



Fenomena *Group think theory* didalam Kelompok

Noval Afifudin, S.A.N
Balai Pendidikan dan Pelatihan
Tambang Bawah Tanah
novalafifudin.bdtbt@gmail.com

I. Pendahuluan

Groupthink theory pertama kali dikemukakan oleh Irving Janis (1972), yaitu istilah untuk keadaan ketika sebuah kelompok membuat keputusan yang tidak masuk akal untuk menolak anggapan / opini publik yang sudah nyata buktinya, dan memiliki nilai moral. Keputusan kelompok ini datang dari beberapa individu berpengaruh dalam kelompok yang irrasional tapi berhasil mempengaruhi kelompok menjadi keputusan kelompok / organisasi. Pemikiran Janis ini tergolong dalam teori-teori fungsional kelompok, Karya Irving Janis dan koleganya telah berpengaruh kuat dalam tradisi fungsional. Hipotesis pemikiran kelompok (*groupthink hypothesis*) dikembangkan oleh Janis berasal dari sebuah pengujian keefektifan proses pengambilan keputusan secara mendetail.

Menekankan pemikiran kritis, Janis menunjukkan bagaimana kondisi tertentu dapat membawa kepuasan bagi kelompok, tetapi dengan hasil yang tidak efektif. Salah satu faktor yang menjadi persoalan bagi pengambil keputusan dan tindakan kelompok adalah *cohesiveness* (kepaduan) adalah tingkatan minat ganda di antara anggota kelompok. Dalam sebuah kelompok yang sangat padu, sebuah identifikasi ganda menjaga sebuah kelompok bersama-sama. Kepaduan adalah sebuah hasil dari tingkatan yang semua anggota merasa bahwa tujuan mereka dapat tercapai dalam golongan. Kepaduan dapat menjadi hal yang baik karena membawa anggotanya bersama dan mempererat hubungan antarpribadi. Walaupun Janis tidak menyanggah potensi nilai keefektifan, ia juga menyadari bahayanya. Bagi seseorang, kelompok



yang sangat padu mungkin menghabiskan terlalu banyak energi dalam menjaga niat baik dalam kelompok yang mengganggu dalam pengambilan keputusan. Anggota menanamkan energi intrinsik yang terlalu banyak dalam kelompok karena hadiah: persahabatan, gengsi dan pengakuan harga diri. Karena harga diri yang sangat tinggi, kita terkadang mencurahkan energi terlalu banyak untuk membangun hubungan yang positif, dan ini dapat membawa pada pemikiran kelompok. Janis menemukan dalam penelitiannya bahwa pemikiran kelompok dapat menghasilkan sesuatu yang negatif:

- Kelompok membatasi diskusi hanya untuk beberapa alternatif tanpa mempertimbangkan kemungkinan kreatif. Solusinya terlihat jelas dan sederhana bagi kelompok, dan ada sedikit penggalian ke ide lain.
- Posisi awal diberikan oleh sebagian besar anggota tidak pernah dikaji kembali untuk mencari hal yang tidak dapat diduga. Dengan kata lain, kelompok tidak kritis dalam menguji percabangan solusi.
- Kelompok gagal untuk menguji kembali semua alternatif yang bukan dari mayoritas. Pendapat minoritas dengan cepat dibubarkan dan diabaikan, tidak hanya oleh mayoritas, tetapi oleh semua yang awalnya sepihak.
- Pendapat para ahli tidak dicari. Kelompok puas dengan pendapat dan kemampuannya sendiri untuk membuat keputusan dan mungkin merasa terancam oleh orang luar.
- Kelompok sangat selektif dalam mengumpulkan dan menghadirkan informasi yang ada. Anggota cenderung memusatkan hanya pada informasi yang mendukung rencana.
- Kelompok begitu percaya diri dengan ide-idenya yang tidak mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan dari rencana. Ini tidak dapat diramalkan atau kemungkinan rencana gagal.



