

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Peneliti dalam melakukan suatu penelitian tentunya memerlukan dukungan informasi dan data. Oleh sebab itu, peneliti akan mendeskripsikan tinjauan pustaka yang digunakan peneliti untuk mendukung penelitian ini. Tinjauan pustaka ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu penelitian sebelumnya, landasan teori, dan konsep penelitian.

A. TINJAUAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Pada bagian ini, peneliti melakukan tinjauan penelitian sebelumnya. Tinjauan penelitian ini difokuskan oleh peneliti sesuai dengan tema penelitian yang dilakukan yaitu dinamika komunikasi kelompok dan *groupthink theory*. Ada beberapa penelitian yang dapat mendukung informasi yang diperlukan peneliti.

Romadona dan Setiawan (2020) menyampaikan bahwa perubahan diperlukan bagi suatu organisasi. Perubahan di dalam hal ini meliputi persiapan sebelum pelaksanaan, pelaksanaan, dan evaluasi atas pelaksanaan. Sebagai contoh terkait perlunya persiapan ketika adanya suatu strategi baru, disebutkan bahwa di Kabupaten Pangandaran dibentuk suatu kelompok pegiat wisata. Hal ini dibentuk karena adanya pengembangan wisata berbasis alam dan budaya di Kabupaten tersebut maka diperlukan kelompok penggerak yang diharapkan dapat mendukung dan mempromosikan wisata yang ada di daerah tersebut. Masing-masing anggota yang memiliki latar belakang berbeda perlu menyamakan visi-misi agar tujuan dan titik fokus yang diinginkan dengan terbentuknya kelompok ini dapat tercapai. Oleh sebab itu, dinamika komunikasi internal dalam kelompok tersebut perlu

dibentuk dan dibina agar dapat tercipta kohesivitas kelompok. Selain sebagai wadah pertukaran informasi, dinamika komunikasi internal dalam kelompok dapat berimplikasi pada keharmonisan hubungan yang terbentuk atas dasar kepercayaan, kebutuhan, kedekatan, dan pengalaman yang dimiliki (Bakti, et.al., 2020). Semakin tinggi tingkat keharmonisan hubungan dalam suatu kelompok maka akan muncul gejala-gejala *groupthink* di dalamnya (Nurhayati, 2020). Hal ini pun memengaruhi pertukaran informasi di dalam kelompok sehingga selain keharmonisan yang terbina, deskripsi kerja serta pembagian aktivitas kerja bagi kelompok pegiat wisata tersebut (Bakti, et. al., 2020).

Wirasahidan dan Fitriani (2019) menyebutkan bahwa penetapan keputusan dalam suatu komunitas dipengaruhi oleh pola komunikasi antar anggota dalam suatu kelompok untuk menyampaikan ide, gagasan, ataupun saran dengan tetap terlibatnya peran aktif pemimpin kelompok. Tingginya tingkat kohesivitas untuk mempertahankan eksistensi komunitas mempengaruhi interaksi dan pola komunikasi kelompok untuk mencapai konsensus. Pola komunikasi kelompok untuk mencapai suatu konsensus, pada dasarnya dipengaruhi oleh tipikal pemimpin kelompok. Suatu keputusan bersama yang berdasar pada konsensus dipengaruhi oleh tipikal pemimpin kelompok (Pamungkas, Nugraheni, dan Rahmanto, 2019).

Pemimpin kelompok dengan menekankan perspektif pribadinya dapat memberikan dampak yang signifikan dalam pencapaian konsensus. Skenario yang dilakukan oleh pemimpin kelompok melalui proses sosialisasi dilakukan secara perlahan dengan maksud dan tujuan tertentu. Konsensus tetap mengarah kepada

kepentingan seluruh anggotanya dalam suatu wilayah tertentu. Anggota kelompok memilih untuk menahan masukan pribadi dan mengutamakan pendapat dominan dari pemimpin kelompok, baik itu mulai dari proses pencarian dan pendukung data akan suatu pertimbangan konsensus, serta sampai pada proses penetapan konsensus tersebut. Berdasar pada hasil penelitian ini, peneliti mendapatkan dukungan informasi bahwa dalam dinamika komunikasi kelompok, pemimpin menjadi aspek penting untuk mengarahkan anggotanya untuk mencapai suatu konsensus.

Akan tetapi, tidak semua gaya kepemimpinan dalam suatu kelompok dapat mendorong adanya konsensus. Di dalam suatu kelompok yang pemimpinnya memiliki gaya kepemimpinan *laissez faire*, kondisi pemimpin yang menghindari suatu tanggung jawab atas keputusan untuk kelompoknya, maka pemimpin tersebut memiliki kecenderungan untuk menghindari tanggung jawab atas keputusan untuk kelompoknya (Asniar dan Sarwoprasodjo, 2019). Hal ini pun memberikan dukungan informasi bagi peneliti yaitu adanya kemungkinan pengaruh pimpinan yang dominan baik itu bersifat otoriter ataupun demokratis dapat memengaruhi pemikiran kelompok. Semakin tinggi pemimpin dominan maka proses konsensus melalui kebulatan suara (*unanimity*) pun semakin tinggi pula.

