

# ROLE OF LEADERSHIP IN TAKING DECISIONS IN TEAMS / GROUPS

---

**RAHMA AFWINA, M.Psi**

**Tim/kelompok merujuk pada kelompok tugas di mana anggota memiliki tujuan yang sama, peran yang saling tergantung, dan keterampilan/keahlian yang saling melengkapi.**

Peran kepemimpinan yang penting dalam kelompok adalah memastikan bahwa seluruh anggota memiliki komitmen yang tinggi dan bersedia melakukan upaya maksimal untuk keberhasilan pelaksanaan misi.

Visi bersama di antara anggota dan kepercayaan yang tinggi pada kelompok dapat memfasilitasi kerja kelompok.





Kelompok biasanya sering digunakan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

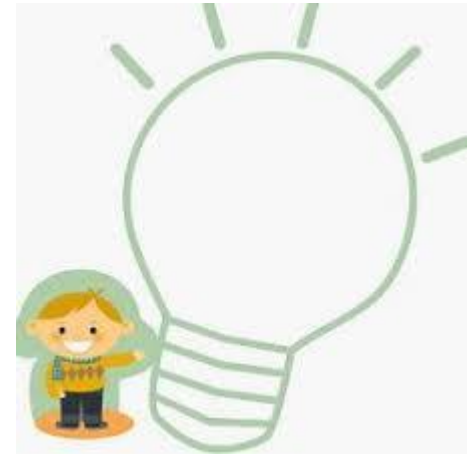
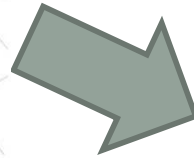
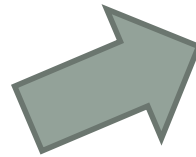
**Fungsi kelompok dalam pengambilan keputusan memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan keputusan yang hanya dibuat oleh seorang pemimpin**



**VS**



Memiliki pengetahuan dan ide yang lebih relevan yang dapat dikumpulkan untuk meningkatkan kualitas keputusan



Partisipasi aktif akan meningkatkan pemahaman anggota kelompok mengenai keputusan dan komitmen anggota untuk mengimplementasikannya.



# Jenis-jenis Tim

## *Cross-Functional Teams*

- Sebuah tim yang ditujukan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus.
- Beranggotakan berbagai personel yang memiliki keahlian tertentu di bidangnya, sehingga seringkali disebut dengan tim multi disiplin.
- Tim diberi tanggung jawab untuk merencanakan dan melakukan kegiatan kompleks yang membutuhkan koordinasi, kerja sama, dan pemecahan masalah bersama yang besar di antara para pihak.
- Contoh kegiatan ini termasuk mengembangkan produk baru, mengidentifikasi cara untuk meningkatkan kualitas produk, merencanakan kampanye iklan untuk klien agen periklanan, melaksanakan proyek konsultasi.

## No Keterampilan yang Diperlukan untuk Memimpin Proyek Cross-Functional Teams

1. **Keahlian teknis.** Dapat berkomunikasi tentang masalah teknis dengan anggota tim dari berbagai latar belakang fungsional.
2. **Keterampilan manajemen proyek.** Harus dapat merencanakan dan mengatur kegiatan proyek, memilih anggota tim yang berkualifikasi, dan menangani penganggaran dan tanggung jawab keuangan.
3. **Keterampilan interpersonal.** Harus dapat memahami kebutuhan dan nilai-nilai anggota tim, untuk memengaruhi mereka, menyelesaikan konflik, dan membangun kekompakan.
4. **Keterampilan kognitif.** Harus mampu menyelesaikan masalah kompleks yang memerlukan kreativitas dan pemikiran sistem, dan harus memahami bagaimana fungsi yang berbeda relevan dengan keberhasilan proyek.
5. **Keahlian politik.** Harus dapat mengembangkan koalisi dan mendapatkan sumber daya, bantuan, dan persetujuan dari manajemen puncak dan pihak-pihak terkait lainnya

# Jenis-jenis Tim

## *Self-Managed Teams*

- Merupakan sebuah tim dimana para anggotanya bertanggungjawab untuk membuat keputusan dan mencari solusi dari suatu masalah.
- *Self-managed teams* menggunakan kinerja keseluruhan tim sebagai dasar untuk umpan balik dan kompensasi.
- Tim ini mampu memberi kewenangan pada anggotanya untuk menentukan hal-hal seperti metode kerja, perencanaan, dan lainnya sehingga tiap anggota diberi tanggung jawab yang berbeda.

