

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki peranan yang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Organisasi tidak mungkin berada tanpa adanya komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, koordinasi kerja di dalam organisasi maupun hubungan baik di luar organisasi tidak mungkin dapat dilakukan. Untuk itulah sebuah organisasi perlu menjalankan proses komunikasi yang efektif demi mencapai segala tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Pihak yang mengusahakan komunikasi yang efektif dalam organisasi biasanya dipegang oleh seorang *public relations*.

Dalam menjalankan fungsi manajemen dalam organisasi, kegiatan *public relations* sangat erat hubungannya dengan komunikasi. Komunikasi yang dimaksud adalah komunikasi dua arah dari organisasi ke publiknya maupun sebaliknya, dengan memperhatikan opini publik sebagai efeknya, baik yang terdapat pada publik internal maupun publik eksternal. Bagi seorang *Public Relations Officer (PRO)*, hubungan dengan berbagai publik melalui komunikasi yang efektif sangat penting untuk selalu dipelihara dan dibina dalam rangka menimbulkan pengertian bersama dan hubungan yang harmonis antara kedua belah pihak, yaitu organisasi dan publiknya (Herimanto, 2007:11).

Upaya menjalankan fungsi komunikasi yang efektif oleh *public relations* terhadap publiknya, baik publik internal maupun publik eksternal diharapkan dapat membentuk hubungan yang harmonis antara kedua belah pihak serta dapat menciptakan citra positif kepada perusahaan.

Banyak hal yang dapat dilakukan oleh seorang *public relations* dalam rangka menjalankan fungsi komunikasi yang efektif terhadap publiknya, salah satunya adalah membuat suatu *event* atau acara. Acara yang disusun oleh *public relations* dapat berupa acara hiburan, pendidikan, maupun sosial dan diperuntukkan bagi publik eksternal. Acara yang disusun oleh *public relations* merupakan salah satu cara meningkatkan eksistensi perusahaan di mata publik dan tentunya diharapkan dapat membangun citra positif kepada perusahaan.

Pentingnya *event* sebagai salah satu cara membangun citra positif perusahaan dan komunikasi yang efektif antara perusahaan dan publiknya juga dirasakan *public relations* dari Hotel Jayakarta Lombok. Persaingan bisnis pariwisata di Lombok yang semakin lama semakin ketat, terutama di bidang industri perhotelan membuat Hotel Jayakarta Lombok sebagai salah satu hotel mewah terbaik bintang 4-5 di Lombok, Nusa Tenggara Barat harus terus memikirkan upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam rangka mempertahankan eksistensi dan citra positif perusahaan di mata publik. Semakin banyaknya hotel-hotel baru yang bermunculan di Lombok membuat *public relations* dari Hotel yang telah berdiri sejak tahun 1993 ini terus melakukan upaya komunikasi yang efektif, di antaranya dengan menyusun

event yang nantinya akan dilaksanakan hotel dan diperuntukkan kepada para publiknya. Salah satu *event* rutin yang diadakan oleh Hotel Jayakarta Lombok adalah *event* malam pergantian tahun baru 2013. *Event* ini merupakan *event* rutin terbesar yang diadakan oleh Hotel Jayakarta Lombok karena tidak hanya mengundang paling banyak tamu, tetapi juga melibatkan seluruh departemen yang ada sebagai pihak yang menyiapkan segala keperluan acara.

Event malam pergantian tahun baru 2013 perlu dijalankan secara maksimal dalam rangka pencapaian komunikasi yang efektif dan pembentukan citra positif kepada perusahaan. Dalam hal ini, *public relations* Hotel Jayakarta Lombok tidak dapat bekerja sendiri, mengingat *event* ini merupakan *event* rutin terbesar dan memerlukan keterlibatan banyak departemen selain *public relations* agar *event* tersebut dapat terlaksana dengan lancar. Untuk itu *public relations* Hotel Jayakarta Lombok perlu membentuk tim kerja dengan kepala departemen lain yang berkaitan dengan *event* tersebut agar semua departemen yang terkait dapat melakukan koordinasi dan komunikasi dengan lebih optimal sehingga hasil yang ingin dicapai dapat dilakukan dengan maksimal serta menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi.

Keberhasilan suatu *event* yang dibuat oleh *public relations* memang tidak dapat terlepas dari usaha-usaha yang dilakukan tim kerja *public relations* dengan departemen lain yang berkaitan untuk bekerja dengan efektif. Tanpa adanya sebuah tim, *public relations* tidak akan mampu untuk melaksanakan *event* yang telah disusun jika hanya dikerjakan sendiri. Kerja

tim tidak hanya bermanfaat bagi kelancaran pelaksanaan program saja, namun dalam hal pengambilan keputusan, tim kerja mampu menghasilkan informasi, pandangan dan keputusan yang lebih berkualitas dibandingkan bekerja secara individu. Setiap anggota tim yang bekerja dengan *public relations* saling membutuhkan dan melengkapi satu sama lainnya.

Tim kerja merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Tim kerja merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama (Pace dan Faules, 1998:310).

Ketchum dan Trist dalam Pace dan Faules (1998:310) menerangkan bahwa :

Umumnya, menanggulangi keterbatasan ruang lingkup dan keanekaragaman, berarti memasukkan para pekerja ke dalam tim-tim. Tim, sebagai unit, dapat diberi ruang lingkup tanggung jawab yang amat luas, sehingga memperluas ruang lingkup dan keanekaragaman setiap orang. Dengan alasan ini, tim menjadi balok pembangun dasar bagi organisasi yang baru (Pace dan Faules, 1998:310).

Bukti mengenai keunggulan tim juga dikemukakan oleh Robbins (2002:129), yakni ketika sebuah organisasi harus melaksanakan tugas yang memerlukan berbagai keterampilan, penilaian dan pengalaman, maka organisasi tersebut akan beralih pada suatu tim sebagai salah satu cara untuk mengembangkan bakat para karyawannya. Tim dapat menjadi lebih fleksibel dan responsif dalam menghadapi suatu masalah karena dalam sebuah tim, para karyawan dapat berkumpul, menyebar, memfokuskan diri kemudian bubar dengan cepat.

Salah satu faktor penting yang dapat menjadi penentu kualitas dari sebuah tim adalah dinamika komunikasi yang terjadi di dalamnya. Dinamika komunikasi pada sebuah tim atau kelompok kecil merujuk pada usaha-usaha untuk melakukan interaksi tatap muka dan pertukaran informasi yang terjadi antar anggota kelompok kecil, tidak hanya dalam melakukan tugas pribadi dan melengkapi kebutuhan personal, namun juga untuk mencapai tujuan bersama (Goldhaber, 1993:243). Selain itu, interaksi yang dapat dilakukan, salah satunya dengan pengajuan pendapat atau gagasan, mampu membuat anggota dalam kelompok saling menyadari kehadiran anggota lain dalam kelompok dan menyatakan eksistensi diri sebagai anggota kelompok yang bertujuan untuk mempertahankan kesatuan kelompok. Jadi, pembentukan suatu kelompok kecil yang baik bukan didasarkan pada kuantitas anggotanya, namun pada kualitas hubungan yang terjalin melalui interaksi antar anggota kelompok kecil (Goldhaber, 1993:244).

Cara-cara yang ditempuh suatu tim untuk menjadi tim yang berkualitas dan mampu bekerja dalam komunikasi yang efektif dapat dilihat dari salah satu teori komunikasi yang banyak berbicara mengenai dinamika komunikasi yang terjadi dari proses kerja sebuah kelompok kecil, yakni *groupthink theory*. *Groupthink theory* merupakan salah satu teori komunikasi yang berasal dari penelitian Irving Janis dan merujuk pada suatu mode berpikir sekelompok orang yang memiliki semangat kebersamaan yang tinggi (kohesif), ketika usaha-usaha keras yang dilakukan anggota kelompok untuk mencapai sebuah kesepakatan telah mengesampingkan motivasi mereka

untuk menilai alternatif berbagai ide dan pendapat lain secara realistis (Mulyana, 1999:113). Teori ini berusaha memaparkan keinginan suatu kelompok untuk mencari persetujuan dan mengambil keputusan yang seringkali mengabaikan pemikiran minoritas dan pandangan dari anggota yang berbeda pendapat demi pengambilan keputusan secara mayoritas (Mulyana, 1999:113).