II. Pengertian Fenomena *groupthink*

Irving Janis mempertahankan semua hasil yang dapat diduga ini dengan sejumlah gejala yang meringkas secara efektif kandungan dari fenomena dari pemikiran kelompok (*groupthink*), yaitu:

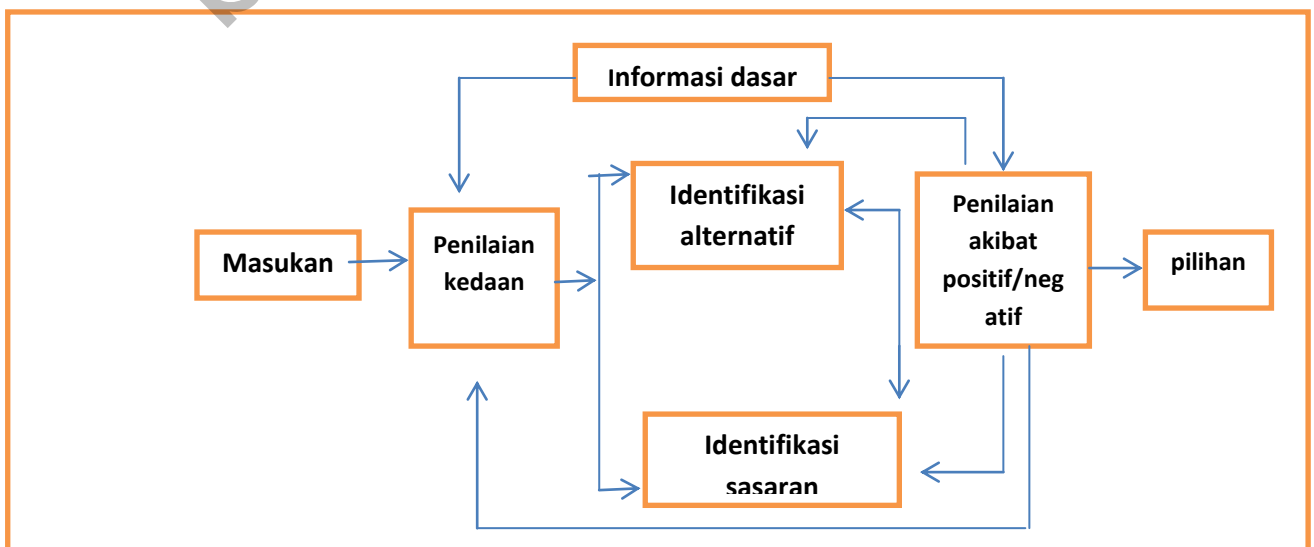
- Gejala pertama adalah solusi kebal (*illusion of invulnerability*), yang menciptakan sebuah udara optimisme yang tidak sepatasnya. Ada rasa yang sangat kuat bahwa” kita tahu apa yang kita lakukan, jadi jangan menggoyangkan perahu”.
- Gejala kedua, kelompok menciptakan usaha kolektif untuk merasionalkan serangkaian tindakan yang diputuskan. Ini menciptakan kisah yang membuat keputusannya nampak benar dan pembicaraannya memang memikirkan hal yang benar.
- Gejala ketiga, kelompok menjaga sebuah kepercayaan yang tidak terpatahkan dalam moralitas bawaannya, melihat kelompok itu sendiri seperti termotivasi dengan baik dan bekerja demi hasil terbaik. Hal tersebut membawa kelompok pada konskuensi etika dan moral yang ringan.
- Gejala keempat adalah pemimpin dari luar kelompok memiliki stereotipe sebagai setan, lemah atau bodoh
- Gejala kelima, tekanan langsung (*direct pressure*) mendesak anggota untuk tidak mengungkapkan pendapat yang berlawanan.
- Gejala keenam, perselisihan dengan cepat padam membawanya pada tahap ini, sensor diri (*self-censorship*) dari pertentangan. Individu anggota enggan untuk menyampaikan pendapat yang berlawanan dan menekan mereka dalam kesunyian.