Titik fokus peneliti dalam melakukan penelitian adalah dinamika komunikasi kelompok dalam mencapai suatu konsensus berdasar pada teori *groupthink*. Teori *groupthink* yang tidak dapat terlepas dari kohesivitas kelompok menjadi landasan teori utama dalam melakukan analisis penelitian ini.

Teori ini belum dilibatkan dalam penelitian sebelumnya. Harapan peneliti dengan menggunakan teori *groupthink* dalam penelitian ini dapat lebih mendalam dalam melakukan deskripsi hasil penelitian dan membahas tentang dinamika komunikasi kelompok.

B. KERANGKA TEORI

Proses pencapaian tujuan dalam suatu organisasi dapat terlaksana dengan membagi anggota ke dalam kelompok-kelompok yang lebih terperinci sehingga aktivitas kerja dapat berjalan secara efektif (Fajar, 2013). Oleh sebab itu, teori pertama yang digunakan dalam penelitian ini yaitu komunikasi kelompok sebagai suatu langkah koordinasi sehingga rutinitas dapat berjalan dengan baik. Landasan teori selanjutnya adalah teori *groupthink* sebagai landasan untuk memahami sifat dari pengambilan keputusan dari suatu kelompok kecil (West dan Tuner, 2010).

B.1. Komunikasi Kelompok

Penjabaran mengenai teori komunikasi kelompok dibagi ke dalam tiga bagian yaitu definisi kelompok, dinamika komunikasi kelompok, dan proses pengambilan keputusan dalam kelompok.

B.1.1. Definisi Kelompok

Kelompok dapat diartikan sebagai sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama dengan cara berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan secara bersama (Mulyana, 2005). Definisi ini diperkuat oleh Wood (2013) yang menjelaskan bahwa kelompok merupakan kumpulan tiga orang atau lebih yang saling berinteraksi seiring dengan waktu, antar anggotanya memiliki

ketergantungan satu dengan yang lainnya dan menaati aturan yang sama untuk mencapai tujuan yang sama.

Fisher dan Ellis (1990) pun menjelaskan bahwa kelompok terbentuk dari kumpulan tiga orang atau lebih yang perilaku-perilaku komunikasinya menjadi jalinan terstruktur dan repetitif dalam bentuk pola yang dapat diprediksi. Hal ini pun sesuai dengan pernyataan dari Hardjana (2019) yang menjelaskan bahwa kelompok merupakan perkumpulan sejumlah orang yang saling berinteraksi secara tatap muka dengan intensitas pertemuan berulang kali dalam rentang waktu yang lama sehingga terbentuk adanya hubungan yang saling ketergantungan atas dasar kesamaan kepentingan.

Karakteristik dalam kelompok terdiri atas jumlah anggota, tujuan kelompok yang mengikat anggotanya, dan hubungan relasi di dalamnya. Hubungan relasi dalam kelompok berkembang seiring meningkatnya jumlah anggota kelompok. Kelompok ini pun akan berakhir ketika tujuan yang ditetapkan sudah dianggap tidak penting lagi bagi para anggota (Wood, 2013).

Menurut Hardjana (2019), kelompok dalam suatu organisasi dibedakan menjadi dua klasifikasi, yaitu kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal yang dibentuk atas dasar penugasan dari pimpinan organisasi sebagai konsekuensi dari pembagian kerja. Oleh sebab itu, kelompok ini disebut dengan istilah gugus kerja. Gugus kerja merupakan subsistem dalam satuan sistem organisasi sehingga memiliki hubungan interdependen dan terintegrasi dalam sebuah sistem organisasi. Anggota organisasi, terutama bagi yang memiliki jabatan (manajemen) wajib mengembangkan kompetensi komunikasi dan

dinamika kelompok. Hal ini dilakukan agar tugas-tugas spesifik dapat dikerjakan oleh setiap anggota secara efektif dan efisien sesuai dengan perannya masing-masing. Sedangkan kelompok informal dibentuk atas dasar pemenuhan kebutuhan sosial-emosional sebagai akibat dari daya tarik personal dan interpersonal (Hardjana, 2019).