Ketika proses pengambilan keputusan maupun pengajuan gagasan dalam suatu tim atau kelompok, seringkali beberapa anggota tim menahan bahkan mengabaikan segala pendapat dan pemikirannya sendiri demi mengikuti pendapat mayoritas. Hal ini diperlihatkan dengan sikap diam yang kemudian ditanggapi sebagai sebuah persetujuan terhadap pendapat mayoritas. Mayoritas pun terkadang terkesan menekan agar semua anggota tim dapat menyetujui keputusan mayoritas, meskipun terkadang mengabaikan pemikiran dan keinginan dari anggota yang ragu-ragu atau bahkan tidak setuju.

Penelitian ini mengacu pada pentingnya dinamika komunikasi yang terjadi pada tim kerja *public relations* dari Hotel Jayakarta Lombok dalam mempersiapkan tugas terbesar yang dimiliki oleh Hotel Jayakarta Lombok, yakni *event* malam pergantian tahun baru 2013. Pentingnya ide-ide dan pendapat yang berasal dari anggota kelompok tentunya berpengaruh pada hasil kerja kelompok yang lebih maksimal. Gagasan yang bervariasi dari setiap anggota kelompok berpengaruh pada pertukaran informasi yang lebih beragam dan pengambilan keputusan yang lebih objektif. Namun keinginan

anggota kelompok untuk mencapai suatu kekompakan dan hubungan yang baik antar anggota membuat anggota lebih memilih untuk membungkam pendapat-pendapat yang berbeda dengan keinginan mayoritas (West dan Turner, 2009:275). Di situlah anggota kelompok mengalami adanya *groupthink*. *Groupthink* sendiri dapat menekan anggota kelompok untuk bekerja lebih maksimal dan menghambat upaya kelompok untuk memperoleh keputusan serta hasil kerja yang lebih efektif. Itulah sebabnya peneliti memilih *groupthink theory* sebagai acuan dari penelitian mengenai analisis dinamika komunikasi yang dilakukan oleh tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam perencanaan *event* malam pergantian tahun baru 2013.

1.2. Rumusan Masalah

Bagaimana dinamika komunikasi dari tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam perencanaan *event* malam pergantian tahun baru 2013 berdasarkan *groupthink theory*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dinamika komunikasi dari tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam perencanaan *event* malam pergantian tahun baru 2013 berdasarkan *groupthink theory*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang dinamika komunikasi tim kerja *public relations* yang dianalisis berdasarkan *groupthink theory*.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi dasar dalam menentukan langkah Hotel Jayakarta Lombok mengenai dinamika komunikasi yang dilakukan oleh tim kerja *public relations* dalam merencanakan program *public relations*.

1.5. Kerangka Teori

Dalam rangka penelitian yang dilakukan oleh penulis, terdapat landasan teori yang menjadi acuan untuk membantu penulis dalam menganalisa topik yang dibahas. Teori yang dipakai penulis disesuaikan dengan ranah ilmu komunikasi agar penulis dapat menemukan keterkaitan antara teori yang telah dipelajari dengan hasil temuan di lapangan. Kerangka teori ini akan membahas konteks *public relations* dan *groupthink theory* yang akan digunakan untuk membantu menganalisis dinamika komunikasi tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok.

1.5.1. Public Relations

1.5.1.1. Definisi Public Relations

Definisi *public relations* menurut Cutlip, Center dan Broom (2009:25) adalah sebagai berikut :

Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends (Cutlip dkk, 2009:25).

Definisi lain menyebutkan bahwa *public relations* adalah sebuah fungsi kepemimpinan dan manajemen yang membantu pencapaian tujuan sebuah organisasi, membantu mendefinisikan filosofi, serta memfasilitasi perubahan organisasi. Para praktisi *public relations* berkomunikasi dengan semua masyarakat internal dan eksternal yang relevan untuk mengembangkan hubungan yang positif serta menciptakan konsistensi antara tujuan organisasi dengan harapan masyarakat. Selain itu, para praktisi *public relations* juga mengembangkan, melaksanakan, dan mengevaluasi program organisasi yang mempromosikan pertukaran dari pengaruh serta pemahaman di antara bagian-bagian pokok organisasi dan masyarakat (Baskin dkk, 1997:5).

Melalui pengertian *public relations* tersebut, kita dapat melihat bahwa *public relations* merupakan sebuah fungsi manajemen yang berarti bahwa pihak manajemen di sebuah organisasi harus memperhatikan *public relations*. *Public relations* seharusnya menjadi leher perusahaan, maksudnya *public relations* menjadi penghubung antara manajemen dan pihak-pihak yang ada

di bawahnya. Selain itu, seorang *public relations* sebaiknya berada sejajar dengan pihak manajemen di dalam sebuah organisasi agar *public relations* juga dapat memberi masukan kepada pihak manajemen mengenai cara-cara seharusnya dalam melakukan komunikasi di sebuah organisasi. Hal ini dilakukan agar terpelihara dan terbentuk hubungan baik yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publiknya sehingga akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi sebagaimana yang telah disebutkan dalam definisi *public relations*.

1.5.1.2. Peran dan Fungsi *Public Relations*

Cutlip, Center dan Broom (2009:46-47) mengemukakan empat peranan utama *public relations* dalam suatu organisasi, yakni :

1. Teknisi Komunikasi (*Communication Technician*)

Peranan sebagai *communication technician* lebih mengarah kepada kemampuan *public relations* melaksanakan program dan melakukan tindakan komunikasi saat terjadi permasalahan tanpa ikut serta untuk mendefinisikan permasalahan yang terjadi dengan pihak manajemen.

2. Penasehat Ahli (*Expert Prescriber*)

Dalam melaksanakan peranan ini, seorang praktisi *public relations* yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi bertugas untuk mendefinisikan suatu permasalahan, mengembangkan serta bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan program. Dalam hal ini, pihak manajemen berperan

pasif dan mempercayakan praktisi *public relations* bertanggung jawab atas permasalahan yang terjadi.

3. Fasilitator Komunikasi (*Communication Fasilitator*)

Dalam peran ini, praktisi *public relations* bertindak sebagai pendengar sekaligus mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal mendengar keinginan dan harapan dari publiknya. Sebagai fasilitator komunikasi antara organisasi dan publiknya, *public relations* diharapkan dapat menjalin komunikasi dua arah yang efektif demi kepentingan kedua belah pihak.

4. Fasilitator Pemecah Masalah (*Problem Solving Process Fasilitator*)

Ketika melakukan peran ini, praktisi *public relations* menjadi bagian dari tim perencanaan dan strategis untuk bekerja sama dengan pihak manajer lain untuk mendefinisikan dan memecahkan suatu masalah.

Menurut Ruslan (2005:23), peranan *public relations* dapat menjadi kunci penting untuk memahami fungsi *public relations* dan komunikasi organisasi. Ruang lingkup tugas dari peranan *public relations* sendiri meliputi:

1. Membina Hubungan ke Dalam (Publik Internal)

Publik internal merupakan publik yang berasal dari dalam unit/badan/perusahaan atau organisasi itu sendiri. Publik internal mampu mengenali hal-hal yang dapat menimbulkan gambaran negatif

di masyarakat terhadap organisasi, sebelum kebijakan inti dijalankan oleh organisasi.