- Gejala ketujuh, ada sebuah ilusi mufakat (*illusion of unanimity*) dalam kelompok. Bahkan, jika keputusan telah disepakati, kelompok merapatkan kedudukan solidaritas. Akhirnya, pemikiran pemikiran kelompok melibatkan
- Kemunculan pikiran waspada (*mindguards*) yang diangkat sendiri untuk melindungi kelompok dan pemimpin dari opini berlawanan dari informasi yang tidak diinginkan.

III. Kaitan teori Janis ini dengan *General Functional Theory* dari Randy Hirokawa

Randy Hirokawa telah menjadi pemimpin dalam tradisi fungsional, dan deskripsi mereka tentang proses pembuatan keputusan kelompok berkaca pada Dewey. Karya mereka melihat variasi kesalahan yang dibuat oleh kelompok, bermaksud untuk mengidentifikasi hal-hal yang perlu disadari oleh kelompok supaya lebih efektif. Menurut Hirokawa kelompok menghasilkan sebuah keragaman usulan alternatif untuk menangani masalah dan membahas tujuannya yang diharapkan dapat tercapai. Semua sasaran dan usulan alternatif ini dievaluasi dengan pencapaian tujuan akhir untuk mufakat dalam serangkaian tindakan. Keadaan umum dari pemecahan masalah tersebut digambarkan seperti dibawah ini:





Gambar.1 Model Dasar Proses pengambilan Keputusan Kelompok.

Faktor-faktor yang berkontribusi dengan keputusan ini. pertama, penilaian yang salah (*improper assesment*) terhadap masalah yang berakar dari analisis keadaan yang tidak cukup atau tidak akurat. Kedua, dalam pengambilan keputusan adalah sasaran dan tujuan yang tidak tepat (*inappropriate goals and objective*). Ketiga, adalah penilaian yang salah terhadap kualitas positif dan negatif (*improper assesment of positive and negative qualities*), mengabaikan beberapa keuntungan, kerugian, atau kedua usulan yang berbeda. Keempat, mungkin kelompok mengembangkan sebuah informasi dasar yang tidak cukup (*inadequate information base*) yang dapat terjadi dalam beberapa cara. Tidak seperti Hirokawa yang berfokus pada apa yang membuat fungsi kelompok efektif, pemikiran kelompok pertama kali diformulasikan oleh Irving Janis berfokus pada sebuah susunan kesalahan yang dapat dibuat kelompok, sering kali bersamaan dengan konsekuensi yang mendatangkan malapetaka.

IV. Contoh kasus menghasilkan keputusan atau tindakan yang negatif yang mungkin disebabkan *groupthink*.

Senin , 09 February 2015 | 16:49 WIB

Judul Berita: Ini Kisah Mengenai Lahir dan Matinya Mobnas Timor

REPUBLIKA.CO.ID, JAKARTA--Mobil nasional (mobnas) memasuki babak baru di Tanah Air. Hal itu ditandai dengan penandatanganan nota kesepahaman antara perusahaan mobil Malaysia, Proton, dan perusahaan otomotif Indonesia, PT Adi perkasa Citra Lestari (ACL), di Shah Alam, Malaysia, Jumat (6/2). Sebelum adanya kerjasama Proton Malaysia dengan PT ACL, Indonesia sempat membangun Industri mobil nasionalnya dengan memproduksi mobil bermerek Timor. Sejarah mobil Timor berawal dari dikeluarkannya Inpres Nomor 2 Tahun 1996 yang menginstruksikan kepada Menteri Perindustrian dan Perdagangan, Menteri Keuangan, dan Menteri Negara Penggerak Dana Investasi/Ketua Badan Koordinasi Penanaman modal agar secepatnya mewujudkan industri mobil nasional.

