain dalam organisasi. Implikasi dari pola ini adalah munculnya pola yang mengikuti pola hirarkhis dalam pendistribusian tugas yang ada dalam organisasi. Kedua, terdapat pola interaksi dimana anggota organisasi cenderung

membicarakan semua hal, baik dalam hal tugas dalam organisasi maupun masalah lain, seperti masalah keluarga, ekonomi, kesehatan, hobby dan sebagainya, ketika mereka sedang melakukan tugas formalnya dalam organisasi.

Kedua kecenderungan ini akan menghasilkan suatu bentuk kelompok yang memiliki nilai, norma dan kepercayaan yang sama, sehingga terbentuk pola perilaku yang tetap serta memiliki tujuan yang khusus bagi kelompok itu. Dengan kata lain, kelompok ini merupakan kelompok yang ada dalam lingkungan organisasi, tidak sengaja dibentuk dan tidak direncanakan, yang secara sosiologis kelompok yang demikian disebut dengan kelompok informal.

Untuk memperoleh gambaran secara lebih jelas, mengikuti pendapat Sharma (1982), berikut ini ditampilkan beberapa perbedaan antara kelompok formal dengan kelompok informal dalam hubungannya dengan suatu organisasi.

Karakteristik	Kelompok Formal	Kelompok Informal
Asal mula terbentuknya	Sengaja dibentuk dan direncanakan	Sukarela dan bersifat spontan
Tujuan	Sebagai alat untuk mencapai tujuan formal	Alat untuk mencapai kepuasan sosial.
Wewenang	Wewenang diberikan oleh organisasi dan pada posisi tertentu melalui pendelegasian dari atasan ke bawahan	Wewenang diberikan oleh anggota, pada seseorang tertentu, secara horisontal dan terkadang dari bawah ke atas.
Status	Ditentukan oleh posisi atau tanggung jawab dalam kerja	Tergantung pada perasaan dan sentimen dari anggota.
Struktur	Dibentuk menurut kebutuhan teknis tertentu.	Tidak terdapat desain tertentu
Sistem komunikasi	Semua informasi melalui rantai perintah	Semua informasi melalui saluran informal.
Perilaku anggota kelompok	Perilaku diatur oleh aturan untuk mencapai tujuan yang efisien dan rasional	Perilaku anggota diatur oleh norma, nilai dan kepercayaan kelompok
Sanksi bagi anggota	Ganjaran dan hukuman bersifat finansial dan non-finansial	Ganjaran dan hukuman terutama non-finansial, yaitu berupa status dan

		harga diri —
Ukuran	Pada umumnya cukup besar	Cenderung kecil sehingga mudah dikelola

Ujud dari kelompok	Bersifat stabil langgeng untuk - waktu yang lama	Bersifat tidak stabil
Kemungkinan penghapusan kelompok	Tergantung dari kontrol Manajemen organisasi.	Tidak tergantung pada kontrol dari manajemen organisasi
Jumlah kelompok	Keseluruhan organisasi yang terbagi dalam unit-unit atau bagian-bagian.	Sejumlah besar kelompok dapat hadir pada semua tingkatan organisasi. Seseorang dapat menjadi anggota beberapa kelompok sekaligus dengan tujuan yang tidak selalu sama.

Kelompok informal ini dapat memiliki beberapa bentuk, Akan tetapi, yang secara umum biasa ditemukan antara lain:

(1). Kelompok Persahabatan atau Persaudaraan

Hubungan persahabatan atau hubungan-hubungan persaudaraan (kekerabatan) antara anggota-anggota dalam suatu organisasi merupakan salah satu bentuk dari kelompok informal. Kelompok informal ini muncul karena para anggotanya telah saling kenal dengan baik sebelumnya.

(2). Klik (Clique)

Kelompok informal ini terdiri dari orang-orang yang menyatu karena adanya kepentingan yang sama. Biasanya klik ini terdiri dari jumlah sedikit orang, saling kenal dengan baik dan selalu melakukan tukar informasi serta memiliki kepentingan yang sama. Klik cenderung mempertahankan jumlahnya yang kecil, karena dengan demikian, mereka mampu secara ketat menjaga keutuhan kelompok dan kontrol terhadap anggota kelompok kecil ini.

Beberapa bentuk klik ini adalah

(a). Klik Vertikal

Yaitu klik yang terdiri dari orang-orang yang bekerja dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi tanpa memperhatikan jenjang kedudukan dari anggotanya. Tidak jarang, seorang atasan menjadi anggota suatu kelompok informal dimana bawahannya memiliki posisi yang dominan dalam kelompok informal itu.

(b). Klik Horisontal

Klik ini terdiri atas orang-orang yang sama kedudukannya dan pada umumnya berada dalam bidang tugas yang sama. Anggota kelompok informal seperti ini memiliki kebersamaan dan memikirkan tercapainya tujuan secara bersama. Ini merupakan kelompok informal yang paling banyak ditemui dalam setiap organisasi.

(c). Klik Campuran.

Kelompok informal ini terdiri dari orang-orang dengan berbagai jenjang kedudukan yang berbeda-beda, bagian-bagian unit kerja yang berbeda dan lokasi secara fisik yang berbeda. Para anggota kelompok informal ini memiliki kesamaan dalam tujuan.

(3). Subklik (Sub-Clique)

Kelompok informal ini terdiri dari beberapa anggota dari suatu klik dalam organisasi dan membentuk suatu kelompok bersama-sama dengan orang-orang di luar organisasi. Anggota klik dalam organisasi dapat menerima orang-orang dari luar tersebut karena beberapa orang dalam kliknya berhubungan dengan mereka.