2. Membina Hubungan ke Luar (Publik Eksternal)

Publik eksternal adalah publik umum (salah satunya masyarakat) yang berasal dari luar unit/badan/perusahaan atau organisasi namun tetap memiliki hubungan dengan organisasi dan tetap mengusahakan tumbuhnya sikap dan gambaran yang positif publik terhadap lembaga yang diwakilinya.

Fayol dalam Ruslan (2005: 23) menyebutkan beberapa kegiatan dan sasaran *public relations* yang berfungsi sebagai pendukung fungsi manajemen perusahaan atau organisasi yakni:

1. *Building Corporate Identity and Image*

Dalam hal ini *public relations* memiliki tanggung jawab untuk menciptakan identitas dan citra perusahaan yang positif serta mendukung adanya proses komunikasi timbal balik antara organisasi dengan publiknya.

2. *Facing Crisis*

Dalam hal ini *public relations* bertugas untuk menangani keluhan dan membentuk manajemen krisis dalam rangka menghadapi krisis dan memperbaiki *lost of image and damage*.

3. *Promotion Public Causes*

Public relations bertugas untuk mempromosikan dan mendukung segala kegiatan yang berhubungan dengan kepentingan publik.

Sedangkan menurut Baskin, Arronof dan Lattimore (1997:6) dapat diketahui bahwa terdapat tiga fungsi yang dijalankan oleh seorang *public relations*, yakni fungsi manajemen, fungsi komunikasi, dan fungsi opini publik. Ketiga fungsi ini terbagi menurut perannya masing-masing, yaitu:

1. *Public relations* sebagai sebuah fungsi manajemen
 - a. *Public relations* memiliki peran untuk membantu organisasi dalam membangun filosofi, mencapai tujuan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan sekitar dan berhasil bersaing dengan keadaan pasar.
 - b. *Public relations* mempunyai peranan penting untuk membentuk ide-ide organisasi, seperti hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi serta keinginan dan harapan dari publiknya.
 - c. *Public relations* membantu organisasi dalam memberi masukan atau saran terhadap pembuatan kebijakan organisasi serta membantu mengkomunikasikan segala keputusan organisasi kepada publik.

2. *Public relations* sebagai fungsi komunikasi

Penerapan fungsi komunikasi dari seorang *public relations* dapat dilakukan melalui empat cara, antara lain :

- a. *Skill*: Kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang *public relations*, meliputi kemampuan membaca, menulis, mendengarkan dan berbicara.

- b. *Tasks*: Tugas-tugas yang dimiliki oleh *public relations* seperti menulis *release*, artikel, pamflet, membuat serta mengatur kampanye dan lain-lain.
 - c. *Systems*: Selain aspek *skill* dan *tasks*, terdapat aspek *system* yang menekankan adanya sebuah sistem komunikasi yang berkelanjutan serta usaha untuk membentuk dan menjaga jaringan komunikasi yang saling menguntungkan antara organisasi dan publiknya. Aspek sistem ini juga digunakan untuk memperoleh masukan dan pandangan dari publik.
 - d. *Systems Operations*: Aspek ini menekankan tanggung jawab *public relations* untuk menjaga komunikasi dua arah yang baik dari penerapan sistem yang sudah terbentuk.
3. *Public relations* sebagai sarana mempengaruhi opini publik

Pada aspek ini, *public relations* memiliki tugas untuk menciptakan dan mempertahankan opini positif terhadap organisasi serta menetralkan opini-opini yang berlawanan dengan fakta organisasi.

Dari segala peran dan fungsi *public relations* yang telah dikemukakan tadi dapat dikatakan bahwa *public relations* memiliki peranan sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Dalam menjalankan segala fungsi manajemen dan komunikasi, seorang *public relations* melakukan berbagai cara dalam rangka membangun hubungan yang efektif dan saling menguntungkan dengan semua publik yang terkait dengan organisasi. Hubungan yang harmonis otomatis akan berpengaruh terhadap citra positif

yang juga penting bagi kesuksesan organisasi. Pada saat itulah seorang *public relations* menjalankan fungsinya sebagai pembentuk opini publik.

Public relations sebagai fungsi utama pembentuk citra dan opini publik perlu melakukan berbagai kegiatan dan menyusun segala program organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan yang harmonis antara organisasi dengan publiknya. Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan *public relations* yakni membuat suatu *event* atau acara.

Acara atau *event*, menurut Ruslan (2005:227) merupakan suatu peristiwa atau kejadian khusus yang dapat terjadi baik dalam lingkup internal, lokal, nasional, maupun internasional. Jika *event* tersebut merupakan *event* program *public relations*, maka peristiwa tersebut memang dirancang khusus dalam rangka memenuhi program *public relations* suatu perusahaan. Lebih jauh lagi, Ruslan (2005:225) mengatakan bahwa acara yang dibuat *public relations* merupakan salah satu kiat untuk menarik perhatian publik organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan saling pengertian dan hubungan yang harmonis antara organisasi dengan publiknya sekaligus mampu membentuk citra positif publik terhadap perusahaan.

Dalam melaksanakan suatu acara, seorang *public relations* tidak dapat bekerja sendiri. Acara merupakan salah satu program *public relations* yang berhubungan dengan publik sebagai pihak yang juga penting bagi departemen lain dalam perusahaan selain *public relations*. Oleh sebab itu *public relations* perlu bekerja sama dengan departemen lain yang terlibat dalam acara tersebut lalu membentuk sebuah tim kerja atau *teamwork* agar acara yang disusun

dapat berjalan dengan lancar. Hubungan *public relations* dengan departemen lain sebagai sebuah *teamwork* dapat meningkatkan adanya dukungan profesionalisme langsung dari masing-masing departemen berdasarkan tugasnya masing-masing sehingga dapat meningkatkan kualitas dari perencanaan dan pengelolaan acara yang dibuat (Beard, 2003:103).

1.5.2. Tim Kerja

Pace dan Faules (1998:310) menjelaskan definisi tim kerja sebagai berikut:

Sebuah *teamwork* atau tim kerja adalah kelompok pekerja yang bertanggung jawab atas pembentukan produk atau menangani suatu proses dalam organisasi. Merencanakan pekerjaan, menyelesaikannya, dan mengatur sejumlah tugas regular kepenyeliaan seperti penjadwalan, penentuan tujuan, penyediaan umpan balik kinerja, dan bahkan menyewa anggota tim baru dan memberhentikan mereka yang tidak memberi andil yang cukup pada pekerjaan tim tersebut. *Teamwork* diatur oleh pekerjaan itu sendiri. Para anggota merupakan suatu tim karena pekerjaan mengharuskan mereka bekerja bersama-sama. Bila fungsi *teamwork* benar-benar berdiri sendiri, tim ini dinamakan "tim otonom" (*autonomous*) atau "tim yang mengatur dirinya" (*self-managed team*)" (Pace dan Faules, 1998:310).

Melalui definisi mengenai tim kerja tadi dapat dikatakan bahwa sebuah tim kerja diisi oleh para anggota yang berasal dari divisi yang berbeda, namun kemudian berkumpul dan bekerja untuk satu tujuan yang sama. Meskipun dalam sebuah tim, para anggota bisa saja berpindah pekerjaan dari satu tugas ke tugas yang lain, namun semua anggota tim bertanggung jawab untuk penyelesaian tugas yang telah diberikan kepada tim tersebut (Pace dan Faules, 1998:310).

Sebuah tim dapat terbentuk berdasarkan berbagai tujuan. Robbins (2002:131) mengklasifikasikan tiga bentuk tim berdasarkan tujuannya.