Berdasarkan akan tujuannya, kelompok terbagi menjadi dua klasifikasi, yaitu kelompok penyelesaian masalah (*problem solving groups*) dan kelompok yang berorientasi pada tugas (*task-oriented groups*) (West dan Turner, 2010). Kelompok penyelesaian masalah merupakan kelompok yang memiliki peran untuk memberikan rekomendasi atas suatu kebijakan dan memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Di dalam kelompok penyelesaian masalah, pemimpin kelompok dalam proses pengambilan keputusan memiliki kedudukan sentral sebagai katalisator dan pengarah yang mampu mengendalikan anggota kelompok mengikuti seluruh tahapan dalam proses pengambilan keputusan secara konsisten (Hardjana, 2019). Hal ini pun sesuai dengan penjelasan Robbins (1996) mengenai konsep kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin kelompok bertanggung jawab atas fungsi pencapaian tujuan melalui pelaksanaan tugas dan fungsi pemeliharaan hubungan sosio-emosional anggota kelompoknya (Hardjana, 2019). Sedangkan kelompok yang berorientasi pada tugas merupakan kelompok yang memiliki peran untuk melaksanakan kewajiban.

B.1.2. Dinamika Komunikasi Kelompok

Kelompok dalam menjalankan peran dan fungsinya tidak terlepas dari adanya pola interaksi di dalam anggotanya sehingga membentuk adanya dinamika kelompok. Dinamika menurut Kartono (2007) adalah suatu bentuk perubahan, bersifat nyata, baik itu perubahan kecil ataupun besar, secara cepat ataupun lambat yang berhubungan dengan suatu kondisi keadaan. Johnson dan Johnson (2012) mendefinisikan dinamika kelompok sebagai suatu lingkup pengetahuan sosial yang menitikberatkan pada hakikat kehidupan berkelompok yang menunjukkan kemajuan. Hal serupa dijelaskan oleh Floyd (dalam Gerungan, 2009) yang menjelaskan dinamika kelompok yaitu analisis dari hubungan kelompok sosial yang berdasar pada prinsip tingkah laku merupakan hasil dari interaksi yang dinamis pada anggota kelompok tersebut. Selain itu, Cartwright dan Zander (dalam Sugiyarta, 2009) turut serta menjelaskan konsep dari dinamika komunikasi kelompok sebagai suatu gerak dinamis yang dilakukan anggota kelompok untuk mencapai tujuan secara efektif.

Komunikasi kelompok merupakan proses komunikasi yang terjadi dalam internal suatu organisasi yang melibatkan anggotanya sebagai penerima pesan berdasar pada rantai berjenjang yang berdasar otoritas ataupun kewenangan (Hardjana, 2016). Sedangkan Pawito (2007) menjelaskan bahwa komunikasi kelompok adalah komunikasi yang mempelajari pola-pola interaksi antar individu dengan titik berat tertentu. Komunikasi kelompok sebagai suatu proses penyampaian dan penerimaan pesan berjenjang dalam suatu organisasi yang turut

serta membentuk pola interaksi di dalamnya jika dikaitkan dengan konsep dari dinamika kelompok. Perubahan yang terjadi di dalam kelompok karena adanya gerak dinamis untuk kemajuan kelompok perlu diimbangi dengan adanya dinamika komunikasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Samovar, Porter, dan McDaniel (2010) yang menyatakan bahwa dinamika komunikasi yaitu suatu proses penyampaian pesan seperti gambar bergerak dan melibatkan variabel yang bekerja dalam waktu bersamaan sehingga dapat saling memengaruhi dan berdampak pada perubahan.

Pemimpin kelompok dalam dinamika komunikasi kelompok ini menjalankan fungsi sentral, yaitu pengarahan, pemeliharaan dan koordinasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tidak semua anggota kelompok memiliki motivasi dan komitmen kerja yang tinggi. Kemampuan pemimpin kelompok bertindak dan berkoordinasi dalam kondisi yang beragam dengan tujuan pencapaian tujuan tertentu akan mendukung dan mendorong partisipasi anggotanya.

B.1.3. Proses Pengambilan Keputusan dalam Kelompok

Pada saat proses pengambilan keputusan, pemimpin kelompok memiliki fungsi sentral mengkoordinasikan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan atas keputusan tersebut. Hal ini bertujuan agar anggota kelompok dapat secara konsisten melaksanakannya. Pelaksanaan keputusan terimplementasi dalam pelaksanaan tugas secara spesifik, efektif, dan efisien. Oleh sebab itu, pengambilan keputusan dapat terorganisasi dan dijalankan dengan baik jika

pemimpin memiliki keteguhan terhadap tugas dan kebersamaan melalui tindakan tegas dan nyata (Hardjana,2019).