1.3. Kelompok Sosial dan Organisasi Sosial

Dalam pembicaraan sehari-hari, kata "organisasi sosial" seringkali dipergunakan untuk menyebut berbagai hal yang berkaitan dengan organisasi yang ada di dalam masyarakat. Sebagai misal, kata "organisasi sosial" seringkali dikaitkan dengan suatu pengertian tentang organisasi yang tidak berorientasi pada pencarian keuntungan. Contoh dari organisasi sosial dalam pengertian ini misalnya "Palang Merah Indonesia", karena lembaga ini bermisi kemanusiaan dan tidak mencari keuntungan ekonomi. Selain pengertian ini, masih banyak contoh lain untuk menjelaskan pengertian tentang organisasi sosial yang biasa dipakai anggota masyarakat dalam perbincangan sehari-hari.

Dalam pembahasan mengenai Organisasi Sosial pada bagian ini berbeda dengan pengertian seperti diatas. Demikian juga berbeda dengan beberapa istilah yang berkaitan dengan kata organisasi sosial, misalnya "organisasi sosial

kepemudaan", "Organisasi sosial kemasyarakatan" maupun "organisasi sosial politik" dan istilah lain yang serupa. Meskipun menunjuk pada organisasi yang ada di dalam masyarakat, semua istilah ini memiliki makna dan arti yang khusus. Organisasi sosial dalam pembahasan ini merupakan suatu konsep sosiologis yang memiliki makna berbeda dengan berbagai makna dan arti sebagaimana dikemukakan di atas.

Organisasi sosial merupakan suatu konsep yang lazim dipergunakan dalam sosiologi. Meskipun demikian, istilah organisasi sosial telah dipergunakan oleh para ahli dengan arti yang berbeda-beda. Organisasi sosial diartikan sebagai suatu pola atau struktur yang secara relatif stabil, yang berada dalam masyarakat dan merupakan wadah dimana proses pembentukan dan pelestarian suatu struktur dilakukan. Dengan kata lain, organisasi sosial dipandang sebagai suatu struktur sekaligus suatu tempat dimana proses pembentukan struktur dan pelestariannya berlangsung.

Organisasi sosial juga dapat diartikan sebagai suatu pola yang relatif stabil dari hubungan sosial antar individu dan atau kelompok dalam masyarakat atau dalam kelompok, berdasarkan pada suatu sistem peranan sosial, norma-norma dan pemaknaan bersama yang menetapkan keteraturan dalam interaksi sosial. Dalam artian ini, organisasi sosial dipandang sebagai suatu hubungan sosial yang relatif stabil dan terpola sehingga menghasilkan keteraturan dalam interaksi sosial. Arti yang lain dari organisasi sosial adalah suatu jaringan dari hubungan sosial dan kesamaan orientasi, yang sering dihubungkan dengan struktur sosial dan kebudayaan. Organisasi sosial dapat dilihat sebagai suatu struktur sosial sekaligus suatu tempat dimana proses sosial berlangsung.

Pengertian lainnya, organisasi sosial juga diartikan sebagai suatu kondisi dan suatu proses. Sebagai suatu kondisi, organisasi sosial menunjuk pada suatu struktur dari berbagai macam unit sosial dalam masyarakat, misalnya institusi atau lembaga sosial, asosiasi-asosiasi, kelas-kelas sosial, organisasi-organisasi dan sebagainya. Sebagai suatu proses, organisasi sosial menunjuk pada adanya koordinasi dari berbagai macam unit sosial tersebut. Dari dua pengertian ini nampak bahwa berbagai macam unit sosial yang ada dalam masyarakat tersebut diorganisasikan secara bersama-sama dalam kaitannya dengan fungsi-fungsi utama dari kehidupan sosial.

Organisasi merupakan bagian dari organisasi sosial, sebab selain organisasi juga terdapat berbagai bagian lain dari organisasi sosial, sebagaimana dikemukakan dalam penjelasan di atas. Mengikuti pendapat Etzioni dan Scott, Hall (1991) menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu unit sosial atau kelompok manusia yang sengaja dibentuk atau disusun untuk memenuhi suatu tujuan tertentu. Dengan demikian organisasi hanyalah merupakan bagian dari suatu keseluruhan. Terdapat unit sosial atau kategori sosial yang lain dalam suatu organisasi sosial.

Tiap bagian ini tidaklah saling lepas, tetapi terdapat hubungan antara satu bagian dengan bagian yang lain dan secara bersama-sama menjalankan suatu fungsi tertentu. Artinya, bagian-bagian dari organisasi sosial ini tersusun secara sistematis ke dalam suatu jalinan tertentu. Kemudian jalinan ini secara bersama menjalankan berbagai fungsi utama dari kehidupan sosial manusia.

Dari pengertian ini, dapat dipahami bahwa sebagai bagian dari organisasi sosial, keberadaan organisasi jelas memiliki pengaruh pada organisasi sosial dan sebaliknya, organisasi sosial juga memiliki pengaruh terhadap keberadaan organisasi. Demikian pula organisasi memiliki pengaruh terhadap unit sosial lain dalam organisasi sosial, sebaliknya pula unit sosial yang lain, juga memiliki pengaruh terhadap organisasi.

Perubahan dalam unit sosial yang lain, akan berpengaruh terhadap organisasi, demikian pula perubahan pada organisasi, akan berpengaruh pula terhadap unit sosial yang lain dalam organisasi sosial. Secara keseluruhan, perubahan berbagai bagian dari organisasi sosial, dengan sendirinya akan membawa pengaruh terhadap organisasi sosial secara keseluruhan.