## **Pedoman Pemimpin Untuk Meningkatkan Efektivitas *Self-Managed Teams***

- Menyediakan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan anggota.
- Menyediakan tujuan, strategi, serta infrastruktur yang jelas.
- Memastikan organisasi memiliki sumber daya yang utama, meliputi waktu, uang, dan tenaga kerja.
- Memberdayakan dan memotivasi anggota sehingga mereka memiliki rasa kepemilikan dalam tim.
- Memberi dan meminta umpan balik terkait kinerja tim.
- Merekrut tenaga kerja yang kompeten.

# Jenis-jenis Tim

## *Virtual Teams*

- ✓ Tim yang menggunakan teknologi komputer untuk menyatukan anggota-anggota yang terpisah secara fisik guna mencapai tujuan bersama. Tim yang memungkinkan anggota untuk berkolaborasi menggunakan komunikasi *online* seperti, *video conference* atau *e-mail*.
- ✓ Tiga faktor utama yang membedakan virtual tim dari tatap muka tim adalah: (1) Tidak ada komunikasi lisan-fisik; (2) Terbatasnya konteks sosial karena interaksi tidak langsung; dan (3) Kemampuan untuk mengatasi kendala waktu dan tempat.

# Jenis-jenis Tim

## *Virtual Teams*

- ✓ Merupakan tim yang menghadirkan beberapa tantangan unik utk para pemimpin.
- ✓ Tim ini sulit untuk mendapatkan komitmen dari beragam anggota yang melakukan banyak hal lain dan mungkin memiliki tujuan atau prioritas yang berbeda.



# ***TEAM BUILDING***

---

- ❖ *Team building* bertujuan untuk meningkatkan kohesifitas, saling berkoordinasi, dan identifikasi kelompok.
- ❖ Beberapa hasil penelitian dari Sundstrom dkk (1990), Tannembaum dkk (1992) menunjukkan beragam efek pada *team building*, namun menguntungkan dalam beberapa kondisi. Namun pemimpin *team building* juga dapat melakukan hal-hal untuk meningkatkan kohesifitas dan kooperatif anggota.

# Perilaku dan Prosedur Team Building

- **Menekankan kepentingan dan nilai-nilai bersama.** Identifikasi kelompok lebih kuat ketika anggota menyetujui mengenai tujuan, nilai, prioritas, strategi, dan perlunya kerja sama. Pemimpin harus menekankan kepentingan bersama, mengidentifikasi tujuan bersama, dan menjelaskan alasan diperlukannya kerja sama untuk mencapainya.
- **Upacara dan ritual.** Digunakan untuk meningkatkan identifikasi dengan kelompok dan membuat keanggotaan tampak istimewa. Ritual inisiasi digunakan untuk melantik anggota baru ke dalam kelompok, dan ritual pensiun digunakan untuk penghargaan terhadap anggota lama. Upacara digunakan untuk merayakan pencapaian khusus atau menandai hari jadi peristiwa khusus dalam sejarah kelompok.

# Perilaku dan Prosedur Team Building

- **Gunakan simbol sebagai identifikasi kelompok.** Nama tim, slogan, logo, lencana atau lambang, warna dan jenis pakaian seragam.
- **Dorong dan fasilitasi interaksi sosial.** Anggota saling mengenal secara pribadi dan sosial, mengadakan kegiatan bersama, seperti makan siang bersama, dan acara lainnya, bekerja dengan fasilitas yang sama seperti ruang kerja yang dapat didekorasi dengan simbol pencapaian, pernyataan nilai-nilai, dan bagan yang menunjukkan kemajuan dalam mencapai tujuan kelompok.
- **Beritahu anggota mengenai aktivitas dan prestasi kelompok.** Selalu memberi informasi kepada anggota tentang informasi mengenai rencana, aktifitas, dan pencapaian tim atau departemennya untuk menjelaskan bagaimana mereka berkontribusi pada keberhasilan misi.