Bentuk tim yang pertama adalah tim pemecahan masalah (*problem-solving teams*). Dalam tim ini, anggotanya berasal dari unit yang sama untuk berdiskusi, berbagi ide serta saran mengenai perbaikan kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja mereka. Bentuk tim yang kedua adalah tim kerja swakelola (*self-managed work teams*). Tim ini merupakan tim yang memilih sendiri anggotanya karena diberi tanggung jawab dari mantan atasan sehingga pada akhirnya mereka harus saling mengelola diri sendiri serta saling menilai kinerja masing-masing. Bentuk tim ini membuat para anggotanya sangat merasa tertekan dan terpenjara (Robbins, 2002:131). Bentuk tim yang terakhir adalah tim lintas fungsional (*cross-functional teams*), yakni sebuah tim yang anggotanya berasal dari wilayah kerja yang berbeda yang bekerja bersama untuk satu tugas. Bentuk tim seperti ini sangat memungkinkan para anggotanya yang berasal dari peran yang berbeda dalam organisasi untuk saling bertukar ide maupun informasi dalam rangka penyelesaian suatu masalah. Dalam pengembangannya, bentuk tim lintas fungsional memerlukan waktu untuk menciptakan kepercayaan antar anggota timnya (Robbins, 2002:131).

Keefektifan sebuah tim memerlukan jenis keterampilan yang berbeda-beda dari para anggotanya. Tidak ada tim yang dapat bekerja secara optimal jika tidak memperhatikan kinerja dari setiap anggotanya (Robbins, 2002:134). Maka, dapat dikatakan bahwa anggota dalam sebuah tim memiliki pengaruh kuat dalam menentukan keberhasilan dari kerja timnya. Bene dan Sheats

dalam Pace dan Faules (1998:319) mengemukakan ada tiga peranan besar yang dapat dilakukan oleh anggota dari suatu tim, yaitu :

1. Peranan tugas, merupakan peranan yang dapat memperlancar dan membantu pelaksanaan pekerjaan, seperti mengemukakan gagasan dan rencana, meminta informasi atau pendapat, mendorong anggota lain untuk maju serta menangani segala kegiatan sesuai dengan prosedur.
2. Peranan pemeliharaan, merupakan peranan anggota tim yang menunjukkan sikap-sikap untuk mempertahankan dan memperkuat keutuhan timnya, seperti memberi pujian dan dukungan, menengahi perbedaan, mendengarkan orang lain dan menerima keputusan tim.
3. Peranan mengganggu, merupakan peranan yang dapat menghalangi suatu tim untuk tetap bersatu dan menyelesaikan segala tugas serta permasalahan. Peranan mengganggu ini ditunjukkan dengan sikap membangkang dan menentang gagasan tim, menyerang kedudukan anggota lain bahkan mengesampingkan pembahasan tim demi menghindari komitmen.

Selain tiga peranan besar dari anggota tim secara fungsional, terdapat identifikasi mengenai sembilan potensi peran yang lebih spesifik dalam sebuah tim yang telah diteliti oleh Margerison dan McCann dalam Robbins (2002:136). Sembilan peran tersebut meliputi :

1. *Creator-Innovator*, sebagai pelopor dalam menuangkan ide-ide awal yang kreatif dalam tim.

2. *Explorer-Promoters*, sebagai peran yang mencari sumber daya untuk mewujudkan ide-ide yang diambil dari *creator-innovator*.
3. *Assessor-Developers*, sebagai peran yang sangat kuat dalam menganalisis suatu keputusan dalam tim.
4. *Thruster-Organizers*, merupakan peran yang memberikan struktur kepada yang lain, menyelesaikan segala sesuatu dan memastikan bahwa tugas yang telah dikerjakan tepat pada waktu yang telah ditentukan.
5. *Concluder-Producers*, merupakan peran yang sangat berpegang pada hasil, namun memiliki cara seperti *thruster-organizers*. Peran ini memastikan agar batas waktu dapat dijaga dan segala komitmen telah dilaksanakan dengan baik.
6. *Controller-Inspectors*, peran ini sangat peduli pada detil dan menghindari ketidakakuratan sehingga selalu memastikan kembali seluruh pelaksanaan dan data-data yang telah dihasilkan.
7. *Upholder-Maintainers*, peran ini merupakan benteng pertahanan tim dari serangan pihak luar sehingga memiliki pengaruh penting untuk menjaga kestabilan tim.
8. *Reporter-Advisers*, memegang peranan sebagai pendengar yang baik serta berusaha untuk menjaga tim agar selalu mencari informasi tambahan dan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan.

9. *Linkers*, merupakan peranan yang dapat dimainkan oleh peran yang lainnya karena *linkers* memegang peranan untuk menjadi penyatu antar anggota kelompok dan pengatur untuk membangun kerja sama antar anggota.

Kekuatan setiap individu yang tergabung dalam tim dapat membuat sebuah tim memiliki beragam kemampuan yang kemudian disatukan untuk menjadi satu kekuatan besar untuk menyatukan tim tersebut. Namun jumlah anggota yang terlalu banyak malah akan membuat sebuah tim sulit untuk mengerjakan tugas dengan kekompakan dan komitmen yang tinggi. Tim yang baik cenderung memiliki jumlah anggota yang sedikit. Jadi, untuk membentuk suatu tim yang efektif, para manajer harus menjaga agar jumlah anggota tim tetap di bawah selusin (Robbins, 2002:134).

Berbagai penjelasan mengenai tim kerja tadi dapat membuktikan bahwa kinerja sebuah tim memang memiliki hasil yang lebih berkualitas dan beragam dibanding dengan kerja individu, tak terkecuali pada kinerja *public relations*. Perlunya seorang *public relations* untuk bekerja secara tim dikarenakan memang banyak terdapat nilai tambah yang dapat diperoleh dari penyelesaian kerja secara tim. Di samping lebih banyak menghasilkan *input* berupa informasi dan ilmu pengetahuan yang lebih komplit, keragaman anggota tim menawarkan berbagai pandangan dengan banyaknya pendekatan dan alternatif yang lebih bervariasi sehingga keputusan yang diambil memiliki kualitas lebih tinggi dan mencapai hasil yang lebih diterima (Robbins, 2002:120).

Melalui definisi *public relations* dan tim kerja tadi maka dapat dikatakan bahwa tim kerja *public relations* merupakan gabungan antara *public relations* bersama departemen lain yang bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing dan bergabung untuk menghasilkan suatu keputusan bersama dalam rangka menjalankan segala program kerja *public relations* dan pencapaian hasil organisasi yang diinginkan sesuai dengan peran dan fungsi *public relations*.

Public relations memang perlu memiliki hubungan kerja, bahkan sebagai tim dengan departemen lain dalam suatu organisasi. Jika dikaitkan dengan fakta lapangan, departemen-departemen dalam organisasi mampu memberikan dukungan langsung kepada *public relations* dari berbagai wilayah kerja (Beard, 2003:103). Sedangkan jika *public relations* memiliki suatu program yang ingin dijalankan, *public relations* membutuhkan departemen lain yang memiliki hubungan kuat dengan program tersebut, seperti penyusunan anggaran pada bidang keuangan, pengembangan komunikasi internal pada sumber daya manusia, sampai pada berbagi informasi mengenai hal-hal yang diinginkan khalayak eksternal melalui bidang pemasaran (Beard, 2003:104). Di sisi lain, program yang disusun oleh *public relations* diperuntukkan bagi khalayak yang juga merupakan pihak yang penting bagi seluruh departemen di dalam organisasi. Hubungan yang saling membutuhkan ini membuat *public relations* dan departemen lain perlu bekerja sama sebagai suatu tim yang kuat demi keberhasilan suatu program secara lebih optimal (Beard, 2003:105).

Dalam teori komunikasi, terdapat teori yang dapat membantu menjelaskan dan menganalisis dinamika komunikasi sebuah tim saat bekerja dan mengambil keputusan dalam rangka pencapaian sebuah tim yang berkualitas, yakni *groupthink theory*. *Groupthink theory* akan dipaparkan pada penjelasan selanjutnya.