Untuk menggarap proyek ini, Pemerintah pusat menunjuk PT. Timor Putra Nasional (PT. TPN) sebagai pionir mobil nasional. Pemilik perusahaan ini adalah putera mantan Presiden Soeharto, Hutomo Mandala Putra atau biasa dipanggil Tommy Soeharto. Mobil Timor secara resmi diluncurkan pada 8 Juli 1996 di Jakarta. Tommy bekerja sama dengan Kia



Motors, produsen mobil asal Korea Selatan. Rencananya, PT TPN akan membuat model mobil Kia Sephia versi Indonesia. Di tahun-tahun awal, mobil Timor dibuat sepenuhnya completely build up (CBU) di Korea Selatan, lalu diimpor secara utuh ke Indonesia. “Karena fasilitas perakitan yang belum siap, generasi pertama dari mobil nasional dibuat di Korea Selatan,” tulis Philippe Ries dikutip dari *Asian Storm: The Economic Crisis Examined*. Untuk mendorong penjualan, mobil Timor mendapatkan hak istimewa berupa pembebasan pajak barang mewah yang membuat harganya lebih murah dari mobil lainnya. “PT Timor Putra Nasional mendapatkan hak istimewa yang luar biasa berupa pembebasan pajak barang mewah sebesar 60 persen,” tulis Philippe. Tak heran mobil Timor dijual dengan setengah harga dari mobil-mobil kompetitor. Harga Timor hanya dibandrol Rp 35 juta atau separuh dari harga mobil kelas Jepang, Amerika Serikat, dan beberapa negara Eropa memprotes hak istimewa untuk mobil Timor. Masalah ini dibawa ke World Trade Organization (WTO). WTO memutuskan agar Indonesia mencabut keputusan penghapusan bea masuk dan pajak barang mewah mobil Timor. Pada 1997, produksi Timor dihentikan karena krisis moneter dan juga lengsernya Presiden Soeharto dari kursi kepemimpinannya¹

Dari contoh diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

A. Kondisi Antesedennya

- Kohesivitas kelompok, *Decision Makers Constitute a Cohesion Group* dalam kasus Mobnas ini adalah Soeharto. Pemimpin tertinggi Republik Indonesia era orde baru. yang berkeinginan mewujudkan Mobnas dan memasarkannya di Indonesia
- Structural faults of the organization
Telah terjadi *Insulation of the group*, seluruh jajaran birokrasi yang terkait proyek ini seperti Menteri, para Dirjen dan tim teknis mungkin tidak punya pendapat lain untuk tidak menjalankan perintah Presiden Soeharto, karena mereka tidak mempunyai kuasa untuk menolak. Hal ini bisa kita lihat diterbitkannya Instruksi Presiden (Inpres) No.2/1996. Isinya memerintahkan kepada Menteri Perindustrian dan Perdagangan, Menteri Keuangan, dan Menteri Negara Penggerak Dana Investasi/Ketua Badan Koordinasi. Oleh karena itu grup think sudah ditandai dengan keputusan yang tidak ideal.
- Provocative Situational Context

¹ <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/15/02/09/nji0mq-ini-kisah-mengenai-lahir-dan-matinya-mobnas-timor> diakses tanggal 1 Februari 2018



Banyak pihak-pihak diluar lingkaran inti merupakan para pebisnis dan pengusaha yang mungkin mempengaruhi cara berpikir Tommy dalam hal ini merupakan lingkaran inti cendana karena anak dari Presiden Soeharto. keputusan mobnas ini jika kita lihat secara mendalam tentu akan berimbas pada munculnya bisnis mobil nasional, yang tentu saja akan menguntungkan keluarga cendana. Terlebih lagi adanya privilege atas mobnas ini yang mendapatkan pajak impor barang mewah sebesar 60%, sementara produk mobil lainnya harus membayar 100% pajak impor tersebut. Tak heran mobil Timor dijual dengan setengah harga dari mobil-mobil kompetitor. Harga Timor hanya dibandrol Rp 35 juta atau separuh dari harga mobil sekelas.