# Perilaku dan Prosedur Team Building

- **Adakan sesi proses analisis.** Diskusi terbuka mengenai hubungan interpersonal dan proses dalam kelompok dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kelompok. Salah satu caranya adalah dengan meminta setiap orang untuk memberi saran agar proses kelompok lebih efektif. Saran lebih berfokus pada bagaimana anggota berkomunikasi, bekerja sama, membuat keputusan, dan menyelesaikan perselisihan daripada aspek-aspek teknis pekerjaan, meminta setiap anggota untuk menjelaskan apa yang anggota dapat lakukan untuk memudahkan peran masing-masing dalam kelompok.

- Diskusi harus menghasilkan daftar saran konkret untuk meningkatkan hubungan kerja. Rapat mengenai tindak lanjut dapat digunakan untuk memetakan kemajuan dalam mengimplementasikan saran.
- Fasilitator terlatih dapat digunakan untuk sesi analisis proses daripada *leader*. Hal ini dikarenakan fasilitator lebih berpengalaman untuk melakukan sesi ini, dan dapat lebih objektif dan tidak memihak. Faktor lain yang dapat mempersulit kualitas kelompok adalah *leader* yang kesulitan dalam mengikat kelompok.

# Perilaku dan Prosedur Team Building

→ **Adakan sesi proses penyelarasan.** Tujuan sesi penyelarasan adalah meningkatkan saling pengertian antar anggota tim. Masing-masing anggota tim diberi kuesioner terbuka mengenai nilai-nilai, keprihatinan, dan tujuan pribadi. Pertanyaan dalam kuesioner tsb mengenai apa yang ingin dicapai dalam karir, bagaimana anggota ingin diingat, hal apa yang menjadi kesalahpahaman, pengalaman kerja apa yang paling memuaskan, pengalaman kerja yang membuat frustrasi, bagaimana mengubah peran pekerjaan.

# Perilaku dan Prosedur Team Building

- **Tingkatkan insentif untuk kerjasama.** Insentif berdasarkan kinerja individu mendorong anggota tim untuk saling bersaing, sedangkan insentif berdasarkan kinerja tim mendorong kerja sama. Berikan insentif formal berdasarkan peningkatan kinerja tim. Eg. bonus, imbalan spontan dan informal seperti memberi hari libur setelah anggota menyelesaikan proyek sulit terutama yang melibatkan kerja lembur atau di akhir pekan, dan merayakan khusus untuk anggota tim dan keluarganya setelah tim mencapai tujuan.

***GROUPTHINK***

---

## ***Groupthink???*** (Irvin L. Janis)

- ❖ Ketika sebuah kelompok sedang mengadakan sebuah pemutusan masalah, seringkali anggota kelompok tersebut mengabaikan beberapa hal yang ada di pikiran mereka demi menghindari konflik yang mungkin akan terjadi dan menyerahkan semua keputusan pada keinginan mayoritas, meskipun pemikiran mereka bertentangan dengan keinginan mayoritas dari kelompok tersebut, itulah yang dinamakan dengan ***groupthink***.

## *Groupthink???* (Irvin L. Janis)

- ❖ Menurut Janis, *groupthink* menunjukkan suatu metode berpikir sekelompok orang yang kohesif untuk mencapai kata mufakat.
- ❖ *Groupthink* dapat menjauhkan anggota kelompok dari banyaknya pemikiran dan analisis yang harusnya diperlukan untuk membuat suatu keputusan di dalam kelompok tersebut. Oleh sebab itu, *groupthink* dalam sebuah kelompok dapat dikatakan sebagai suatu kecerobohan yang dapat dialami oleh kelompok terbaik sekalipun.