Hardjana (2019) merumuskan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan secara efektif dapat dilakukan dengan menggunakan salah satu dari tujuh teknik keputusan sebagai berikut:

- a. Keputusan dengan *nominal group technique*. Gagasan atau pandangan disampaikan oleh setiap anggota secara berurut tanpa diskusi dan pengungutan suara. Gagasan disampaikan secara berurutan sampai pada akhirnya terdapat satu gagasan yang diputuskan untuk diterima oleh kelompok.
- b. Keputusan dengan kekuasaan. Setiap anggota kelompok diberikan kebebasan untuk menyampaikan gagasan. Akan tetapi, pemimpin kelompok memiliki kendali dan kuasa untuk memberikan keputusan atau mendukung gagasan dari salah satu anggota.
- c. Keputusan dengan koalisi vokal. Gagasan disampaikan oleh orang yang memiliki kedudukan kuat dan didukung oleh anggotanya yang vokal. Sehingga gabungan antara kedudukan dan anggota yang vokal menyebabkan anggota minoritas diarahkan untuk mendukung keputusan tersebut.
- d. Keputusan dengan suara mayoritas. Keputusan yang dipilih adalah keputusan berdasar pada pemungutan suara sehingga gagasan yang dipilih dengan suara mayoritas anggota menjadi keputusan kelompok. Suara mayoritas dalam hal ini telah mencapai lebih dari setengah jumlah suara dari kelompok tersebut.
- e. Keputusan dengan suara terbanyak. Keputusan ini diambil dengan suara terbanyak. Perbedaan dengan keputusan dengan suara mayoritas adalah keputusan

ini dilakukan jika tidak ada gagasan yang mendapatkan dukungan lebih dari setengah jumlah suara dari kelompok tersebut.

f. Keputusan dengan konsensus. Keputusan yang diambil dengan menggunakan teknik mufakat ini dianggap paling baik. Akan tetapi memerlukan waktu yang lama karena perlunya penyamaan dari pendukung ataupun penentang dari gagasan yang akan dipilih menjadi keputusan kelompok secara bersama.

g. Keputusan dengan suara bulat. Keputusan ini digunakan dengan kecenderungan setiap anggota dalam kelompok sepakat atas gagasan tertentu menjadi suatu keputusan bersama untuk menghindari adanya konflik dalam kelompok.

Berdasar pada uraian dapat disimpulkan bahwa interaksi dalam suatu kelompok diharapkan dapat mewujudkan dan mencapai tujuan bersama untuk memotivasi para anggotanya agar dapat tumbuh, terpelihara, dan bertahan dalam waktu yang lama. Proses interaksi secara terus menerus ini akan berakibat pada semakin tinggi pula tingkat saling ketergantungan yang bersifat timbal balik, tingkat kepercayaan dan kesadaran akan keanggotaan antar anggota. Kesamaan dalam mencapai tujuan ini menjadikan anggota kelompok memiliki kesadaran untuk bersama saling bertahan sehingga kemanfaatan dapat tumbuh secara maksimal yang ditunjang dengan adanya penetapan norma-norma dan nilai yang disepakati serta dipatuhi secara bersama. Selain norma dan nilai, agar tercipta keteraturan dalam suatu kelompok terdapat peran masing-masing yang perlu dijalankan oleh masing-masing anggota kelompok. Hal ini akan menumbuhkan pola hubungan antara pimpinan dan anggota kelompoknya. Hubungan ini tumbuh

dan berkembang berdasar peran masing-masing. Keberlanjutan proses yang berulang yang bergerak secara dinamis ini nantinya akan membentuk dan meneguhkan hubungan personal dan kepercayaan antar anggota dalam kelompok tersebut. Oleh sebab itu, peran komunikasi kelompok yang sangat dipengaruhi oleh pemimpin kelompok karena memiliki fungsi sentral perlu dibentuk secara harmonis dan dilakukan agar interaksi dan koordinasi dalam kelompok dapat dilakukan secara baik.

B.2. Teori *Groupthink*

Peneliti menggunakan teori *groupthink* sebagai teori utama dalam menganalisis penelitian ini. Penjelasan mengenai teori ini dibagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama yaitu definisi dan konsep kohesivitas dalam *groupthink*, bagian kedua menjelaskan tentang asumsi *groupthink*, dan pada bagian ketiga akan dijelaskan mengenai kondisi pendahulu (*antecedents*) serta gejala *groupthink*.

B.2.1. Definisi dan Konsep Kohesivitas dalam *Groupthink*

Marshall Scott Poole (dalam West dan Turner, 2010) memiliki pendapat jika kelompok kecil harus menjadi unit dasar analisis. Hal ini sesuai dengan pemikiran Irving Janis yang menitikberatkan analisisnya terhadap kelompok pemecah masalah dan kelompok yang berorientasi pada tugas. Irving Janis memandang konsep pengambilan keputusan dan pemberian rekomendasi pada suatu kebijakan merupakan bagian penting dari suatu kelompok.