1.5.3. Dinamika Komunikasi dan *Groupthink Theory*

Situasi yang terjadi dari suatu kelompok kecil atau tim dapat berpengaruh pada perilaku individu yang ada di dalamnya. Pentingnya sebuah kelompok bagi anggotanya dapat mempengaruhi perubahan perilaku dari masing-masing individu serta dapat menjadi sarana untuk memperkuat individu dalam mencapai tujuannya (Rogers, 1994:343). Kurt Lewin dalam Rogers (1994:324) menjelaskan bahwa melalui sebuah tim, individu memiliki cara pandang, sebuah perspektif dan makna pribadi mengenai keterlibatannya dalam tim maupun keterlibatan anggota lainnya. Sebuah tim tidak ditentukan dari kesamaan atau perbedaan anggotanya, melainkan dari saling ketergantungannya anggota satu dengan anggota yang lainnya.

Situasi bahwa sebuah kelompok merupakan milik seseorang dapat dibuktikan dengan proses komunikasi yang terjadi di dalamnya. Melalui proses komunikasi, individu dalam kelompok saling memberi dan menerima informasi. Makna pesan dari informasi tersebut ditentukan oleh individu-individu dari kelompok itu sendiri (Rogers, 1994:324). Maka dapat dikatakan bahwa dalam sebuah kelompok, komunikasi merupakan garis yang

menghubungkan anggota-anggota dalam kelompok tersebut (Rogers, 1994:345).

Dinamika komunikasi pada sebuah tim atau kelompok kecil merujuk pada aktivitas dalam sebuah tim atau kelompok kecil yang terdiri dari pertukaran informasi, pengajuan gagasan atau pendapat antar anggota tim serta membuat suatu keputusan, tidak hanya dalam melakukan tugas pribadi dan melengkapi kebutuhan personal, tetapi juga untuk mencapai tujuan bersama (Goldhaber, 1993:243). Pembentukan suatu kelompok kecil yang baik bukan didasarkan pada kuantitas anggotanya, namun pada kualitas hubungan yang terjalin melalui interaksi antar anggota kelompok kecil (Goldhaber, 1993:244).

Goldhaber (1993:276) menjelaskan bahwa dinamika komunikasi dalam suatu kelompok kecil dipengaruhi oleh berbagai aktivitas yang dapat mempengaruhi hasil yang dikeluarkan dari kelompok itu sendiri, yakni interaksi dan pertukaran informasi yang dilakukan pada saat suatu kelompok kecil melakukan berbagai usaha untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan, menyelesaikan suatu masalah dan membuat suatu keputusan. Selain itu, faktor kepemimpinan dan perlunya anggota kelompok kecil untuk saling menyesuaikan diri antara kebutuhan personal anggota dengan kebutuhan bersama juga merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan loyalitas anggota terhadap kelompok (Goldhaber, 1993:276). Kemudian sebuah kelompok juga perlu memperkuat jaringan, baik jaringan dalam tim maupun di luar tim untuk mendapatkan pesan dan informasi yang lebih

banyak agar mampu bekerja dengan lebih baik (Goldhaber, 1993:276). Terakhir, suatu kelompok dapat bertahan bahkan dapat menjadi sangat kuat apabila kelompok tersebut mampu mengelola konflik yang dapat terjadi secara tiba-tiba dalam sebuah kelompok kecil (Goldhaber, 1993:276).

Groupthink merupakan salah satu teori komunikasi yang diasosiasikan dengan dinamika komunikasi kelompok kecil. Komunikasi kelompok sendiri, menurut Mulyana (2011:82), merupakan komunikasi yang dilakukan oleh sekumpulan orang yang saling berinteraksi, kemudian saling bergantung dan akhirnya mengenal satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Groupthink (pemikiran kelompok) sebagai sebuah teori yang sangat berkaitan dengan dinamika komunikasi kelompok kecil ini didefinisikan sebagai suatu cara pertimbangan yang digunakan anggota kelompok ketika keinginan mereka akan kesepakatan melampaui motivasi mereka untuk menilai semua rencana tindakan yang ada (West dan Turner, 2009:274). Dapat dikatakan bahwa seringkali anggota kelompok mengabaikan hal-hal yang ada di pikiran mereka demi menghindari konflik dan menyerahkan semua keputusan pada keinginan mayoritas, meskipun bertentangan. *Groupthink theory* mencoba mengemukakan tentang rendahnya kepedulian anggota kelompok untuk menilai ide-ide alternatif dari para anggota selain ide mayoritas (West dan Turner, 2009:276).

Teori yang digagas oleh Irving Janis (West dan Turner, 2009:276) ini lebih difokuskan pada kelompok pemecahan masalah (*problem-solving group*) dan kelompok yang berorientasi pada tugas (*task-oriented group*),

yang tujuan utamanya adalah untuk mengambil keputusan dan memberikan rekomendasi kebijakan. Menurut West dan Turner (2009:276), kelompok pemecahan masalah merupakan sekelompok orang yang tugas utamanya adalah mengambil keputusan dan memberikan rekomendasi kebijakan, sedangkan kelompok yang berorientasi pada tugas adalah sekelompok orang yang tujuan utamanya yakni bekerja untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Sedangkan menurut Robbins (2002:131), kelompok pemecahan masalah merupakan kelompok yang bertemu untuk mendiskusikan berbagai cara untuk memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja dengan cara berbagi ide atau saling memberikan saran mengenai perbaikan metode dan proses kerja demi meningkatkan hasil kerja yang lebih baik. Kelompok tugas, dijelaskan Robbins (2002:108), merupakan kelompok yang ditentukan secara organisasional dan mewakili orang-orang yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dalam teori *groupthink* ini, terdapat tiga asumsi penting yang menuntunnya, yakni:

1. Terdapat adanya kondisi-kondisi di dalam kelompok yang sangat menginginkan suatu kohesivitas yang tinggi. Kohesivitas sendiri merupakan batas anggota-anggota suatu kelompok yang bersedia untuk bekerja bersama. Ini merupakan rasa kebersamaan dari kelompok tersebut (West dan Turner, 2009:276).
2. Pemecahan masalah kelompok pada intinya merupakan proses yang menyatu. Dennis Gouran dalam West dan Turner (2009:277-278)

mengamati bahwa kelompok-kelompok lebih rentan terhadap batasan afiliatif (*affiliative constraints*), yang berarti bahwa anggota kelompok lebih memilih untuk menahan masukan mereka daripada mengambil resiko ditolak. Batasan afiliatif merujuk pada saat para anggota memilih untuk menahan masukan mereka daripada menghadapi penolakan dari kelompok. Hal ini membuat anggota kelompok lebih tertarik untuk mengikuti pemimpin ketika pengambilan keputusan tiba.

3. Kelompok dan pengambilan keputusan oleh kelompok sering kali bersifat kompleks. Usia, sifat kompetitif, ukuran kecerdasan, komposisi gender, gaya kepemimpinan dan latar belakang budaya dari para anggota kelompok dapat mempengaruhi proses-proses yang terjadi di dalam kelompok, seperti misalnya karena banyak budaya yang tidak menghargai komunikasi yang terbuka dan ekspresif, beberapa anggota kelompok akan menarik diri dari perdebatan atau dialog. Hal ini mungkin dapat membuat anggota kelompok yang lain heran, serta bisa mempengaruhi persepsi dari para anggota kelompok, baik yang partisipatif maupun yang non partisipatif. Oleh karena itu, kelompok dan keputusan kelompok dapat menjadi sulit, tetapi biasanya melalui kerja kelompok, orang dapat mencapai tujuan mereka lebih baik dan efisien (West dan Turner, 2009:278).

