

MENGAMATI TIMBULNYA BUDAYA DIDALAM KELOMPOK-KELOMPOK KECIL^{*)}

Oleh: Purwanto

purwanto@uny.ac.id

Abstrak

Cara pandang bagaimana sebenarnya budaya organisasi timbul dan saling berinteraksi, bukanlah pekerjaan yang sulit. Asal, individu-individu dalam organisasi terbebas dari polusi dan kecenderungan anggapan, bahwa senior saja yang memahami karakter organisasi. Anggapan ini tidak selamanya salah, tetapi yang penting adalah mengakomodasi berbagai kepentingan individu maupun kelompok, menuju kearah kepentingan bersama. Individu atau kelompok yang berinteraksi dengan lingkungan, secara profesional harus dianalisis berdasarkan situasi yang umum terjadi dalam organisasi. Analisis hendaknya hanya bersifat fenomenologik yang artinya, gejala yang membedakan kelompok satu dengan lainnya semata-mata untuk kepentingan kemajuan dan keberhasilan organisasi. Maka, analisis timbulnya budaya organisasi harus bebas dari usaha menggeneralisasi kepentingan tertentu yang akibatnya justru akan menimbulkan keretakan dan perpecahan. Mengamati budaya dalam kelompok-kelompok kecil ini, sebenarnya justru merupakan aktivitas yang perlu dikembangkan dan dibudayakan untuk mencari keunggulan dan mengurangi hambatan yang sering terjadi dalam organisasi. Keunggulan kelompok merupakan kekuatan yang besar artinya dan jika bersinergi akan menjadikan keberhasilan dan kemajuan organisasi.

Pendahuluan

Untuk mengkaji bagaimana budaya mulai timbul, dan bagaimana

satu kelompok berinteraksi dengan lingkungannya dan mulai membina anggapan serta mengembangkan

^{*)} Cukilan dan Ulasan Buku "Organization Culture and Leadership"
oleh Edgar H. Schein

keanggotaan, maka perlu dianalisis situasi dan kondisi dalam kelompok dimana kejadian-kejadian tersebut berlaku dan dapat diperhatikan.

Di dalam menganalisa yang lebih rinci mengenai kelompok kecil jangan sampai terjadi suatu generalisasi bahwa fenomena yang terjadi dalam kelompok akan sama dengan fenomena yang terjadi dalam organisasi. Seperti kita ketahui bahwa organisasi mempunyai tingkat kerumitan yang tinggi serta munculnya berbagai fenomena baru yang tidak pernah dijumpai didalam kelompok lain.

Selain itu jika organisasi dilihat dari aspek evolusi, maka disadari bahwa organisasi juga berasal dari kelompok-kelompok kecil lainnya. Oleh karena itu jika ingin mengetahui proses timbulnya budaya di lingkungan kelompok kecil, diperlukan pemahaman mengenai perkembangan budaya di dalam organisasi yang besar melalui jaringan sub budaya kelompok kecil serta melalui pola hubungan kelompok-kelompok kecil di dalam suatu organisasi.

A. Pembentukan Kelompok Berdasarkan Peristiwa Awal (Penyebab)

Pada umumnya kelompok timbul sebagai akibat adanya satu kejadian awal, diantaranya:

- 1) Peristiwa lingkungan yang terjadi secara kebetulan, kejadian atau peristiwa jenis ini biasanya terjadi

secara kebetulan seperti keributan yang dipicu oleh segelintir orang yang akhirnya dapat mempengaruhi opini umum.

- 2) Pengarahan oleh pendiri, pendapat awal oleh pendiri biasanya menjadi pedoman yang dapat mengarahkan kelompok kepada satu tujuan tertentu.
- 3) Kejadian-kejadian yang ditonjolkan, kejadian-kejadian yang ditonjolkan atau kejadian-kejadian umum yang dapat menarik beberapa individu.

Pengamatan timbulnya budaya di lingkungan kelompok kecil dilakukan melalui hubungan manusia di dalam kelompok yang mengacu kepada proses pembentukan melalui kejadian-kejadian yang ditonjolkan.