# Faktor Penyebab Terjadinya *Groupthink*

- Kohesivitas kelompok
- Kelompok diisolasi dari pendapat yang bertentangan.
- Tekanan kelompok. Tekanan internal dan eksternal (*internal and external stress*) yang dialami cenderung membuat kelompok tidak dapat menguasai emosi sehingga dapat mencari segala cara supaya masalah dapat cepat diselesaikan tanpa memikirkan akal sehat.

# Gejala *Groupthink*

- Ilusi akan ketidakrentanan → Kelompok meyakini bahwa mereka cukup istimewa untuk mengetahui rintangan atau permasalahan apapun yang terjadi pada kelompok tersebut.
- Keyakinan pada moralitas yang melekat → Karena kelompok memandang diri mereka baik, mereka percaya bahwa pengambilan keputusan mereka akan baik pula.
- Rasionalisasi kolektif → Situasi di mana anggota kelompok tidak mengindahkan peringatan yang dapat mendorong mereka untuk mempertimbangkan kembali pemikiran dan tindakan mereka sebelum mereka mencapai suatu keputusan akhir.

# Gejala *Groupthink*

- Stereotipe kelompok luar → Persepsi stereotipe mengenai rival atau musuh. Stereotip ini menekankan fakta bahwa lawan terlalu lemah untuk membalas strategi yang ofensif.
- Sensor diri (*Self – censorship*) → Kecenderungan anggota kelompok untuk meminimalkan keraguan mereka. Para anggota kelompok pun mulai memikirkan ulang ide-ide mereka sendiri.
- Ilusi kebulatan suara (*Illusion of unanimity*) → Menganggap bahwa diam adalah tanda setuju.
- Pengawal Pikiran (*Self-appointed ‘mindguards’*) → Anggota-anggota kelompok melindungi kelompok dari informasi yang tidak mendukung. Senantiasa melindungi seluruh kelompok untuk tidak termakan berbagai informasi dari luar.

# Konsekuensi Negatif *Groupthink*

- Kelompok membatasi diskusi hanya pada beberapa alternatif keputusan.
- Pemecahan masalah yang sejak semula sudah cenderung dipilih, tidak lagi dievaluasi atau dikaji ulang.
- Alternatif pemecahan masalah yang sejak semula ditolak, tidak pernah dipertimbangkan kembali.
- Tidak pernah mencari atau meminta pendapat para ahli sesuai dengan bidangnya.
- Sangat selektif dalam mengumpulkan dan memperhatikan nasehat atau pertimbangan lain.
- Percaya diri yang berlebihan.

# Pencegahan *Groupthink*

- Kepemimpinan yang tidak memihak.
- Dorong setiap anggota kelompok untuk menyatakan keberatannya/menjadi penilai yang kritis.
- Hadirkan para ahli sesuai dengan bidangnya.
- Adakan pertemuan berikutnya di mana anggota dapat mengungkapkan keberatannya.

# FUNGSI PEMIMPIN DALAM RAPAT

---

***Task Function***  
***Group Maintenance***

# Tipe Utama Perilaku Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

## *Task Function*

## *Specific Objective*

Penataan proses

Panduan dan urutan diskusi

Stimulasi komunikasi

Meningkatkan pertukaran informasi

Mengklarifikasi komunikasi

Meningkatkan pemahaman

Menyimpulkan

Memeriksa pemahaman dan penilaian kemajuan

Pengujian kesepakatan

Memeriksa perjanjian

## *Group Maintenance Function*

## *Specific Objective*

Menjaga keseimbangan

Meningkatkan dan menyeimbangkan keikutsertaan

Harmonisasi

Mengurangi ketegangan dan permusuhan

Dukungan

Mencegah withdrawal pada anggota, mengurangi ketegangan

Pengaturan standard

Mengatur tindakan

Analisis proses

Mencari dan menyelesaikan masalah proses

# Task

- Perilaku *task-oriented* dalam rapat dapat memfasilitasi komunikasi sistematis, evaluasi, dan analisis ide-ide dan informasi, membantu *problem solving* dan pengambilan keputusan.
- Beberapa diantara perilaku *task-oriented*: menyusun agenda rapat, menyajikan masalah, meminta anggota memberi informasi atau ide spesifik, meminta anggota untuk menjelaskan pernyataan ambigu, membantu grup memahami relevansi ide, menjelaskan bagaimana berbagai ide saling terkait, menjaga diskusi tetap pada jalurnya, meninjau dan meringkas apa yang telah dikatakan atau dilakukan, memeriksa jumlah perjanjian di antara anggota, menyarankan prosedur untuk membuat keputusan, menugaskan tanggungjawab untuk tindak lanjut, dan istirahat atau mengakhiri pertemuan.