Definisi *groupthink* menurut Irving Janis (dalam Griffin, 2018) adalah sebagai berikut:

...a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members' strivings for unanimity

override their motivation to realistically appraise alternative courses of action.

Groupthink adalah suatu cara berpikir dalam suatu kelompok yang memiliki tingkat kohesivitas tinggi. Anggota dalam kelompok tersebut berusaha mendapatkan kebulatan suara dengan mengesampingkan motivasi dari masing-masing anggota untuk menilai atau mencari tindakan alternatif.

Di dalam *groupthink* terdapat suatu kecenderungan untuk mendapatkan persetujuan. Konsep dasarnya adalah untuk mempertahankan harmoni kelompok dari setiap keputusan yang dibuat. Janis (dalam West dan Turner, 2010), setiap anggota dalam kelompok seringkali terlibat dalam proses berunding (*deliberating*) untuk mencapai suatu konsensus dengan hasil yang masuk akal dan disetujui oleh seluruh anggota. Berdasar pada konsep pemikiran Janis tersebut, West dan Turner (2010) mendefinisikan *groupthink* sebagai berikut:

Groupthink is defined as a way of deliberating that group members use when their desire for unanimity overrides their motivation to assess all available plans of action.

Groupthink melalui proses berunding memiliki tujuan untuk mendapatkan kebulatan suara (*unanimity*). Setiap anggota kelompok perlu memiliki kesadaran bahwa perspektif yang digunakan dalam proses berunding yaitu perspektif kelompok sehingga perlu mengesampingkan motivasi pribadi masing-masing.

Groupthink is a direct result of cohesiveness in a group (Littlejohn, Foss, dan Oetzel, 2017).

Kohesivitas terbentuk ketika semua anggota merasa jika tujuan dapat tercapai. Hal ini tidak dibutuhkan adanya sikap yang sama dari setiap anggotanya melainkan menunjukkan adanya tingkat saling ketergantungan antar individu

dalam kelompok tersebut untuk meraih tujuan yang ingin dicapai. Eaton (2001) pun memperkuat konsep dari *groupthink* dengan menekankan esensi kohesivitas yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dengan fokus utama dalam proses ini adalah untuk mendapatkan adanya persetujuan

B.2.2. Asumsi *Groupthink*

. Berdasar pada deskripsi mengenai definisi atas *groupthink*, terdapat tiga asumsi penting yang dapat memandu teori tersebut (West dan Turner, 2010), yaitu:

- a. Kondisi kelompok mendorong kohesivitas yang tinggi.
- b. Pemecahan masalah merupakan suatu proses yang terpadu.
- c. Pengambilan keputusan dalam kelompok yang bersifat kompleks.

West dan Turner (2010) menjelaskan bahwa kohesivitas merupakan suatu konsep tingkat kesediaan anggota kelompok untuk bekerja sama. Hal ini muncul karena adanya sikap, nilai, dan pola perilaku kelompok sehingga berdampak pada rasa kebersamaan pada kelompok tersebut. Keutuhan kelompok dapat terjaga dengan adanya kohesivitas. Kohesivitas tidak selalu berdampak positif, ketika terlalu erat sehingga muncul energi intrinsik di dalamnya. Janis (dalam Littlejohn, Foss, dan Oetzel, 2017) menemukan adanya kemungkinan enam hal negatif yang didapat dengan menggunakan *groupthink*, yaitu:

- a. Kelompok tidak mempertimbangkan adanya kemungkinan kreatif karena kelompok membatasi diskusi untuk beberapa alternatif. Hal ini dilakukan agar solusi yang dipilih dapat terlihat cukup jelas dan sederhana bagi kelompok.

- b. Tidak adanya pengkajian ulang untuk mencari hal-hal yang tidak terduga. Hal ini menyebabkan kelompok tidak kritis dalam menguji konsekuensi dari solusi yang telah dipilih.
- c. Kelompok gagal untuk melakukan pengujian ulang atas alternatif-alternatif yang tidak berasal dari mayoritas. Pendapat minoritas dengan cepat hilang karena terabaikan tidak hanya oleh mayoritas tetapi juga anggota yang sepihak dengan mayoritas.
- d. Kelompok tidak mencari pendapat dari para ahli. Kelompok puas dengan pendapat dan kemampuannya untuk membuat keputusan. Ada kemungkinan di dalam hal ini karena anggota kelompok terancam jika ada orang lain yang memengaruhi keputusan.
- e. Kelompok sangat selektif untuk mengumpulkan dan menghadirkan informasi dengan kecenderungan memusatkan pada informasi yang mendukung rencana.
- f. Kepercayaan diri yang cukup tinggi dari kelompok akan ide-idenya sehingga tidak mempertimbangkan kemungkinan yang lain, misalnya kemungkinan atas gagalnya rencana atau solusi yang dipilih.