Di dalam pembentukan kelompok baru, apakah itu berupa perusahaan baru, gugus tugas, panitia atau team, maka perilaku pendiri, pimpinan dan ketua lainnya lebih dominan sebagai individu yang selalu menunjukkan asumsi/pandangan dan keinginannya. Akan tetapi setelah individu-individu di dalam kelompok mulai melakukan sesuatu dan bertukar pengalaman, selain pandangan pendiri mulai muncul perasaan kekelompokan.

Pada dasarnya perasaan kekelompokan ini hanya satu ungkapan emosional tentang pengakuan keterlibatan/peran serta. Untuk mulai memahami perasaan kekelompokan tersebut, maka seseorang harus

dapat mengemukakan pendapat tentang apa yang telah terjadi dan memahaminya. Artikulasi semacam ini merupakan perlakuan secara individu yang dimotivasi oleh perhatian individu untuk memimpin atau mengarahkan, akan tetapi tanggung jawabnya merupakan tanggung jawab kelompok.

Proses artikulasi tersebut berjalan jika segala sesuatunya penting sekali yang disebut sebagai kepemimpinan dan mungkin dapat dijadikan dasar sebagai tindakan

pembentukan budaya dan dapat dijadikan tindakan awal daripada sejarah pembentukan kelompok.

Perkembangan selanjutnya daripada pembentukan kelompok merupakan pertentangan diantara berbagai asumsi yang secara terus menerus berkembang di berbagai tingkat perkembangan kelompok seperti terlihat pada Tabel 4. Pembentukan budaya memerlukan berbagai usaha untuk berinteraksi terhadap berbagai karakteristik dari masing-masing asumsi dasar.

TABEL 4
TAHAPAN EVALUASI KELOMPOK

Tahap	Asumsi yang dominan	Perhatian sosio emosi
1. Pembentukan Kelompok	<u>Ketergantungan</u> "Pimpinan selalu tahu apa yang akan dilakukan"	<ul style="list-style-type: none"> - Orientasi sendiri - Pemusatan emosi terhadap: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pencantuman/penyer-taan 2. Kekuasaan dan pe-ngaruh 3. Penerimaan dan ke-intiman 4. Identitas dan peran-an
2. Pembinaan Kelompok	<u>Berfusi Penyatuan</u> "Kita adalah kelompok yang hebat, kita masing-masing menyukai."	<ul style="list-style-type: none"> - Kelompok dianggap se-bagai objek yang ideal. - Tumpuan emosi terha-dap kerukunan, perse-suaian, dan mencari keakraban perbedaan anggota tidak menjadi masalah penting.

3. Kerja Kelompok	<p><u>Kerja</u> "Kita dapat menunjukkan hasil yang lebih efektif karena saling mengetahui dan menerima"</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Misi dan tugas-tugas kelompok. - Tumpuan emosi terhadap prestasi, team kerja dan menjaga kesempurnaan kerja kelompok. Perbedaan anggota mulai muncul.
4. Kematangan kelompok	<p><u>Kematangan</u> "Kita tahu siapa kita, apa yang kita inginkan dan bagaimana merealisasikan. Kita telah berhasil jadi harus selalu benar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kesenambungan kelompok dan kesenangan - Tumpuan emosi terhadap pemeliharaan kelompok dan budayanya, kreatifitas dan perbedaan anggota dianggap sebagai satu hambatan/tantangan.

B. Efektivitas Organisasi dan Kepuasan Individu

Tahap 1: Pembentukan Kelompok

Pada awalnya, masing-masing anggota bergulat dengan isu-isu personal seperti penyertaan, identitas, kekuasaan dan keakraban dan kelompok-kelompok tersebut masih belum dapat disetarakan dengan kelompok yang sebenarnya, akan tetapi hanyalah sebagai bertemunya individu-individu dimana memusatkan perhatian kepada penciptaan situasi yang menyenangkan dan masing-masing mendapat manfaat.

Dengan perkataan lain pada tahap ini orang-orang masih lebih individualitas dibanding memikirkan masalah yang dihadapi kelompok.