**Function**

# *Task*

**Penting bagi pemimpin untuk memiliki keterampilan yang cukup besar dalam penggunaan setiap jenis perilaku *task-oriented***

*Function*

# Group Maintenance

- Perilaku *group-maintenance* dalam rapat dapat meningkatkan kohesifitas, meningkatkan hubungan interpersonal, membantu penyelesaian konflik, dan memenuhi kebutuhan penerimaan pribadi anggota grup, penghormatan, dan keterlibatan.
- Beberapa diantara perilaku *group-maintenance*: mendorong partisipasi anggota, mencegah anggota yang dominan pada saat rapat, menumpulkan konflik, menyarankan kompromi, meminta anggota menyelesaikan perbedaan dengan cara yang konstruktif, memiliki humor untuk mengurangi ketegangan, mengekspresikan penghargaan atas saran dan ide, menyarankan norma dan standard perilaku, mengingatkan anggota akan norma yang telah disepakati sebelumnya, meminta persepsi anggota mengenai proses grup, dan menunjukkan masalah proses kelompok.

## Function

# *Group Maintenance*

Perilaku *group-maintenance* harus merupakan kegiatan berkelanjutan yang dirancang untuk membangun kerja tim dan mencegah peningkatan apatis yang kronis, withdrawal, konflik interpersonal, perjuangan status. Jika hal ini dibiarkan, masalah-masalah tersebut akan mengganggu aktivitas yang berorientasi pada tugas dalam grup dan mengurangi efektivitas grup

*Function*

# Dua Sudut Pandang Mengenai Peran Kepemimpinan dalam Keputusan Kelompok

<b><i>Basis For Comparison</i></b>	<b><i>Leader-Centered</i></b>	<b><i>Group-Center</i></b>
Tanggungjawab untuk kelompok	Tanggungjawab pemimpin	Tanggungjawab bersama
Kendali pilihan	Dimiliki pemimpin	Diberikan dalam kelompok
Kekuatan posisi pemimpin	Ditekankan dan dijaga	Tidak ditekankan
Persepsi pemimpin dalam kelompok	Individual	Sebagai entitas kolektif
Fungsi orientasi tugas	Dilakukan oleh pemimpin	Dilakukan bersama oleh pemimpin dan anggota
Fungsi <i>group-maintenance</i>	Tidak dilakukan secara sistematis	Dilakukan dalam kelompok
Proses sosio-emosional	Sebagian besar diabaikan oleh pemimpin	Diamati oleh pemimpin
Ekspresi kebutuhan/perasaan	Mencegah diskusi	Mendorong diskusi

# Leader

Pemimpin berfokus pada tugas, mencegah ekspresi, memegang kendali atas keputusan akhir, menggunakan konsultasi daripada keputusan kelompok, dan melindungi otoritasnya dalam kelompok. Pemimpin melayani sebagai konsultan, penasihat, guru, dan fasilitator, bukan sebagai pengarah kelompok. Menurut Bradford, *leader-centered* memiliki beberapa keuntungan tetapi kurang dapat diterima. Rapat berjalan dengan teratur dan keputusan dapat diambil, tetapi anggota menjadi apatis dan cenderung tidak suka, yang mengarah pada hilangnya kontribusi potensial dan penurunan kualitas keputusan.

# Centered

**G**  
**r**  
**o**  
**u**  
**p**

Fungsi *group-maintenance* dianggap sama pentingnya dengan fungsi orientasi tugas, karena perasaan dan interaksi sangat mempengaruhi proses penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan dalam kelompok. Tanggungjawab untuk kedua jenis fungsi ini dimiliki bersama, karena tidak ada satu orang pun yang bisa peka terhadap semua masalah dan kebutuhan proses kelompok.