2. Dinamika Kelompok dalam Organisasi

Dalam setiap organisasi, tidak dapat dipungkiri senantiasa ditemukan adanya himpunan manusia yang memiliki karakteristik sebagai suatu kelompok. Bahkan dapat dikatakan, struktur formal dari suatu organisasi, pada dasarnya tidak lebih merupakan suatu susunan yang berisi kelompok-kelompok. Pengertian yang demikian memang benar sepanjang itu diartikan sebagai suatu susunan dimana berbagai kelompok saling berhubungan satu sama lain dan kelompok-kelompok yang ada, dalam berbagai jenis atau tipe maupun ukuran, mengisi semua tugas yang ada di dalam organisasi.

Dalam berbagai organisasi, interaksi antar anggotanya sangat dipengaruhi oleh adanya berbagai kelompok sosial yang ada dalam organisasi itu. Perasaan sebagai bagian dari in-group maupun out-group misalnya, dapat muncul sebagai dasar interaksi antar anggota suatu organisasi. Meskipun ukuran suatu kelompok sosial merupakan in-group atau menjadi out-group bagi seseorang sangat bersifat relatif dan tergantung pada situasi-situasi sosial tertentu, tetapi interaksi di dalam organisasi memungkinkan perasaan-perasaan sebagai bagian dari in-group maupun out-group bagi seseorang dapat berkembang.

Pada suatu kondisi sosial tertentu misalnya, seluruh bagian dari suatu organisasi dapat menjadi in-group ketika dalam posisi berhadapan dengan organisasi lain. Artinya, perasaan dan rawa ber"kami" dalam organisasi itu muncul dan menguat. Tetapi, pada kondisi sosial yang lain, tidak mustahil terjadi dimana dalam satu organisasi perasaan in-group dan out-group berkembang dalam diri anggota organisasi dari bagian atau unit yang berbeda. Dalam suatu bagian tertentu dari suatu organisasi kerja, dapat berkembang perasaan sebagai suatu in-group. Tetapi pada saat yang sama, terhadap bagian lain dalam organisasi itu juga, kelompok ini memandang bagian lain itu sebagai suatu out-group.

Dalam organisasi, keberadaan kelompok primer maupun sekunder juga dapat ditemukan. Jika kelompok primer terbentuk karena adanya sesuatu yang menyatukan beberapa anggota organisasi, misalnya kesamaan daerah asal, kesamaan suku bangsa atau etnisitas, kesamaan kesukaan atau hobby dan sebagainya, maka karakteristik sebagai suatu kelompok sekunder juga dapat ditemukan dalam organisasi. Kelompok sekunder yang pada umumnya berskala besar dan tidak dilandasi oleh hubungan yang bersifat pribadi, terjadi dalam organisasi karena adanya pengaturan oleh peraturan formal, tatacara atau prosedur yang baku dan kebijakan-kebijakan tertentu dalam organisasi.

Sebagaimana halnya kelompok primer dan sekunder, dalam organisasi akan sangat jelas terlihat suatu interaksi sosial yang menggambarkan adanya karakteristik kelompok primer dan sekunder. Bagian-bagian atau unit-unit dalam organisasi menampilkan karakteristiknya sebagai kelompok formal. Adalah benar bahwa dalam bagian-bagian atau unit kerja dalam organisasi itu memang terdapat rincian tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing bagian atau anggota dari bagian itu. Akan tetapi, tidak semua interaksi sosial yang ada dalam organisasi itu didasarkan pada rincian tugas yang harus dilaksanakan. bahkan, sebagian besar interaksi sosial dalam organisasi itu lebih banyak tidak didasarkan pada rincian

tugas yang harus dilakukan maupun aturan yang mengatur tentang tugas masing-masing bagian atau anggota bagian.

Sebagai misal, dalam organisasi kerja anggota suatu bagian menjalankan tugasnya sesuai dengan rincian tugas yang harus dilakukan. Contohnya, seseorang mendapat perintah menulis konsep surat sebagai jawaban atas surat dari instansi lain yang masuk. ketika ia menulis konsep dan kemudian mengkonsultasikan dengan atasan, lalu setelah disetujui kemudian mengetiknya secara final dan kemudian menyerahkan ke bagian pencatatan surat keluar dan pengiriman surat, maka ia telah melakukan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan rincian tugas yang harus dikerjakannya. Akan tetapi, bagaimana ia datang dari rumah, dengan siapa ia makan siang, mengobrol, bertukar pikiran tentang masalah yang dihadapi dan sebagainya, semua ini tidak tercantum dalam rincian tugas yang harus dilakukan. Demikian pula kecocokan dan ketidakcocokan yang muncul selama aktifitas di luar tugas yang harus dikerjakan itu, tidak ada dasar aturannya. Munculnya aktifitas yang demikian merupakan hal yang senantiasa terjadi dalam organisasi sehingga keberadaan kelompok informalpun menjadi sesuatu yang senantiasa terjadi dalam organisasi.

Kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi sangat mempengaruhi interaksi sosial antar anggota organisasi. Ini berarti, kerjasama, persaingan maupun konflik yang terjadi antar anggota dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya kelompok-kelompok tersebut. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang nyata dalam hal perilaku seseorang di dalam organisasi karena keanggotaannya dalam kelompok.

Berbagai masalah yang muncul dalam organisasi, sebagian akan dapat dengan mudah dipahami jika menempatkan kelompok sebagai unit acuannya. Misalnya masalah perselisihan antara pekerja dan manajemen dalam suatu organisasi produksi seperti pabrik, akan dapat dengan mudah dipahami sebagai bentuk konflik antara kelompok buruh dengan kelompok manajemen, yang masing-masing memiliki kepentingannya sendiri. Demikian juga konflik antar bagian dalam organisasi, dapat pula dipahami sebagai bentuk konflik antar kelompok. Oleh karena itu, memahami kelompok dan dinamikanya dalam organisasi akan dapat membantu memahami persoalan yang ada dalam organisasi.