Dan pelaksanaannya berdasarkan asumsi di bawah sadar dimana mereka meyakini bahwa ketua mengetahui apa yang harus dilakukan. Demi keamanan maka mereka mencari apa yang harus dilakukan dan kemudian melakukannya, walaupun demikian masih ada beberapa anggota yang bereaksi sebagai pesaing (lawan) bagi kepemimpinan. Jika salah satu anggota memberikan sesuatu saran, maka ada anggota lainnya yang menentangnyaa atau mendukungnya tetapi dalam bentuk yang lain persaingan yang agresif ini menghambat tercapainya konsensus yang nyata. Dalam kondisi ini ketua dapat tersingkir yang diarahkan oleh anggota kelompok.

Pembentukan Norma-Norma Tingkah Laku

Dalam tahap ini, kelompok sangat sulit untuk mencapai satu kesepakatan yang harus dilakukan. Mereka hanya berputar-putar dari satu usulan ke usulan yang lainnya yang menjadikan segalanya susah untuk dikendalikan dan melemahkan mereka dalam bertindak. Keadaan ini menciptakan ketergantungan terus terwujud. Kelompok hanya akan bertindak jika ketua mengetahui apa yang harus dilakukan. Pada saat yang sama sedikit demi sedikit para anggota mulai saling memahami, dan dengan berkembangnya pertukaran pengalaman, maka muncul satu perasaan "kekelompokan" walaupun masih dalam tahap emosional. Praduga dan anggapan-anggapan lainnya mulai berkurang dan perasaan kekelompokan berkembang berdasarkan hubungan yang terus-menerus dengan kejadian yang ditonjolkan.

Dalam tahap ini norma-norma terbentuk jika satu individu mengambil posisi tertentu dan sisanya yang berkepentingan dengan posisi tersebut akan mendiamkannya, atau mendukungnya, atau mempertimbangkannya bahkan menolaknya walaupun begitu, kelompok biasanya melakukan tindakan bersama untuk menghindari ketakutan akan kegagalan. Tindakan tersebut sering dirangsang oleh keadaan di sekelilingnya, seperti memenangkan

kompetisi dengan kelompok lain atau menghadapi tugas yang berat dalam waktu yang terbatas dan menyelesaikannya. Apapun tugas yang dilakukan, akhirnya akan memberi satu perasaan bahwa "mereka adalah kelompok yang baik" bahkan dapat menyatakan "bahwa kelompok mereka lebih baik dari kelompok ini". Anggapan ini mengarahkan/membawa mereka kepada tindakan untuk bersatu walaupun secara tanpa disadari.

Tahap 2: Pembinaan Kelompok

Dalam tahap kedua ini, asumsi yang digunakan adalah asumsi pencantuman/penyertaan esensi dari asumsi ini adalah "kita saling menyukai" yang seterusnya ditunjang oleh asumsi "kita adalah kelompok yang hebat" berdasarkan keyakinan dapat menghindari masalah ketergantungan dan mampu menempatkan kekuasaan formal sebagaimana mestinya. Penyertaan di sini mencerminkan adanya keinginan emosional yang kuat untuk menyatu dengan kelompok dan menyetepikan perbedaan internal. Asumsi ini berjalan dapat dilihat melalui perubahan tingkah laku anggota kelompok, dimana mereka saling menghindari konflik interpersonal, saling mengalah, munculnya solidaritas kelompok jika menghadapi tantangan.

Kekuatan daripada asumsi penyertaan ini adalah lahir daripada keinginan masing-masing individu dalam kelompok, serta berdasarkan pengalaman aktual kelompok. Semakin tinggi perasaan kelompok akan adanya sikap bermusuhan yang datang dari lingkungan atau serangan yang merusak, maka semakin erat mereka bersatu dan menjadikan mereka semakin kuat. Kekompakan kelompok semakin tinggi sesuai dengan peningkatan pengalaman keberhasilan dalam pelaksanaan tugas-tugas serta melalui berbagai ujian kekuatan melawan kelompok-kelompok lainnya. Banyak organisasi mengalami dan terhenti hingga pada tahap ini saja dalam proses evaluasi kelompok walaupun telah terjadi satu sistem kekuasaan, dan adanya kemampuan untuk bertahan terhadap serangan atau tantangan dari luar, akan tetapi secara internal tidak berkembang terutama pada masalah-masalah perbedaan peranan dan uraian mengenai hubungan personal.