**C**  
**e**  
**n**  
**t**  
**e**  
**r**  
**e**  
**d**

**G**  
**r**  
**O**  
**u**  
**p**

Pemimpin harus mendorong ekspresi serta gagasan. Menurut Bradford, berbagai tanggungjawab untuk fungsi kepemimpinan akan meningkatkan keputusan dan membuat anggota lebih puas dengan kelompok. Bradford juga mencatat bahwa *group-centered* ini membutuhkan keterampilan interpersonal yang cukup besar, kematangan, dan percaya pada pemimpin dan anggota kelompok.

**C**  
**e**  
**n**  
**t**  
**e**  
**r**  
**e**  
**d**

# PENGARUH PROSES KELOMPOK

---



Kelompok yg berjumlah banyak anggota memiliki informasi dan perspektif yg lebih luas dan beragam mengenai sebuah masalah, lebih banyak kesempatan untuk melibatkan semua pihak.

Namun, ketika jumlah anggota terlalu banyak, komunikasi menjadi simpangsiur, faksi cenderung terbentuk, dan sulit untuk mencapai kesepakatan

# Status

*D  
i  
f  
f  
e  
r  
e  
n  
t  
i  
a  
/  
s*



Perbedaan yang besar pada status anggota dapat menghambat pertukaran informasi dan evaluasi ide. Status yg lebih rendah enggan mengkritik atau tidak setuju dengan anggota yang memiliki status yg lebih tinggi.

Gagasan dan pendapat dari anggota yang berstatus tinggi memiliki pengaruh lebih besar dan cenderung dievaluasi lebih menguntungkan, bahkan ketika dasar status mereka tidak relevan pada keputusan dari masalah.

# Cohesiveness

Sekelompok orang yang kohesif dengan nilai dan sikap yang sama lebih mungkin untuk menyetujui suatu keputusan, namun cenderung terlalu cepat setuju tanpa evaluasi objektif yang lengkap.

Anggota kelompok kohesif kurang bersedia mengambil risiko penolakan sudut pandang mayoritas atau menyajikan pendapat yang berbeda pendapat.





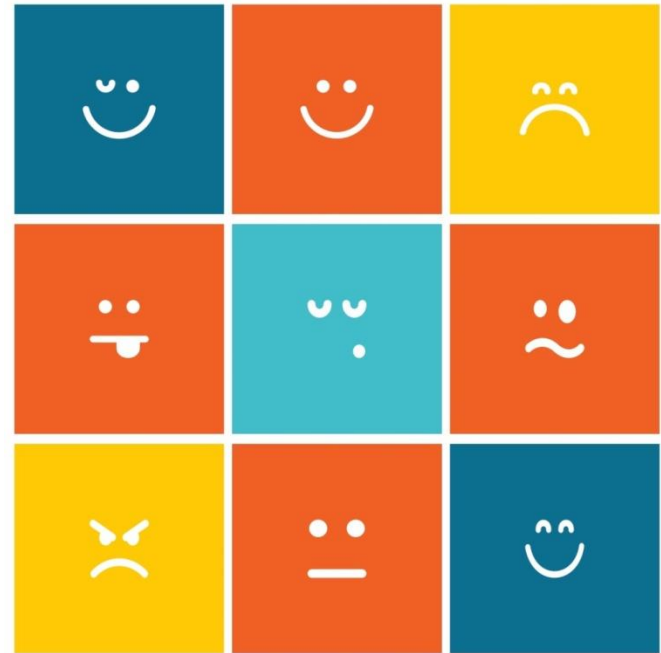
Kelompok dengan keanggotaan beragam cenderung kurang kompak, cenderung kurang menerima orang lain yang memiliki kepercayaan, nilai, dan tradisi yang berbeda. Keragaman juga dapat menghalangi komunikasi ketika anggota menggunakan bahasa, jargon, ukuran, atau kriteria yang berbeda.