Groupthink dapat menjauhkan anggota kelompok dari banyaknya pemikiran dan analisis yang harusnya diperlukan untuk membuat suatu keputusan. Oleh sebab itu *groupthink* dalam sebuah kelompok dapat dikatakan sebagai suatu kecerobohan yang dapat dialami oleh kelompok terbaik sekalipun (Lumsden, 2010:282). Janis dalam Lumsden (2010:283) mengemukakan empat kondisi yang dapat mendorong terjadinya *groupthink*, yaitu:

1. Kohesivitas

 Seperti yang telah dijelaskan pada asumsi tadi, kohesivitas merujuk pada suatu batasan dari para anggota kelompok yang bersedia untuk bekerja sama dan memiliki semangat kebersamaan yang tinggi. Suatu kelompok dikatakan kohesif apabila para anggotanya saling tertarik satu sama lainnya dalam hal sikap, nilai maupun perilaku dalam kelompok (West dan Turner, 2009:277). Kekompakan atau kohesivitas merupakan lem atau alat perekat dari suatu kelompok yang tidak hanya berkontribusi terhadap produktivitas, tetapi juga dapat memberikan gambaran terhadap efektivitas anggota kelompok. Namun seringkali ketika masalah muncul, tak seorang pun dari anggota kelompok yang ingin mengorbankan kekompakan kelompok demi suatu hal atau pemikiran kontra yang mungkin dapat melarutkan alat perekat tersebut, sehingga masalah menjadi tenggelam dan tidak dibahas. Inilah yang kemudian menunjukkan bahwa kekompakan kelompok justru dapat menjadi masalah yang menyebabkan *groupthink* (Lumsden, 2010:283).

2. Kondisi Struktural Kelompok

Sebuah kondisi struktural juga dengan mudah dapat mengembangkan adanya *groupthink* dalam sebuah kelompok. Faktor struktural yang dimaksud meliputi homogenitas kelompok, proses kelompok yang tidak memadai dan isolasi dari luar. Dengan homogenitas, anggota kelompok yang saling memiliki daya tarik sosial yang tinggi sering berpikiran sama namun hasil yang didapat menjadi sempit. Anggota cenderung menyetujui segala hal yang diputuskan oleh pemimpin. Sedangkan jika melihat dari proses kelompok yang tidak memadai, kelompok tidak memiliki norma-norma untuk berpikir kritis dan menjauhkan kelompok dari keterbukaan terhadap ide-ide dan perbedaan pendapat. Terakhir, dengan adanya isolasi kelompok dari luar, anggota kelompok menjadi kurang memiliki informasi dan stimulasi yang lebih beragam dan efektif untuk dikembangkan bersama (Lumsden, 2010:283).

3. Situasi

Stres secara situasional juga dapat menekan kelompok pada *groupthink*. Dalam menghadapi suatu krisis, ancaman atau bahkan persaingan yang melibatkan taruhan yang sangat tinggi, para anggota lebih cenderung untuk tetap tertutup terhadap ide-ide baru yang berbeda. Chapman dalam Lumsden (2010:283) menulis bahwa saat menghadapi kecemasan, orang cenderung termotivasi untuk mencari kesepakatan dengan orang lain untuk mengurangi rasa gugup. Saat

keputusan terjadi, anggota lebih nyaman untuk berkomitmen dengan solusi dibandingkan berkuat untuk mencari ide lain (Lumsden, 2010:283).

4. Faktor Kepemimpinan

Pemimpin yang terlalu mengarahkan dan otoriter dapat mendorong para anggotanya pada *groupthink*. Gaya kepemimpinan seperti itu menyebabkan rendahnya masukan atau perspektif alternatif dari para anggota dikarenakan keinginan pemimpin untuk mencapai kesepakatan menurut kehendaknya sendiri sehingga para anggota dapat meyakini bahwa segala pemikiran anggota mengenai arah kelompok tidak akan disuarakan (Lumsden, 2010:283).

Kondisi-kondisi yang telah dijelaskan tadi sangat memungkinkan anggota dalam kelompok menyetujui segala keputusan mayoritas dan mengalami *groupthink*. Namun jika kehadiran kondisi-kondisi tersebut mungkin tidak mengakibatkan *groupthink*, adanya *groupthink* juga dapat dilihat dari gejala-gejala yang ada. Janis dalam Mitchel (2009:166) menggambarkan gejala sebagai hal-hal yang menjadi pertanda dalam pengambilan keputusan yang salah. Gejala-gejala tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi tiga, antara lain :

1. Penilaian Berlebihan terhadap Kelompok (*Overestimation of the Group*)

Suatu penilaian berlebihan terhadap kelompok (*overestimation of the group*) mencakup perilaku-perilaku yang menunjukkan bahwa

kelompok ini yakin dirinya lebih dari yang sebenarnya. Dua gejala spesifiknya antara lain :

- a. Ketidakrentanan yang hanya merupakan sebuah ilusi (*illusion of invulnerability*). Kelompok ini memiliki keyakinan bahwa mereka cukup istimewa atau hebat untuk mengatasi rintangan-rintangan serta tidak terkalahkan (West dan Turner, 2009:283). Namun lebih jauh, ilusi ini dapat menyebabkan optimisme berlebihan yang mendukung pengambilan resiko tinggi oleh kelompok dan akhirnya membuat keputusan yang buruk (Mitchel, 2009:166).
- b. Terlalu tingginya keyakinan akan moralitas yang tertanam di dalam kelompok. Kelompok ini memiliki keyakinan bahwa anggota-anggota kelompoknya dapat berpikir bijaksana dan memiliki moral yang baik, sehingga keputusan yang mereka buat juga akan baik pula. Anggota kelompok ini membersihkan diri dari rasa malu atau bersalah, walaupun mereka mengabaikan etika atau moral dari keputusan mereka (West dan Turner, 2009:283).

2. Faktor Ketertutupan Pikiran (*Closed-Mindedness*)

Ketertutupan pikiran merupakan kesediaan suatu kelompok untuk tidak mengindahkan perbedaan antar orang dan peringatan mengenai keputusan kelompok yang kurang baik. Gejala spesifiknya adalah :

- a. Stereotip kelompok luar (*out group stereotypes*), yaitu persepsi stereotip mengenai rival atau musuh. Stereotip-stereotip ini menekankan fakta bahwa lawan terlalu lemah atau terlalu bodoh untuk membalas taktik atau serangan yang dilempar oleh kelompok (West dan Turner, 2009:284).
 - b. Rasionalisasi kolektif (*collective rationalization*), yakni situasi bahwa kelompok tidak mengindahkan peringatan-peringatan yang mendorong mereka untuk mempertimbangkan kembali pemikiran mereka sebelum mencapai keputusan akhir (West dan Turner, 2009:284). Pada gejala ini, rasionalitas digunakan untuk membela logika rusak, yakni keputusan yang dibuat menurut anggota adalah kebal dan sakral (Mitchell, 2009:166).
3. Tekanan untuk Mencapai Keseragaman (*Pressures Toward Uniformity*)

Tekanan untuk mencapai keseragaman terjadi ketika para anggota kelompok berusaha untuk menjaga hubungan baik antar anggota.

Keempat gejala spesifiknya adalah :

- a. Sensor diri (*self-censorship*), merupakan kecenderungan para anggota kelompok untuk meminimalkan keraguan mereka dan argumen-argumen yang menentang pemikiran mereka. Anggota cenderung untuk menyensor atau membungkam pemikiran-pemikiran pribadi mereka yang menentang pemikiran

kelompok dan menyimpang dari keputusan mayoritas (West dan Turner, 2009:284).