B. Gejala-gejalanya (symptoms), baik *Syntpoms of groupthink* dan *symptoms of defective decicion making*

pertama, kurangnya survei kelayakan atas kebijakan mobnas ini. Kemungkinan survey yang dilakukan tidak objektif, karena memang keputusan sebenarnya sudah ditentukan. Lagipula suka tidak suka, jika Soeharto sudah memutuskan maka tidak akan ada lagi yang bisa menghentikannya. Karena yang menentang pasti akan “diberantas”. Kedua, tidak diterimanya seluruh pendapat yang berusaha menghentikan program mobnas ini. Ketiga, sedikitnya informasi mengenai untung ruginya mobnas. Karena yang diperhitungkan hanya eksistensi diri (agar dimasa Soeharto punya Mobnas) dan keuntungan bisnis, maka segala informasi yang dapat membredel program ini sengaja dihilangkan.

C. Implikasi-implikasi dari gejala di atas terhadap komunikasi kelompok tersebut.

- Ilusi kekebalan yang menyelimuti pengambilan keputusan tersebut menyebabkan soeharto dapat dengan mudah memutuskan untuk mengadakan mobnas. Dia merasa bahwa keputusan yang diambil bersama para pembantunya, yang sejatinya hanya “nurut” apa kata “Bapak”, akan selalu berhasil karena saat itu dialah pemimpin



tertingginya, yang ditakuti dan disegani. Namun dia lupa bahwa atas keputusannya tersebut, banyak pihak yang dirugikan, Dampaknya pengambilan keputusan kelompok menjadi lebih lancar. Mereka menjadi percaya diri bahwa mobnas ini akan sukses di pasaran dan membuat rakyat Indonesia bisa memiliki mobil dengan murah.

- Adanya kekuatan yang dimiliki Soeharto dan keluarga cendana mau tidak mau akan memberikan sebuah tekanan dalam pengambilan keputusan mobnas tersebut. Apa yang telah direncanakan keluarga cendana harus bisa direalisasikan di Negara ini. Apabila ada yang tidak setuju, direct pressure tentu akan diterapkan bagi pembangkang tersebut. Self-censorship pun berlaku dan tentu saja hasilnya langsung disetujui oleh seluruh jajaran kementerian saat itu.

V. Penutup

Menurut Janis (dalam Mulyana, 1999), ada beberapa cara agar *groupthink* dapat dihindari, yaitu:

- Pemimpin kelompok menanggihkan penilaiannya. Dalam hal ini apabila Soeharto tidak memaksakan kehendaknya agar mobnas ini harus terlaksana, mungkin saja hasil survey kelayakan mobnas akan berbeda dan kebijakan yang cacat bisa dihindari.
- Mendorong munculnya berbagai kritik atas program atau keputusan yang diusulkan. Dalam era orde baru, seperti kita ketahui kritik terhadap pemerintah jarang terlihat. Hal ini karena superioritas dari Soeharto, sehingga keputusan program Mobnas ini dengan mudah terlaksana.
- Mengundang ahli-ahli dari kelompok luar. Hal ini jelas tidak dilakukan oleh Soeharto, karena mereka cenderung akan menyingkirkan orang yang berbeda pendapat.
- Menugaskan satu atau dua orang anggota untuk menjadi *Devils Advocat* guna menentang pendapat mayoritas (sekalipun dia sebenarnya mendukung pendapat



tersebut). Namun dalam era soeharto, hal ini tidak akan terjadi. Karena ada kecenderungan siapa yang menentang, pasti akan hilang.

- Kelompok harus membuat keputusan secara bertahap, bukan sekaligus. Disini soeharto langsung menetapkan program mobnas harus berjalan cepat. Bahkan ditambah lagi adanya instruksi presiden tentang pembebasan pajak impor mobnas tersebut. Hal inilah mungkin yang membuat kecemburuan para produsen mobil lainnya.

Daftar Pustaka

Em Griffin, *A First Look at Communication Theory*. Fourth edition (1997).

Littlejohn, Stephen W. *Theories of Human Communication*. 7th Ed. Wadsworth, 2002

Mulyana, Deddy, "Groupthink: Dari Kennedy hingga Soeharto", dalam Nuansa-Nuansa Komunikasi (1999)

Sumber Internet

<http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/15/02/09/nji0mq-ini-kisah-mengenai-lahir-dan-matinya-mobnas-timor> diakses tanggal 1 Februari 2018