Asumsi kedua dari *groupthink* yaitu proses penyelesaian masalah dalam kelompok yang merupakan upaya terpadu. West dan Turner (2010) menjelaskan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan pada suatu kelompok biasanya anggota tidak ada kecenderungan untuk mendebat. Hal ini dijelaskan oleh Dennis Gouran (dalam West dan Turner, 2010) bahwa suatu kelompok rentan terhadap kendala afiliasif sehingga menahan masukan pribadi karena lebih mementingkan pelestarian kelompok. Hal ini disebut dengan istilah *affiliative constraints* yaitu

suatu kecenderungan kelompok untuk tetap berpegang pada keputusan bersama daripada menghadapi adanya pertentangan ataupun penolakan keputusan.

Asumsi ketiga dari *groupthink* yaitu kelompok yang bersifat kompleks pada saat pengambilan keputusan. Marvin Shaw dan Randy Fujishin (dalam West dan Turner, 2010) menjelaskan bahwa ada berbagai pengaruh kelompok dapat bersifat kompleks, yaitu usia anggota kelompok, ukuran kelompok, sifat kompetitif antar anggota, tingkat kecerdasan anggota kelompok, komposisi perbedaan jenis kelamin anggota kelompok dan gaya kepemimpinan dari pemimpin kelompok. Hal ini akan memengaruhi adanya proses perdebatan ataupun malah kecenderungan menahan diri dalam proses pengambilan keputusan. Hubungan antara anggota kelompok dan keputusan kelompok sangat erat dalam prosesnya. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari John Brilhart, Gloria Galanes, dan Katherine Adams (dalam West dan Turner, 2010) yang menjelaskan bahwa kelompok pada dasarnya adalah kesatuan pemecah masalah yang lebih baik daripada hanya diputuskan oleh satu individu saja. Kelompok dalam memecahkan masalah akan berkoordinasi lebih baik dalam menetapkan keputusan. Oleh sebab itu, partisipasi setiap anggota kelompok dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan akan memengaruhi komitmen berkelanjutan terhadap solusi dan keputusan kelompok.

Selain ketiga asumsi *groupthink* tersebut, West dan Turner (2010) menambahkan bahwa ada dua aspek yang dapat memengaruhi *groupthink* pada saat proses pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Homogenitas (kesamaan kelompok) dalam berbagai aspek, misalnya latar belakang tingkat pendidikan, tingkat usia, ataupun budaya yang sama.
- b. Kelompok tidak mempertimbangkan secara matang dalam mencapai keputusan. Padahal hal ini sangat penting, karena kualitas usaha dan berpikir pada dasarnya adalah aspek penting dalam proses pengambilan keputusan di suatu kelompok.

B.2.3. Kondisi Pendahulu (Antaseden) dan Gejala *Groupthink*

Irving Janis (dalam West dan Turner, 2010) menjelaskan adanya kondisi pendahulu (antaseden) dari *groupthink* yang terbagi menjadi tiga kondisi, yaitu:

- a. Tingkat kohesivitas kelompok yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan. Kelompok yang sangat kohesif dapat memberikan tekanan yang cukup besar pada anggota untuk menyesuaikan diri dengan standar yang ada dalam kelompok tersebut. Hal ini dapat mengakibatkan kecenderungan untuk menghilangkan opini dan alternatif lain yang berdampak pada penetapan keputusan yang memiliki risiko tinggi karena tidak memikirkan konsekuensinya. Secara umum, kohesivitas dianggap sebagai jalur utama menuju *groupthink*. Akan tetapi Irving Janis menganggap kohesivitas dapat menjadi rentan dalam *groupthink*. Hal ini seperti yang telah diuraikan sebelumnya terkait enam hal negatif yang dapat terjadi karena adanya kohesivitas dalam *groupthink*.
- b. Faktor struktural dari kelompok yang diistilahkan sebagai isolasi kelompok yang mengarah pada kemampuan kelompok untuk tidak terpengaruh oleh pihak eksternal. Kelompok menjadi kebal atas opini dan saran dari pihak luar karena tidak ingin ada pengaruh luar dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Pada

dasarnya, homogenitas, atau tanpa adanya keragaman latar belakang dapat mengurangi sisi kritis dalam memperdebatkan alternatif pilihan keputusan.

c. Tekanan pada kelompok yang dapat mengakibatkan stress pada kelompoknya.

Kondisi pendahulu (antecedent) dari *groupthink* nantinya akan mengarahkan kelompok untuk mendapatkan persetujuan dari sebuah keputusan. Selanjutnya Irving Janis menjelaskan ada tiga kategori gejala *groupthink* yang muncul berdasar pada dari kondisi pendahulu (dalam West dan Turner, 2010) dan berpotensi pada pengambilan keputusan yang cacat, yaitu:

a. Estimasi yang terlalu tinggi pada kelompok (*overestimation of the group*).