- b. Kebulatan suara yang semu (*illusion of unanimity*), menganggap bahwa diam adalah tanda setuju. Biasanya dalam *groupthink*, anggota mengikuti pemimpin, sehingga keputusan pemimpin adalah keputusan kelompok. Jika ada anggota yang mempunyai pemikiran yang berbeda dengan pemimpin, anggota lebih memilih diam, maka di sinilah dianggap bahwa tidak ada keberatan, dan dianggap bahwa ada kebulatan suara kelompok. Ilusi ini dapat menyebabkan suatu keputusan yang palsu (West dan Turner, 2009:285).
- c. *Self-appointed mindguards*, anggota-anggota kelompok melindungi kelompok dari informasi yang tidak mendukung kelompoknya. Para pelindung kelompok ini yakin bahwa mereka bertindak demi kepentingan kelompok mereka (West dan Turner, 2009:285).
- d. Tekanan terhadap para penentang (*pressures on dissenters*), yakni tekanan atau pengaruh langsung terhadap anggota-anggota kelompok yang menyumbangkan opini, pendapat, pandangan, atau komitmen yang berlawanan terhadap opini mayoritas kelompoknya (West dan Turner, 2009:285).

Gejala-gejala *groupthink* merupakan kondisi awal yang menjadi tanda dari kesalahan dalam pengambilan keputusan. Gejala-gejala tersebut dapat

mengakibatkan konsekuensi berupa cacatnya keputusan yang diambil.

Menurut Cragan (2009:251), keputusan cacat yang dimaksud meliputi:

1. Kegagalan untuk memeriksa ide-ide yang alternatif
2. Kegagalan untuk menguji kembali alternatif pilihan yang telah diterima atau telah ditolak
3. Proses seleksi pengolahan informasi yang bias
4. Pencarian informasi yang buruk
5. Gagal untuk bekerja di luar rencana yang telah disusun

Pada akhirnya, *groupthink* bukanlah suatu kesalahan permanen, namun hanya suatu keadaan yang dapat meningkatkan resiko pengambilan keputusan yang salah dalam kelompok. Semakin besar ancaman terhadap harga diri anggota dalam pengambilan keputusan kelompok, maka akan semakin besar pula kecenderungan untuk mengorbankan pemikiran kritis pribadi mereka (Cragan, 2009:253). Kenyataannya, kelompok merasa bahwa konflik merupakan tanda dari kelompok sehat, namun dari teori ini menunjukkan bahwa sebenarnya tanda dari kelompok sehat adalah suasana yang menunjukkan anggota kelompoknya dapat menghargai sejumlah kritik yang ada (Cragan, 2009:253).

1.6. Kerangka Konsep

Public relations adalah sebuah fungsi kepemimpinan dan manajemen yang membantu pencapaian tujuan sebuah organisasi, membantu mendefinisikan filosofi, serta memfasilitasi perubahan organisasi. Selain itu,

para praktisi *public relations* juga memberikan saran kepada pihak manajemen dalam rangka pengembangan, pelaksanaan dan evaluasi segala program organisasi. *Public relations* menjadi jembatan komunikasi antara organisasi dengan publiknya, baik publik internal maupun publik eksternal dalam rangka mengembangkan hubungan yang positif serta menciptakan pemahaman yang sama antara organisasi dan masyarakat (Baskin dkk, 1997:5).

Hubungan yang positif antara organisasi dan publiknya akan berpengaruh terhadap citra positif organisasi yang juga penting bagi kesuksesan organisasi. Dalam hal ini, *public relations* sebagai fungsi pembentuk citra dan opini publik perlu melakukan berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan yang harmonis antara organisasi dengan publiknya, salah satunya adalah membuat suatu *event* atau acara. Dalam melaksanakan suatu acara, seorang *public relations* tidak dapat bekerja sendiri. *Public relations* perlu bekerja sama dengan departemen lain yang terlibat dalam acara tersebut lalu membentuk sebuah tim kerja agar acara yang disusun dapat berjalan dengan lancar. Tim kerja merupakan kelompok pekerja yang berasal dari berbagai divisi yang berbeda yang berkumpul lalu mengatur dan menyelesaikan sejumlah tugas secara bersama-sama dalam rangka menghasilkan suatu produk atau menangani suatu proses dalam organisasi (Pace dan Faules, 1998:310).

Salah satu faktor penting yang dapat menjadi penentu kualitas dari sebuah tim adalah dinamika komunikasi yang terjadi di dalamnya. Dinamika

komunikasi pada sebuah tim atau kelompok kecil merujuk pada interaksi tatap muka dan pertukaran informasi yang terjadi antar anggota kelompok kecil, tidak hanya dalam melakukan tugas pribadi dan melengkapi kebutuhan personal, namun juga untuk mencapai tujuan bersama (Goldhaber, 1993:243). Selain itu, interaksi yang dapat dilakukan, salah satunya dengan pengajuan pendapat atau gagasan, mampu membuat anggota dalam kelompok saling menyadari kehadiran anggota lain dalam kelompok dan menyatakan eksistensi diri sebagai anggota kelompok yang bertujuan untuk mempertahankan kesatuan kelompok (Goldhaber, 1993:244).

Dalam teori komunikasi, terdapat teori yang dapat membantu menjelaskan dan menganalisis dinamika komunikasi dari sebuah tim atau kelompok kecil yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama, yakni *groupthink theory*. *Groupthink theory* merupakan salah satu teori komunikasi yang diasosiasikan dengan komunikasi kelompok kecil. Komunikasi kelompok itu sendiri merupakan pertukaran pesan dan informasi dari sekumpulan orang yang saling berinteraksi, kemudian saling bergantung dan akhirnya mengenal satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan bersama (Mulyana, 2011:82).

Groupthink didefinisikan sebagai suatu cara pertimbangan yang digunakan anggota kelompok ketika keinginan mereka akan kesepakatan melampaui motivasi mereka untuk menilai semua rencana tindakan yang ada (West dan Turner, 2009:274). Dapat dikatakan bahwa seringkali anggota kelompok mengabaikan hal-hal yang ada di pikiran mereka demi menghindari

konflik dan menyerahkan semua keputusan pada keinginan mayoritas, meskipun bertentangan. *Groupthink theory* mencoba mengemukakan tentang rendahnya kepedulian anggota kelompok untuk menilai ide-ide alternatif dari para anggota selain ide mayoritas (West dan Turner, 2009:276).

Groupthink dapat menjauhkan anggota kelompok dari banyaknya pemikiran dan analisis yang harusnya diperlukan untuk membuat suatu keputusan. Janis dalam Lumsden (2010:283) mengemukakan empat kondisi yang dapat mendorong terjadinya *groupthink*, yaitu kohesivitas, kondisi struktural kelompok, situasi stres, hingga faktor kepemimpinan dalam perusahaan. Kondisi-kondisi tersebut sangat memungkinkan anggota dalam kelompok menyetujui segala keputusan mayoritas dan mengalami yang namanya *groupthink*.

1.7. Metodologi Penelitian

1.7.1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti mengambil jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bersifat menggambarkan atau melukiskan sesuatu hal. Maksud dari penggambaran atau pelukisan suatu hal yaitu penggambaran berbagai gambar dan foto yang didapat dari data lapangan maupun penggambaran melalui penjelasan kata-kata (Usman, 2008:129). Penggambaran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penggambaran melalui kata-kata mengenai dinamika komunikasi dari tim kerja *public relations* dalam merencanakan

event malam pergantian tahun baru 2013 yang kemudian dianalisis menggunakan *groupthink theory*.

Penelitian ini juga dilakukan secara kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (1996:3) penelitian kualitatif adalah: “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Pendekatan secara kualitatif mengarah pada pandangan terhadap latar dan individu yang akan diteliti sebagai suatu keutuhan, sehingga tidak boleh diisolasi ke dalam bentuk variabel atau hipotesis. Dari data lapangan yang diperoleh, peneliti akan mendeskripsikan mengenai dinamika komunikasi dari tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam merencanakan *event* malam pergantian tahun baru 2013 yang dianalisis menggunakan *groupthink theory*.