2.1. Pengaruh Keanggotaan Kelompok pada Individu

Menurut Carroll dan Tosi (1977) terdapat beberapa pengaruh dari keanggotaan seseorang pada suatu kelompok di dalam suatu organisasi:

(a). Dukungan Individual

Terdapat beberapa keuntungan dengan keikutsertaan seseorang sebagai anggota kelompok. Manusia memiliki berbagai kebutuhan dasar dan berbagai kebutuhan dasar ini dapat terpenuhi dengan ia menjadi anggota suatu kelompok. Hal yang paling nampak adalah bahwa kelompok memberikan kesempatan bagi individu untuk berinteraksi sosial. Tidak dapat dibayangkan jika orang-orang yang berada dalam suatu aktifitas atau unik kegiatan tertentu, tidak saling berinteraksi. Kehadiran orang lain tidak hanya memberikan pengaruh dalam berinteraksi itu, tetapi lebih jauh lagi, kehadiran orang lain merupakan salah satu kebutuhan dasar dari setiap manusia yang normal, yaitu saling kenal, berkomunikasi, bergaul dan saling bertukar pengalaman serta membagi perasaan, baik suka maupun duka. Ini jelas dapat dipenuhi ketika ia berada dalam kelompok, jadi kelompok memberikan sebagian dari apa yang sangat mendasar dibutuhkan oleh anggotanya, yaitu kebutuhan untuk saling berinteraksi.

Dalam kelompok pula seseorang merasa diperhatikan dan permasalahan yang dihadapinya terkadang mendapatkan pemecahan. Banyak persoalan yang dihadapi seseorang terkadang tidak dapat dipecahkannya sendiri. Ia kemudian membutuhkan kehadiran orang lain, baik untuk sekedar mendengarkan masalah yang dihadapinya, maupun mengharapkan sumbang saran bagi pemecahan masalah yang dihadapinya itu. Sebaliknya, kehadirannya juga dibutuhkan oleh orang lain untuk hal yang sama. Ini berarti, melalui keanggotaannya dalam kelompok, seseorang dapat memperoleh perhatian dan pemecahan terhadap masalah yang dihadapinya. Ragam masalah yang dihadapi setiap orang dalam kelompok pada dasarnya cukup besar, tidak hanya yang berkaitan dengan kegiatan atau aktifitas yang secara bersama dilakukan, maupun masalahmasalah pada tingkat kelompok itu saja, tetapi juga masalah lain diluar itu, misalnya masalah keluarga, masalah pribadi dan sebagainya.

Kelompok juga menyediakan pertolongan dan bantuan yang dibutuhkan oleh anggotanya. Tidak semua orang dalam kelompok memiliki kemampuan yang sama dalam menghadapi masalah, terkadang masalah itu dirasakan sangat berat sehingga ia membutuhkan orang lain dalam memecahkannya. Bantuan itu tidak hanya sekedar saran atau pendapat, tetapi ia membutuhkan lebih dari itu. Ini semua

dapat dipenuhi oleh adanya kelompok. Tidak jarang anggota kelompok dalam suatu organisasi kerja, membutuhkan bantuan secara ekonomis kepada anggota lain, misalnya ketika ia sakit dan membutuhkan biaya perawatan yang tidak segera dapat disediakannya, sedangkan organisasi dimana ia berada tidak menyediakan bantuan perawatan kesehatan, maka kepada anggota ia dapat memperoleh bantuan ini.

Bantuan dan pertolongan kelompok tidak hanya pada masalah keseharian seperti itu, tetapi juga bantuan dan pertolongan dalam menghadapi masalah yang berakitan dengan aktifitas atau kegiatan organisasi. Dalam organisasi misalnya, melalui kelompok pula anggota baru dapat mengenal aturan dan tata kerja yang harus dikutinya dan mengetahui pula larangan yang tidak boleh dilanggarnya. Anggota baru dapat memperoleh petunjuk dan nasehat dari anggota kelompok yang lain sehingga ia mendapatkan kemudahan dalam menjalankan tugasnya. Sebagai contoh, seorang anggota baru dalam suatu unit kerja dalam suatu pabrik, belum mengenal kebiasaan yang berlaku di kalangan pekerja lain dalam unit yang sama, akan segera dapat menyesuaikan diri melalui pengenalannya terhadap kebiasaan kelompok pada unit kerja itu, sehingga ia cepat menyesuaikan diri dan cepat diterima oleh kelompok pekerja pada unit yang sama itu.

Kelompok juga memberikan perlindungan bagi anggotanya secara individual. Ini berarti bahwa kelompok berdiri pada posisi depan, melindungi anggotanya dari berbagai bentuk tekanan yang ditujukan kepada anggotanya. Sebagai satu kesatuan, kelompok biasanya menjadi kokoh. Jika secara perorangan mungkin seseorang tidak memiliki keberanian, maka dalam kelompok dapat saja mengambil posisi yang lebih berani, misalnya dihadapan pengawas atau bahkan terhadap organisasi. Secagai contoh, secara individual seorang pekerja dalam suatu organisasi produksi tidak berani menentang keputusan mengenai jumlah jam lembur dan besarnya uang lembur yang diterima, tetapi secara bersama dalam kelompok, mereka menjadi merasa memiliki kekuatan untuk berani menyampaikan persoalan itu dan menghadapi tekanan yang datang dari organisasi.