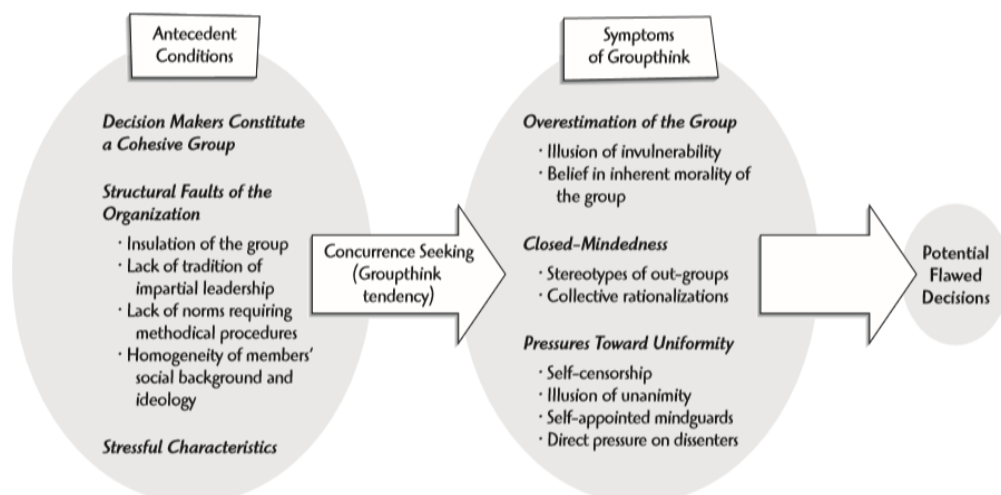
Ada dua gejala yang muncul pada kategori ini yaitu ilusi kekebalan sebagai suatu keyakinan kelompok bahwa mereka cukup istimewa untuk mengatasi masalah dan moralitas permanen kelompok yang menganggap kelompoknya adalah yang paling baik dan bijak.

b. Kelompok berpikiran tertutup sehingga mengabaikan pengaruh luar pada kelompok tersebut (*closed-mindedness*). Dua gejala dalam kategori ini yaitu kelompok memiliki persepsi bahwa kelompok lain adalah saingannya (*out-group stereotypes*) dan kelompok mengabaikan peringatan yang mendorong adanya pertimbangan lain dari suatu keputusan (*collective rationalization*).

c. Tekanan menuju keseragaman (*pressures toward uniformity*) yang terbagi ke dalam empat kategori yaitu kecenderungan anggota kelompok untuk meminimalkan keraguan dan argumen pribadi (*self-censorship*); adanya ilusi kebulatan suara untuk mendapatkan persetujuan dengan meyakini bahwa diam

sama dengan sepakat (*illusion of unanimity*); kecenderungan anggota untuk melindungi kelompok dari informasi yang merugikan (*self-appointed mindguards*); dan tekanan pada anggota kelompok yang mengungkapkan pendapat berlawanan dengan pilihan utama (*pressures on dissenters*).

Untuk memperjelas mengenai kondisi pendahulu (antaseden) dengan gejala *groupthink* yang dapat berakibat pada potensi pengambilan keputusan yang cacat berikut adalah bagannya:



Gambar II.1

Kondisi Pendahulu (Antaseden) dan Gejala *Groupthink*

Sumber: Diadaptasi dari *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* oleh Irving L. Janis dan Leon Mann yang diterbitkan oleh The Free Press dan *Groupthink* oleh Janis yang diterbitkan oleh Wadsworth (dalam West dan Turner, 2010).

Untuk menyederhanakan masalah *groupthink*, Hart (dalam West dan Turner, 2010) memberikan empat rekomendasi umum bagi kelompok yang rentan terhadap *groupthink*, yaitu:

- a. Memerlukan pengawasan dan kontrol dengan membentuk suatu komite yang bertujuan dapat mengembangkan sumber daya yang secara proaktif dapat memantau keputusan ataupun kebijakan yang sedang berlangsung.
- b. Menunjuk dan mempercayai adanya *whistle-blowing* pada kelompok dengan tujuan agar ada individu yang mampu proaktif ketika ada suatu keraguan. Hal ini dilakukan untuk menekan kekhawatiran anggota kelompok ketika terjadi perbedaan pendapat.
- c. Memberikan kemungkinan adanya perdebatan dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Menyeimbangkan akan penetapan konsensus dan aturan mayoritas. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan berbagai alternatif pertimbangan sebelum proses pengambilan keputusan.