1.7.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah studi kasus. Studi kasus adalah pengujian intensif menggunakan berbagai sumber bukti, baik kualitatif, kuantitatif, atau keduanya, terhadap satu kejadian atau realitas yang dibatasi oleh ruang dan waktu (Daymon, 2008:162). Studi kasus dapat dihubungkan dengan sebuah lokasi, seperti sebuah organisasi, sekumpulan orang seperti kelompok kerja atau kelompok sosial, komunitas, peristiwa, proses, isu maupun kampanye. Tujuan studi kasus adalah meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa-peristiwa komunikasi kontemporer yang nyata (Daymon, 2008:162).

Pada penelitian ini, kasus yang diambil menjadi fokus adalah *event* malam pergantian tahun baru 2013 di Hotel Jayakarta Lombok. Acara ini diambil sebagai studi kasus penelitian karena acara ini merupakan acara rutin terbesar yang diadakan oleh Hotel Jayakarta Lombok. Acara ini memerlukan peranan penting delapan dari sepuluh departemen yang ada untuk berpartisipasi dalam menyiapkan acara tersebut. Delapan departemen yang terlibat meliputi *Front Office Department*, *Food and Beverage Department*, *Housekeeping Department*, *Accounting Department*, *Sales and Marketing Department*, *Engineering and Maintenance Department*, *HRD/Manpower/Personnel Department*, dan *Security Department*. Setiap kepala dari delapan departemen ini bergabung dengan *public relations* dan *General Manager* untuk menjadi sebuah tim kerja dalam rangka mempersiapkan dan melaksanakan *event* malam pergantian tahun baru 2013. Menurut peneliti, acara yang melibatkan tim kerja dari seluruh departemen ini cukup representatif untuk dilakukannya penelitian mengenai dinamika komunikasi dari tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam merencanakan *event* malam pergantian tahun baru 2013.

1.7.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data utama yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data primer dalam penelitian adalah wawancara mendalam dan dokumen lokasi. Wawancara merupakan suatu percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) dan yang diwawancarai

(*interviewee*) dengan maksud tertentu. Wawancara juga dapat didefinisikan sebagai interaksi di antara dua orang dalam situasi saling berhadapan. Peneliti melakukan wawancara untuk meminta informasi atau ungkapan kepada orang yang diteliti mengenai pendapat dan keyakinannya (Emzir, 2010:50). Dalam penelitian ini, wawancara yang dilakukan terdiri atas sejumlah pertanyaan yang telah dipersiapkan oleh peneliti mengenai dinamika komunikasi dari tim *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam mempersiapkan *event* pergantian malam tahun baru 2013 dan kemudian diajukan kepada sepuluh partisipan penelitian, yakni *General Manager, Public Relations Manager, Front Office Manager, Food and Beverage Manager, Housekeeping Manager, Financial Controller, Sales and Marketing Manager, Engineering Manager, Human Resources Manager, dan Security Manager*. Topik penelitian diajukan peneliti secara tatap muka, lalu kemudian peneliti merekam semua jawaban yang dikemukakan oleh partisipan penelitian.

Selain melakukan wawancara mendalam, peneliti juga menggunakan dokumen lokasi untuk melengkapi data dari wawancara mendalam. Dokumen lokasi dapat berfungsi untuk menambah informasi dan pemahaman peneliti terhadap lokasi dan partisipan penelitian (Emzir, 2010:61). Pada penelitian ini, penulis mengumpulkan dokumen resmi dari lokasi penelitian yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dokumen ini dapat diperoleh dari internal organisasi dan berupa beberapa info yang berhubungan dengan Hotel Jayakarta Lombok dan *event* malam pergantian tahun baru 2013, seperti sejarah umum organisasi, struktur organisasi, deskripsi tugas anggota tim

kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam rapat perencanaan *event* malam pergantian tahun baru 2013, serta *rundown event* malam pergantian tahun baru 2013.

1.7.4. Teknik Analisis Data

Tahap analisis data adalah proses mengurutkan, menyusun, dan memaknai data yang telah disusun secara massal. Proses analisis data seringkali berawal dari penemuan data pertama (Keyton, 2006:290).

Langkah pertama dalam proses analisis data kualitatif adalah menangkap segala hal yang ditemukan pada saat di lapangan, seperti tatanan tempat (*setting*), dan interaksi yang terjadi antara peneliti dengan partisipan penelitian lalu memisahkannya dengan data yang telah dikumpulkan (Keyton, 2006:291). Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan memberikan pertanyaan kepada partisipan serta menangkap jawaban dan interaksi yang terjadi saat wawancara mendalam antara peneliti dengan partisipan penelitian mengenai dinamika komunikasi tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam rangka perencanaan *event* malam pergantian tahun baru 2013. Peneliti kemudian membuat rangkuman serta menulis transkrip wawancara sebagai catatan tertulis peneliti terhadap interaksi yang telah dilakukan antara peneliti dan partisipan penelitian.

Langkah kedua yang dilakukan adalah memproses data ke dalam unit-unit yang bermakna. Pada poin ini peneliti melakukan pengurangan dan penataan data menjadi per permasalahan, judul, tema atau interaksi (Keyton,

2006:291). Pada tahap ini, peneliti mulai memproses data mengenai tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok yang telah dikumpulkan dari hasil wawancara untuk dilakukan pengaturan dan pengelompokan data menjadi beberapa bagian yang disesuaikan dengan kerangka teori yang ada, di antaranya peran dan fungsi *public relations* dalam tim kerja, penggolongan bentuk tim dan peranan masing-masing anggota tim sampai akhirnya mengelompokkan data mengenai dinamika komunikasi yang dilakukan oleh tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam mempersiapkan *event* malam pergantian tahun baru 2013 yang dianalisis menggunakan *groupthink theory*.

Langkah ketiga adalah mengkategorisasikan data. Pengkategorisasian data juga berguna untuk mengurangi data yang tidak berhubungan dengan penelitian. Kategorisasi dapat ditarik dari literatur yang dijadikan untuk membangun desain penelitian (Keyton, 2006:293). Dalam langkah ketiga ini, kategorisasi data dilakukan dengan mengurangi data-data wawancara yang tidak berhubungan dengan penelitian kemudian melakukan analisis mengenai dinamika komunikasi dari tim kerja *public relations* Hotel Jayakarta Lombok berdasarkan *groupthink theory* yang menjelaskan mengenai usaha-usaha keras yang dilakukan anggota kelompok untuk mencapai kebulatan suara telah mengesampingkan motivasi pribadi dari para anggotanya untuk memiliki pendapat dan keinginan yang berbeda dengan keputusan mayoritas. Pada tahap ini peneliti menemukan proses setiap anggota tim *public relations* Hotel Jayakarta Lombok dalam bekerja, mengemukakan pendapat dan

pemikiran serta akhirnya mengambil suatu keputusan dalam rangka merencanakan *event* malam pergantian tahun baru 2013 berdasarkan *groupthink theory*.

1.7.5. Partisipan Penelitian

Lodico, Spaulding dan Voegtle dalam Emzir (2010:7) menjelaskan bahwa partisipan penelitian merupakan individu yang dipilih melalui metode *nonrandom* berdasarkan kemampuan individu dalam memberikan informasi penting dari pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. Pada penelitian ini, partisipan penelitian adalah seluruh anggota tim kerja *public relations* yang terlibat dalam mempersiapkan *event* malam pergantian tahun baru 2013, meliputi *General Manager, Public Relations Manager, Front Office Manager, Food and Beverage Manager, Housekeeping Manager, Financial Controller, Sales and Marketing Manager, Engineering Manager, Human Resources Manager, dan Security Manager*.