Kelompok menjadi tempat bagi anggotanya untuk berlatih dan sekaligus mempraktekkan berbagai kemampuan dan ketrampilan, termasuk juga ketrampilan dalam hal kepemimpinan. Bahkan jika kelompok itu kemudian mendapat posisi terhormat dihadapan kelompok lain, maka anggota kelompok itu dengan sendirinya memperoleh kenaikan status pula dihadapan anggota berbagai kelompok lainnya. Pekerja pada suatu unit pengepakan produk di suatu pabrik misalnya, memperoleh

pengetahuan dan ketrampilan dari lembaga pendidikan atau pelatihan kerja tertentu, belum tentu dapat mempraktekkan apa yang didapatkannya semasa pendidikan atau pelatihan itu pada kerja yang sesungguhnya. Ia membutuhkan praktek yang langsung dan ini hanya dapat dilakukan melalui kerjasama dengan anggota kelompok pada unit itu sehingga ia menjadi makin terampil dan dapat melakukan penyesuaian terhadap apa yang secara nyata dihadapinya.

Tidak jarang karena kemampuan individual seseorang memiliki kelebihan dari orang lain, misalnya dalam memahami orang lain, mengartikulasikan kepentingan diri dan kelompoknya sehingga ia dipandang sebagai pemimpin informal dalam unit itu. Proses dimana seseorang kemudian menduduki posisi sebagai pemimpin informal bukanlah sesuatu yang langsung tercipta, proses ini hanya dapat dilakukan dalam kelompok dalam waktu yang tidak singkat. Dengan demikian, kelompok memberikan kemungkinan seseorang yang secara individual memiliki kelebihan untuk melakukan kepemimpinan itu, dapat mempraktekkan dan sekaligus kemudian mengkondisikan seseorang itu pada posisi pemimpin, meskipun informal sifatnya, karena pada unit kerja itu ada anggota yang karena struktur organisasi yang ada, mendapatkan posisi secara formal sebagai pemimpin pada unit kerja atau kegiatan pada organisasi itu. Dengan demikian, dapat dikatakan, anggota kelompok tumbuh dan berkembang dalam kelompok dan dalam kelompok itu pula tiap-tiap anggota saling belajar satu sama lain.

(b). Sikap Anggota Kelompok

Anggota suatu kelompok juga dipengaruhi dalam sikapnya oleh apa yang diharapkan dan apa yang diinginkan dari anggota yang lain. Jadi sikap anggota kelompok ditentukan oleh anggota lain dalam kelompok itu. Ini berkaitan dengan kuat atau lemahnya ikatan kelompok tersebut. Jika ikatan kelompok kuat, maka norma-norma yang berlaku dalam kelompok itu akan cenderung mendominasi sikap-sikap anggota kelompok, sebaliknya jika ikatannya lemah, norma-norma kelompok tidak mendominasi sikap anggota kelompok.

Sebagai contoh, dalam suatu organisasi, terdapat suatu sikap dimana orang lebih mengutamakan dulu suatu kewajiban dari pada menuntut hak yang semestinya diterima sehubungan dengan kewajiban yang dilakukannya itu. Ini bisa terwujud karena kuatnya ikatan antar anggota sehingga setiap anggota merasa memiliki kekuatan mengontrol orang lain dan sebaliknya dirinya juga senantiasa dikontrol oleh anggota lain dalam organisasi itu. Penyimpangan terhadap norma ini akan mendapatkan sorotan kuat dari orang lain dalam

organisasi itu, sehingga setiap orang merasa diikat oleh suatu kewajiban yang sama, yaitu menegakkan norma dan menghindari penyimpangan atau pelanggaran terhadap norma itu.

Sebagai contoh yang lain, lemahnya ikatan kelompok menyebabkan penegakkan norma kelompok menjadi lemah pula. Pelanggaran dan penyimpangan terhadap suatu norma menjadi sesuatu yang biasa dan tidak ada kontrol yang kuat dari anggota lain terhadap penyimpangan atau pelanggaran itu, sehingga setiap anggota dapat bersikap semaunya sendiri karena orang lain tidak akan memperhatikan dan memperdulikan sikapnya itu. Misalnya dalam suatu organisasi yang menetapkan aturan bahwa waktu kerja antara jam 07.00 pagi sampai jam 14.00 siang sebagai waktu kerja efektif. Jika ada anggota yang datang terlambat dan tidak ada sanksi apapun atas keterlambatannya itu, baik dari organisasi maupun dari orang lain dalam kelompoknya, maka kecenderungannya aturan itu tidak akan efektif berlaku. Tiap anggota tidak merasa diawasi dan dikontrol oleh anggota yang lain serta tidak merasakan sanksi apapun jika terlambat. Sikap disiplin terhadap waktu tidak dapat ditegakkan karena ikatan kelompok yang lemah, yang karena lemahnya ikatan kelompok ini, kontrol anggota kelompok terhadap anggota kelompok tidak dapat efektif dijalankan.

(c). Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya dirasakan oleh seseorang dalam organisasi kerja, tetapi dirasakan pula oleh kelompok. Seorang pekerja baru yang memulai tugasnya dalam suatu organisasi kerja produksi misalnya, akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi jika pekerja itu dapat diterima sebagai anggota kelompok pada unit dimana ia ditempatkan. Sebaliknya, jika dalam suatu lingkungan kerja seorang pekerja mengalami pembatasan dalam berinteraksi dengan pekerja lain pada unit yang sama dalam organisasi itu, maka kepuasan kerja yang dirasakannya akan cenderung menurun.

Kepuasan kerja lebih berkaitan dengan perasaan diterima dan kenyamanan dalam bekerja. Oleh sebab itu, perasaan tidak diterima dalam lingkungan itu akan membuat seseorang tidak merasa nyaman dalam bekerja. Akibatnya, selain merasa selalu curiga terhadap orang lain dalam lingkungan kerja itu, ia juga merasakan sukarnya bekerja sama dengan orang lain. Perasaan tersisih atau tidak diterima dalam kelompok ini memiliki pengaruh besar pada perstasi kerja yang dihasilkannya.

Sebaliknya, jika masuknya seseorang dalam kelompok pada suatu unit kerja organisasi dapat dilakukan dengan mudah, maka kerjasama dengan anggota lain dalam kelompok itu akan dengan mudah dibangun sehingga ia akan merasa menjadi bagian dari suatu kelompok atau bagian dari suatu unit kerja. Penerimaan kelompok terhadap seseorang yang baru dalam kelompok itu akan menciptakan suatu kenyamanan kerja, dimana anggota baru itu dapat berinteraksi dan bekerjasama dengan anggota lain yang telah ada lebih dulu dalam kelompok itu.

(d). Ketidak-hadiran dan Perpindahan dalam Kerja

Terdapat suatu hubungan yang kuat antara tingkat kepuasan kerja dengan ketidak hadirannya dalam kerja. Jika tingkat kepuasan kerja mengalami penurunan maka ketidak hadirannya dalam kerja akan cenderung mengalami peningkatan. Jadi, pada unit-unit organisasi dimana kehadiran seseorang dapat diterima dalam kelompok sebagai bagian atau anggota kelompok itu cukup tinggi, sehingga seseorang itu dapat memiliki kesempatan untuk bergaul dan berinteraksi secara baik dengan anggota kelompok dimana ia berada, maka kecenderungan untuk tidak hadir dalam kerja cenderung rendah. Sebaliknya, jika penerimaan atas kehadiran seseorang dalam kelompok rendah sehingga ia merasa tidak dapat bergaul dan berinteraksi dengan anggota lain dalam kelompok itu, maka kecenderungan tidak hadir dalam kerja akan tinggi.

Hal seperti ini tidak hanya terjadi pada masalah ketidak hadirannya seseorang dalam kerja, tetapi juga dalam masalah perpindahan antar bagian dalam organisasi. Jika seseorang merasa mendapatkan kepuasan kerja dalam suatu bagian dalam organisasi, maka ia cenderung tidak ingin berpindah ke bagian lain. Sebaliknya, jika pekerja itu merasakan ketidak nyamanan dalam kerja, karena kehadirannya tidak dapat diterima dalam unit atau bagian dimana ia bekerja, maka kecenderungan untuk berpindah ke bagian lain cukup besar. Bahkan tidak mustahil, tidak diterimanya seseorang dalam kelompok itu dapat menyebabkan seseorang keluar dari organisasi itu.

(e). Sikap Tolong Menolong

Sikap tolong menolong diantara sesama anggota kelompok merupakan suatu sikap atau aktivitas yang berlaku secara universal. Artinya, dimanapun dan kapanpun aktivitas ini dapat terjadi atau dapat ditemukan dalam semua bentuk kelompok, misalnya keluarga, organisasi kerja industri, kesatuan militer dan sebagainya. Keluarga sebagai suatu kelompok primer, tolong menolong antar anggotanya merupakan dasar yang paling utama sehingga dapat dikatakan bahwa

setiap anggota keluarga membutuhkan anggota yang lain karena adanya sikap tolong menolong ini. Dalam organisasi kerja industri, meskipun terdapat aturan dan pembagian kerja yang kompleks, tetapi tolong menolong antar anggota dalam organisasi itu senantiasa akan dapat ditemukan. Tidak hanya tolong menolong yang berkaitan dengan pekerjaan, tetapi juga dalam hal lain di luar pekerjaan. Dalam kesatuan militer, kerjasama dan tolong menolong merupakan dasar bagi terciptanya solidaritas. Ini sangat diperlukan karena setiap unit militer memerlukan solidaritas yang kuat, terutama dalam berbagai operasi militer. Lemahnya solidaritas dalam unit militer dalam suatu pertempuran, dapat memperlemah kekuatannya sebagai unit dalam suatu operasi militer.

Sikap tolong menolong merupakan sikap yang menunjukkan suatu nilai tertentu, terutama kerjasama dan saling membutuhkan. Sikap tolong menolong ini dapat berperan besar dalam kegiatan organisasi. Sebagai contoh, dengan adanya sikap tolong menolong ini, dimana kerjasama dan saling membutuhkan merupakan dasarnya, maka koordinasi akan mudah dilaksanakan sehingga dapat menunjang kelancaran tugas atau pekerjaan.

Meskipun demikian, sikap tolong menolong dalam kelompok juga bisa memiliki segi negatif. Terdapat banyak contoh bahwa tolong menolong memiliki arti yang negatif. Seorang anggota kelompok dalam suatu unit organisasi produksi yang tidak hadir atau meninggalkan pekerjaan, dapat lepas dari pengamatan seorang mandor atau pimpinan karena anggota lain yang ada dari kelompok itu menutupi ketidak hadirannya dengan berbagai alasan, misalnya dengan menyatakan sedang ke bagian lain atau alasan lainnya yang dibuat sekedar menutupi ketidak hadirannya anggota kelompoknya.

Segi negatif lain dari sikap tolong menolong ini misalnya dalam suatu pabrik ketika anggota kelompok mendapatkan perlakuan tidak adil dari pihak pimpinan organisasi produksi ini. Perasaan solidaritas anggota kelompok lain dapat ditunjukkan dengan berbagai cara, misalnya dengan menyampaikan secara lesan keberatan atas perlakuan itu, atau menunjukkan sikap yang tidak bekerjasama dengan pihak pimpinan dalam kerja, atau lebih jauh lagi melakukan pemogokan sebagai bentuk solidaritas diantara anggota kelompok, bahkan tidak mustahil tolong menolong ini dapat dilakukan untuk melakukan sabotase sehingga dapat merugikan (f). Ketegangan dan Kegelisahan

Sumber dari ketegangan dan kegelisahan pada dasarnya adalah pada ikatan kelompok. Pada kelompok yang memiliki ikatan kelompok yang kuat,

kecenderungan terjadinya kegelisahan dan ketegangan akan rendah. Sebaliknya pada kelompok yang ikatannya lemah, ketegangan dan kegelisahan cenderung tinggi. Seperti yang di kemukakan di atas, dalam kelompok yang kesempatan bergaul dan berinteraksi terbuka dan anggota lain merasakan adanya suatu kenyamanan dalam bekerja, maka kegelisahan dan ketegangan dalam kerja akan cenderung menurun. Jadi, secara jelas terlihat bahwa kelompok sangat berpengaruh terhadap segi kesehatan mental dari anggota, karena dalam kelompok anggota mendapatkan perlakuan yang dapat mengurangi atau sebaliknya, meningkatkan ketegangan dan kegelisahannya dalam bekerja.

(g). Perkembangan Individual

Secara individual, anggota kelompok dalam suatu organisasi kerja mengalami pertumbuhan dan perkembangan dibawah pengaruh kuat dari kelompok yang ada dalam organisasi kerja itu. Ini berarti bahwa secara individual, pertumbuhan dan perkembangan kemampuan seseorang dalam suatu organisasi kerja dipengaruhi oleh kelompoknya. Situasi kerja dan situasi sosial dalam pekerjaan sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan dan pertumbuhan kemampuan pekerja secara individual.

2.2. Beberapa Masalah yang Berkaitan dengan Kelompok

Dalam kelompok, individu tidak selalu dengan mudah dapat diterima dan mendapatkan tempat baginya dalam kelompok. Penerimaan seseorang dalam kelompok dan kesediaan bekerjasama serta timbulnya solidaritas tidak merupakan sesuatu yang mudah dan datang dengan sendirinya. Dibutuhkan adanya penyesuaian baik dari anggota yang memasuki suatu kelompok maupun anggota kelompok yang telah lebih dulu ada didalam kelompok itu.

Selain itu, kelompok juga menentukan berbagai sanksi bagi anggotanya sehingga dengan demikian sebenarnya kelompok memiliki kontrol terhadap anggotanya secara individual. Ini semua dapat menghasilkan suatu bentuk tekanan pada anggota secara individual. Meskipun demikian, tekanan ini pada umumnya tidak dirasakan oleh anggota kelompok secara individual karena anggota lebih banyak merasakan keuntungan dengan adanya kelompok, sehingga anggota lebih merasakan keuntungan dari pada tekanan yang diperolehnya.

Dalam organisasi, keberadaan kelompok ini juga menimbulkan beberapa masalah karena keberadaannya tidak selalu menghasilkan bentuk kerjasama, tetapi juga menghasilkan suatu bentuk konflik. Konflik yang terjadi dalam organisasi karena keberadaan kelompok ini merupakan masalah yang tidak mudah diatasi dan banyak memiliki pengaruh terhadap kelangsungan dan prestasi organisasi. Konflik ini dapat terjadi antar kelompok maupun konflik yang muncul dalam kelompok itu sendiri. Semua itu sangat besar pengaruhnya terhadap keberadaan organisasi.

(a). Konflik peran

Konflik peran merupakan sesuatu yang sering di alami individu dalam kelompok, terutama yang terjadi dalam suatu unit kerja atau kelompok formal dalam suatu organisasi. Apa yang menjadi tugas atau kewajiban anggota yang bersumber dari penugasan dari organisasi dapat berpengaruh terhadap cara anggota itu memahami situasi dan bertindak dalam suatu situasi tertentu.

Konflik peran dapat terjadi ketika seseorang berada pada posisi yang membuatnya tidak konsisten antara peran yang dimiliki dan diharapkan dari dirinya dengan tindakan yang secara nyata harus dilakukannya. Ini dapat terjadi dalam berbagai bentuk, contohnya jika seseorang yang berada pada kelompok pemasaran (sales) mendapatkan tekanan dari pihak perusahaan agar berupaya meningkatkan harga jual, artinya berusaha mencapai harga jual paling tinggi yang mungkin dapat dicapai. Di pihak lain, ia juga mendapatkan tekanan dari para langganan (customer) yang berupaya menekan serendah mungkin harga jual suatu produk. Akibatnya, ia mengalami konflik peran yang disebabkan karena tekanan dari dalam dan dari luar perusahaan, khususnya mengenai penetapan harga produk.

Bentuk yang lain dari konflik peran ini misalnya terjadi pada seorang manajer, dimana untuk mengerjakan suatu proyek ia menugaskan bawahan untuk sesegera mungkin menyelesaikannya, tetapi pada saat yang sama ia menghadapi masalah biaya upah jika menambah tenaga pada bagian yang harus segera menyelesaikan proyek itu. Ini merupakan konflik peran yang sering terjadi dalam perusahaan dengan jumlah pegawai dan anggaran yang terbatas. Konflik peran juga bisa terjadi ketika seorang pimpinan organisasi harus menghadapi dua tuntutan, pertama curahan waktu dan perhatian yang ditujukan bagi kegiatan dan pengembangan organisasi, sedang pada saat yang sama, keluarganya juga menuntut kehadiran dan perhatiannya di rumah. Masih terdapat berbagai bentuk konflik peran yang dapat terjadi dalam aktifitas organisasi.

Konflik peran merupakan sesuatu yang selalu ada dalam kehidupan suatu organisasi. Akan tetapi, pada umumnya semua anggota organisasi senantiasa belajar untuk melakukan adaptasi pada suatu tingkatan penyesuaian yang moderat. Artinya, melalui proses adaptasi, anggota organisasi dapat menekan kemungkinan terjadinya konflik peran ini pada tingkat yang minimal. Dengan melakukan adaptasi dan penyesuaian itu, anggota organisasi dapat melaksanakan aktifitasnya dalam organisasi dengan tingkat konflik peran yang terbatas,

Pada sisi yang lain, organisasi sesungguhnya juga dapat mengembangkan mekanisme untuk menekan konflik peran bagi anggotanya. Organisasi dapat melakukan pengembangan struktur organisasi dengan memberikan batasan tugas pada masing-masing anggotanya serta bentuk dan batasan tanggung jawabnya sehingga dapat menciptakan suatu kondisi kerja yang meminimalkan terjadinya konflik peran. Jika batasan tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi cukup jelas, maka akan dengan mudah anggota organisasi itu melakukan penyesuaian sehingga dapat membuat konflik peran menjadi terbatas.

Selain konflik peran, dalam organisasi juga bisa muncul suatu kondisi dimana peran seseorang anggota tidak diketahuinya dengan pasti. Ini juga merupakan masalah peran yang dapat muncul dan mengganggu aktifitas organisasi sehingga tidak mencapai hasil kerja yang optimal. Karena tidak jelas peran yang dimilikinya maka tidak jelas pula apa yang harus dikerjakannya. Ini bisa juga terjadi pada suatu unit kerja, dimana unit kerja dalam organisasi itu tidak jelas apa yang diperankannya dalam organisasi secara keseluruhan sehingga tidak jelas apa yang harus dikerjakan oleh unit tersebut.

Sumber dari konflik peran dapat bermacam-macam. seseorang yang merupakan anggota baru dalam kelompok atau organisasi dapat mengalami konflik peran. Perubahan yang terjadi dalam organisasi juga dapat menjadi sumber terjadinya konflik peran. Misalnya, perubahan pangsa pasar atau masuknya teknologi yang lebih canggih menuntut organisasi produksi untuk Merubah struktur yang ada, akibatnya dalam organisasi itu kemungkinan terjadinya konflik peran dapat meningkat.

(b). Konflik Antar Kelompok

Suatu organisasi pada dasarnya juga dapat dilihat sebagai susunan dari berbagai kelompok yang berbeda. Beberapa kelompok yang ada dalam organisasi itu dapat saling tidak tergantung satu sama lain tetapi dapat juga saling tergantung satu sama lain. Jika tugas atau kegiatan dari kelompokkelompok yang berbeda-beda

saling tergantung, maka hubungan antar kelompok bagi organisasi merupakan masalah yang pelik dan penting. Bentuk hubungan antar kelompok yang saling tergantung itu dapat berupa kerja sama, saling membantu, saling menunjang satu sama lain, tetapi dapat juga berubah menjadi saling tidak bekerja sama, berlawanan, saling menjatuhkan dan sebagainya.

Kerjasama antar kelompok tidak selalu berarti baik, demikian pula konflik antar kelompok tidak selalu berarti buruk. Beberapa konflik ternyata menghasilkan sesuatu yang produktif, sepanjang konflik itu dapat menunjang pencapaian tujuan. Sebaliknya kerjasama yang terjadi, ada yang tidak menghasilkan hasil yang baik, karena kerjasama itu justru menghambat pencapaian tujuan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya konflik antar kelompok, yang menghasilkan sesuatu yang tidak produktif antara lain:

(a). perebutan sumber-sumber

Kelompok dapat berfungsi dengan mudah dan pencapaian tujuan kelompok dapat mudah pula jika sumber-sumber yang ada, baik ekonomis maupun non ekonomis, misalnya uang, kekuasaan, aset phisik, tersedia cukup banyak dan melimpah. Namun jika banyak kelompok tergantung pada suatu sumber yang terbatas, maka akan terjadi persaingan dalam perebutan sumber-sumber ini. Persaingan dalam perebutan sumber-sumber ini akan dapat menumbuhkan konflik dan permusuhan antar kelompok. Dalam organisasi, kelompok senantiasa berupaya memperoleh kesempatan mempengaruhi proses pengambilan keputusan sepanjang keputusan itu akan memperbesar peluang diperolehnya berbagai sumber yang dapat diraih.

(b). Perbedaan Status dalam Kegiatan/Kerja

Sebagai akibat dari pelaksanaan kegiatan atau aktifitas dalam organisasi, konflik antar kelompok dapat terjadi. Pada dasarnya status tiap kelompok dalam organisasi tidaklah sama. Perbedaan status ini akan menimbulkan masalah manakala dalam pelaksanaan kegiatan atau aktifitas terjadi suatu situasi dimana kelompok yang statusnya lebih tinggi, berada dalam posisi diperintah oleh kelompok lain yang statusnya lebih rendah.

(c). Perbedaan Tujuan dan Persepsi

Kelompok-kelompok yang berbeda memiliki tujuannya masing-masing, yang berbeda satu sama lain. Bukan mustahil tujuan antara satu dengan lain kelompok saling bertentangan, akibatnya konflik antar kelompok dapat terjadi. Dalam kelompok yang berbeda-beda itu anggotanya tetap menjalin interaksi satu sama lain, Meskipun

demikian, konflik bisa terjadi jika terjadi perbedaan persepsi tentang berbagai hal. Perbedaan persepsi ini dapat bersumber dari pengalaman yang berbeda, kepentingan yang berbeda maupun sebab lain, baik bersifat individual maupun kelompok.