C. KONSEP PENELITIAN

Peneliti telah menyampaikan sebelumnya, jika penelitian ini dilakukan untuk memahami, mendeskripsikan, dan menganalisis dinamika komunikasi kelompok dalam mencapai konsensus sebagai suatu upaya merespons adanya perubahan pasca adanya keputusan penggabungan unit kerja berdasar pada *groupthink* theory. Selanjutnya, pada bagian ini peneliti akan mendeskripsikan konsep penelitian berdasar pada tabel berikut ini:

Konsep	Penjelasan
Dinamika komunikasi kelompok	Konsep kelompok pada penelitian ini yaitu sebagai kelompok formal maupun kelompok informal yang berorientasi pada penyelesaian masalah (<i>problem solving groups</i>).

	Dinamika komunikasi kelompok terfokus pada proses untuk mencapai konsensus sebagai suatu upaya kelompok dalam merespons adanya perubahan yang terjadi di dalam kelompok kerja
Fungsi Pemimpin Kelompok	Di dalam penelitian ini, peran pemimpin kelompok pada kelompok penyelesaian masalah menjadi titik sentral dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilihat dari tanggung jawab pemimpin kelompok untuk menjalankan fungsi pencapaian tujuan dan fungsi pemeliharaan hubungan sosio-emosional.
Proses pemecahan masalah	Di dalam penelitian ini, proses pemecahan masalah berdasar pada teori <i>groupthink</i>, yaitu: - Asumsi <i>Groupthink</i> yang terdiri dari kohesivitas kelompok kerja sehingga proses pemecahan masalah menjadi suatu hal yang terpadu dan munculnya pengambilan keputusan yang bersifat kompleks. - Kondisi pendahulu (antaseden) <i>groupthink</i> dari suatu kelompok yang selain mengarah kepada kohesivitas kelompok yang tinggi, faktor struktural, dan tekanan terhadap kelompok. - Gejala <i>groupthink</i> yang muncul karena adanya kondisi pendahulu (antaseden) yaitu estimasi kelompok yang terlalu tinggi, kelompok yang memiliki karakter tertutup, dan adanya tekanan akan keseragaman terhadap kelompok. - Kondisi pendahulu dan gejala <i>groupthink</i> yang dapat memunculkan enam hal negatif dari <i>groupthink</i> sehingga akan dimungkinkan cacatnya proses pengambilan keputusan, yaitu

	tidak adanya pertimbangan kemungkinan kreatif; tidak adanya pengkajian ulang; kegagalan dalam proses pengujian ulang atas alternatif minoritas; tidak mencari pendapat dari para ahli; kecenderungan selektif dalam mengumpulkan dan menghadirkan informasi yang mendukung mayoritas; dan kepercayaan diri kelompok yang cukup tinggi. e. Proses pengambilan keputusan yang mengarah kepada rekomendasi dari Hart untuk meminimalisir cacatnya keputusan karena adanya kondisi pendahulu dan gejala <i>groupthink</i> yang muncul dalam kelompok (dalam West dan Turner, 2010), yaitu pembentukan tim pengawas dan pengontrol proses pengambilan keputusan; menunjuk adanya <i>whistle-blowing</i>; memunculkan kemungkinan adanya perdebatan dalam proses pengambilan keputusan; dan menyeimbangkan penetapan keputusan aturan mayoritas.
--	--

Tabel II.1. Konsep Penelitian
Sumber: Olahan Peneliti

Bagi suatu perusahaan, gugus kerja sebagai subsistem dalam satuan sistem organisasi dibentuk agar pembagian kerja dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dinamika komunikasi menjadi penting agar tujuan kelompok, dalam hal ini yaitu gugus kerja dapat tercapai. Peran pemimpin sebagai fungsi sentral untuk menentukan dan mengelola kelancaran proses kerja di suatu organisasi penting untuk dilakukan agar dapat menyampaikan gagasan dan pengelolaan dengan situasi terkini melalui penetapan keputusan kelompok.

Pengambilan keputusan sebagai suatu langkah koordinasi bagi kelompok kerja dalam organisasi penting untuk dilakukan. Pengambilan keputusan yang berdasar pada konsensus sebagai bentuk dari persetujuan bersama ini sesuai dengan salah satu karakteristik teknik pengambilan keputusan yang telah dijelaskan pada bagian teori. Teknik ini dianggap sebagai teknik yang sesuai bagi suatu kelompok dengan mengarah kepada proses dalam *groupthink* untuk mencapai persetujuan bersama. Akan tetapi, kondisi pendahulu (antecedents) dan gejala *groupthink* memungkinkan pengambilan keputusan bersifat cacat. Berdasar pada beberapa teori di atas, peneliti mendeskripsikan beberapa konsep penting yang akan digunakan dan dideskripsikan oleh peneliti dalam penelitian.