Di sisi positif, anggota yang memiliki perspektif, pengalaman, dan pengetahuan yang berbeda dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif untuk pemecahan masalah.

Anggota kelompok yang kurang matang secara emosional cenderung berperilaku lebih mengganggu (misalnya, membuat komentar provokatif, menyombongkan diri, pamer) dan agresif (misalnya, mengganggu atau “menyingkirkan” anggota lain, membuat ancaman atau penghinaan pribadi).

Perilaku anggota semacam ini dapat mengurangi kekompakan kelompok dan rasa saling percaya.

## *Emotional*



## *Maturity*

Lingkungan fisik untuk rapat dapat memengaruhi proses kelompok. Pengaturan tempat duduk dapat menciptakan pemisahan psikologis pemimpin dari anggota, menghasilkan iklim formalitas yang kaku. Bentuk meja rapat dapat menekankan perbedaan status dan menghambat pembicaraan.

## ***Physical Environment***





Kemajuan teknologi komunikasi menawarkan manfaat tidak hanya untuk kelompok virtual tetapi juga untuk kelompok dengan pertemuan bertatap muka. Jaringan komputer dapat digunakan sebagai sistem pendukung keputusan untuk rapat di antara orang-orang yang berada di ruangan yang sama atau terpisah. Teknologi ini dapat mengurangi hambatan dalam mengekspresikan sikap dan dominasi diskusi oleh individu yang tegas atau berstatus tinggi.

## ***Communication Technology***

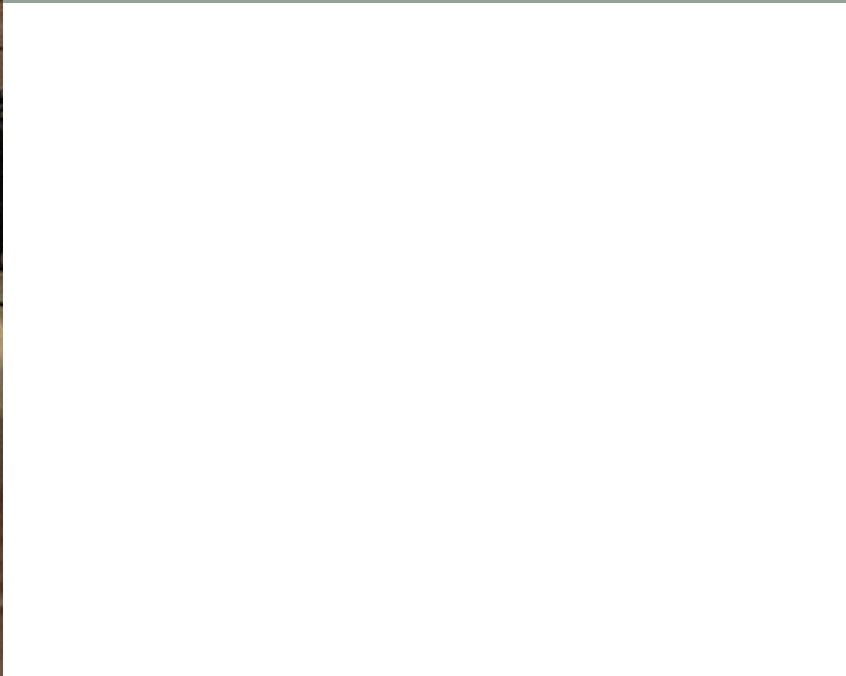
**Participants**

- Stefan
- Victor
- Ali
- Victoria
- James
- Nathaniel
- Rosa

**Chat**

- 10:37:02 Stefan has joined the chat
- 10:39:23 Victor has joined the chat
- 10:40:54 Ali has joined the chat
- 10:40:58 Victor: Hello Everyone
- 10:41:57 Victoria has joined the chat
- 10:41:58 James has joined the chat
- 10:41:58 Victoria: Hi, nice to see everybody
- 10:42:13 Nathaniel has joined the chat
- 10:42:23 Rosa has joined the chat
- 10:42:23 Stefan: Great we can start now





**TEŐEKKÜR EDERİM**

---