Jika kelompok mengalami kegagalan berulang kali, cepat atau lambat seseorang akan mengusulkan perlu ditemukannya proses kepemimpinan yang baru atau pimpinan tersebut ditunjuk kembali dengan peran serta kekuasaan yang lebih besar, dan kelompok akan mencoba dengan norma-norma baru yang diharapkan akan mencapai keberhasilan. Dalam tahap ini

perluanya seorang ketua/pimpinan memegang peranan penting dalam proses perkembangannya, jadi sumber dari pada penyelesaian masalah diperoleh melalui tercapainya kenyamanan masing-masing anggota, sementara norma-norma yang dibentuk telah memenuhi keperluan internal ataupun pengalaman eksternal. Oleh karena banyaknya variabel-variabel terkait, maka budaya kelompok yang dihasilkan biasanya menjadi sangat unik dan khusus.

Jika kelompok mengalami keberhasilan dalam melaksanakan asumsi penggabungan, biasanya ditunjukkan melalui perubahan tingkat emosi yang biasa dikenal sebagai "Penerimaan Mutua" kelompok akan mempunyai cukup pengalaman, jadi anggota selain mengetahui apa yang diinginkan masing-masing, juga akan mempunyai waktu yang cukup untuk saling mempelajari bahwa mereka dapat bekerja sama bahkan dalam keadaan tidak saling menyukai sekalipun. Selanjutnya, jika satu kelompok ingin bekerja secara efektif maka diperlukan pencapaian tahap kematangan emosi. Pada tahap ini keputusan terhadap asumsi baru semakin meningkat yaitu asumsi kerja.

Tahap 3: Kerja Kelompok

Pada saat kelompok mulai menyadari bahwa asumsi yang selama ini mereka yakini sudah tidak dianggap sempurna lagi, keadaan ini

mampu untuk berpindah kepada asumsi baru, yang dapat dinyatakan dalam bentuk "kita telah mengenal satu dengan lainnya secara lebih baik, baik dalam konotasi yang baik maupun yang buruk, dimana kita dapat bekerja sama dengan lebih baik lagi dan menyempurnakan tujuan eksternal kita".

Ketika asumsi penyatuan telah berjalan kelompok sering melakukan penyesuaian yang dipaksakan terhadap anggota yang menyimpang, baik tindakan, persepsi ataupun perasaannya, sebab perbedaan individual dianggap sebagai hambatan terhadap integritas kelompok. Dengan semakin berkembangnya kelompok dan keinginan akan keserasian yang sempurna mulai berkurang, anggota mulai menyadari bahwa perbedaan itu memang ada dan bermakna. Pada tahap ini, penekanan terhadap keserasian oleh kelompok mulai membentuk norma-norma baru yang dapat dijadikan ukuran terhadap individualitas dan perkembangan personal, dengan asumsi bahwa kelompok akan memperoleh manfaat jika seluruh anggota berkembang dan menjadi kuat.

Tahap 4: Kematangan Kelompok

Jika suatu kelompok menca-pai tahap ini, maka tidak dapat dihindarkan tindakan untuk memperkuat

keberadaan budaya kelompok yang telah terbentuk oleh karena budaya kelompok dicapai dari hasil akumulasi pengalaman dan respon, maka budaya semakin berakar sesuai dengan perjalanan sejarah kelompok, semakin banyak pengalaman yang dilalui maka semakin kuat penerapan budaya kelompok. Jika budaya kelompok berkembang menjadi budaya kerja, maka ia akan menjadi satu pedoman yang tidak diragukan lagi sebagai satu-satunya jalan untuk bertindak.

Selanjutnya, dilema yang tidak dapat dihindari bagi kelompok adalah bagaimana menghindari untuk menjadi begitu stabil dalam menilai lingkungan, di mana ia dapat mengurangi kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi dan berkembang. Pada tingkat individu, yang selanjutnya dapat mendorong kelompok untuk terus berinovasi. Dan jika budaya yang dianut sekarang menciptakan hambatan terhadap kelangsungan hidup kelompok, maka masalah yang mungkin timbul adalah kemungkinan adanya "perubahan budaya".

C. Kemampuan Latihan Sebagai Sarana Untuk Mengamati Perkembangan Budaya

Setelah dijelaskan proses evolusi kelompok, maka timbul suatu masalah apakah setelah kelompok

melewati tahap-tahap tersebut telah memiliki satu budaya.

Dari latihan yang dijalankan, kelompok-kelompok mengembangkan asumsi-asumsi yang berbeda mengenai bagaimana mempelajari sesuatu, walaupun mereka berangkat dari satu kondisi yang sama. Secara khusus satu atau dua kelompok akan membangun norma-norma yang kuat akan keserasian yang memperhatikan satu asumsi bahwa cara mempelajari sesuatu dengan baik selama bengkel kerja adalah saling terbuka diantara mereka, memberikan umpan balik personal yang kuat dan saling bertentangan rasa diantara mereka. Pada saat yang bersamaan, satu kelompok atau lebih akan mengembangkan norma-norma yang kuat akan pentingnya persaingan yang sehat dalam menilai pribadi dan berusaha menghindari terjebak kecenderungan memihak kepada hanya pemilihan salah satu anggota saja. Jika kita lihat pada masalah khusus yang berkaitan dengan lingkungan eksternal, maka akan ditemui bahwa kelompok berkembang dengan asumsi yang berbeda mengenai masing-masing keadaan/ bidang di bawah ini:

1. Mengenai misi pokok ataupun tugas utama yang dijalankan kelompok, beberapa kelompok akan memfokuskan secara ketat terhadap kejadian-kejadian kognitif sementara yang lainnya akan

menekankan tanggapan-tanggapan emosional masing-masing anggota.

2. Mengenai tujuan khusus kelompok, beberapa kelompok akan mengalami keberhasilan dalam proses belajar, dengan atau tanpa partisipasi serta penerimaan umpan balik pribadi, sementara yang lainnya terlihat saling bersaing dan berhasil dalam berbagai tugas.
3. Mengenai proses (melalui hasil latihan yang telah dijalankan) sebagian kelompok sangat berhati-hati dalam menganalisa setiap kejadian yang dihadapi kelompok dengan memberi kesempatan kepada anggota untuk menelaahnya, sementara sebagian lain lagi lebih cenderung untuk memperhatikan tugas-tugas eksternal dan membiarkan proses belajar menjadi lengkap.
4. Mengenai bagaimana perkembangan proses belajar diukur, sebagian kelompok akan menyelesaikan untuk mencapai kepuasan, sementara yang lainnya akan mencapai keputusan setelah melalui perdebatan di dalam kelompok.
5. Berhubungan dengan mekanisme penyempumaan, beberapa kelompok akan menganggap bahwa jika salah satu anggota merasa kurang puas, maka kelompok tersebut masih terus bekerja sama dengan anggota tersebut

hingga mencapai kesepakatan. Sementara kelompok lain hanya akan membahas masalah-masalah jika menyangkut keinginan sebagian besar anggota kelompok.

Dari aspek internal, perbedaan akan jelas kelihatan, baik dari berbagai pandangan, sistem kekuasaan, norma-norma pekerja perbedaan peran dan ideologi masyarakat yang dilansir oleh kelompok. Satu cara yang dianggap ampuh untuk menggambarkan perbedaan-perbedaan tersebut adalah dengan membiarkan kelompok-kelompok tersebut memperlihatkan karakteristik masing-masing sebagai kelompok akan bergerak ke arah satu kolejal yang kompleks dimana masing-masing anggota mendapatkan kesempatan yang sangat luas untuk berinteraksi. Sementara kelompok lain menunjukkan adanya bentuk struktur organisasi yang mantap, yang mencerminkan adanya pembagian peranan yang jelas.

Biodata Penulis

Drs. Purwanto, MM, adalah staf pengajar pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta.