



Buku Ajar Dinamika Kelompok




ISBN 978-623-7550-14-3

Buku Ajar Dinamika Kelompok



Disusun Oleh:

Suci Musvita Ayu S.KM., M.P.H
Fitriana Putri Utami S.KM., M.Kes
Dra. R. Sitti Nur Djannah., M.Kes
Julian Dwi Saptadi, M.Sc

 083867708263
 cv.mine7
 mine mine

 Penerbit : cv. Mine
Perum Sidorejo Bumi Indah F 153
Rt 11 Ngestiharjo Kasihan Bantul
Mobile : 083867708263
email : cv.mine.7@gmail.com

ISBN 978-623-7550-14-3



BUKU AJAR DINAMIKA KELOMPOK

Disusun Oleh:

Suci Musvita Ayu S.KM., M.P.H

Fitriana Putri Utami S.KM., M.Kes

Dra. R. Sitti Nur Djannah., M.Kes

Julian Dwi Saptadi, M.Sc



BUKU AJAR DINAMIKA KELOMPOK

Oleh :

Suci Musvita Ayu S.KM., M.P.H
Fitriana Putri Utami S.KM., M.Kes
Dra. R. Sitti Nur Djannah., M.Kes
Julian Dwi Saptadi, M.Sc

Hak Cipta © 2019, pada penulis

Hak publikasi pada Penerbit CV Mine

Dilarang memperbanyak, memperbanyak sebagian atau seluruh isi dari buku ini dalam bentuk apapun, tanpa izin tertulis dari penerbit.

© HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Cetakan ke-1 Tahun 2019

CV Mine

Perum SBI F153 Rt 11 Ngestiharjo, Kasihan, Bantul,
Yogyakarta-55182

Telp: 083867708263

Email: cv.mine.7@gmail.com

ISBN : 978-623-7550-14-3

Kata Pengantar

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga Buku Ajar Dinamika Kelompok Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan ini dapat diselesaikan. Buku bahan ajar ini merupakan buku yang akan digunakan sebagai pedoman bahan ajar mata kuliah Dinamika Kelompok Program Studi Kesehatan Masyarakat.

Kesuksesan belajar berawal dari kemauan dan ditunjang oleh berbagai sarana, salah satu diantaranya adalah buku. Harapan kami, buku ini dapat membantu dosen sebagai pembimbing dan mahasiswa dalam memahami materi-materi yang berkaitan dengan Dinamika Kelompok, khususnya mahasiswa Program Studi Kesehatan Masyarakat yang akan bertugas di masyarakat secara luas.

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini.

Semoga buku ini dapat bermanfaat, akhir kata kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menerbitkan buku ini.

Yogyakarta, November 2018

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
BAB I	Konsep Dasar Kelompok 1
BAB II	Hakikat Dinamika Kelompok 9
BAB III	Bentuk-Bentuk Kelompok 16
BAB IV	Pertumbuhan Kelompok 21
BAB V	Aspek-Aspek Psikologis Kelompok 31
BAB VI	Komunikasi Dalam Kelompok 40
BAB VII	Kekuatan atau Pengaruh Dalam Kelompok 49
BAB VIII	Kepemimpinan Dalam Kelompok 54
BAB IX	Fungsi Kesehatan Masyarakat Dalam Dinamika Kelompok 61
BAB X	Kepemimpinan Dalam Kelompok 70
BAB XI	Konflik Dalam Dinamika Kelompok 82
BAB XII	Strategi Mengatasi Konflik 108
BAB XIII	Pembuatan Keputusan Dalam Kelompok 106
BAB XIV	Pengembangan TIM 123

BAB I

Konsep Dasar kelompok

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a.** Mahasiswa mampu menjelaskan ruang lingkup kajian konsep dasar kelompok
- b.** Mahasiswa mampu menjelaskan definisi, konsep dasar, dan ciri kelompok

II. MATERI

A. Konsep dasar, definisi kelompok dan ciri kelompok

Dinamika kelompok berasal dari kata dinamika dan kelompok. Dinamika

berarti interaksi atau interdependensi antara

kelompok satu dengan yang lain, sedangkan

Kelompok adalah kumpulan individu yang saling

berinteraksi dan mempunyai tujuan bersama.

Kelompok merupakan sesuatu yang alami, karena

manusia sebagai makhluk sosial akan berinteraksi

satu dengan yang lain sehingga membentuk

kelompok-kelompok tertentu

Dinamika merupakan ilmu yang mempelajari gerak suatu objek tanpa memperhatikan penyebabnya. Dinamika kelompok adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologis secara jelas antara anggota satu dengan yang lain dan berlangsung dalam situasi yang dialami.

Fungsi dari dinamika kelompok itu antara lain:

1. Membentuk kerjasama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup.
2. Memudahkan pekerjaan.
3. Mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga selesai lebih cepat, efektif dan efisien. Salah satunya dengan membagi pekerjaan besar sesuai bagian kelompoknya masing-masing atau sesuai keahlian.
4. Menciptakan iklim demokratis dalam kehidupan masyarakat dengan memungkinkan setiap individu memberikan masukan,

berinteraksi, dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat.

Beda kelompok dan kerumunan

Kerumunan:

1. Sekumpulan orang yang berkumpul pada saat dan tempat yang sama tapi tidak membentuk satu kesatuan atau mempunyai tingkat persamaan yang umum.
2. Tidak punya ikatan hubungan berkumpul, meskipun berada pada tempat yang sama

Sebuah kerumunan bisa berubah jadi kelompok jika terdapat fakta-fakta:

1. Adanya kesatuan tujuan di antara orang-orang dalam kerumunan tsb
2. Adanya interaksi dalam orang-orang tersebut
3. Adanya pemimpin yang dipatuhi oleh orang-orang dalam kerumunan
4. Adanya ikatan emosional yang mempererat kebersamaan pada semua anggota

Suatu kelompok dapat dinamakan kelompok sosial, apabila memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki motif yang sama antara individu satu dengan yang lain. (menyebabkan interaksi/kerjasama untuk mencapai tujuan yang sama)
2. Terdapat akibat-akibat interaksi yang berlainan antara individu satu dengan yang lain (akibat yang ditimbulkan tergantung rasa dan kecakapan individu yang terlibat)
3. Adanya penugasan dan pembentukan struktur atau organisasi kelompok yang jelas dan terdiri dari peranan serta kedudukan masing-masing.
4. Adanya peneguhan norma pedoman tingkah laku anggota kelompok yang mengatur interaksi dalam kegiatan anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Struktur kelompok

Struktur kelompok sebagai pola interaksi yang stabil antara anggota kelompok yang diciptakan oleh

pembagian peran dan penggabungan norma dalam kelompok.

Peran

1. Peran menjelaskan struktur formal dalam kelompok dan membedakan satu posisi dari posisi lainnya.
2. Ketika sebuah peran diberikan, maka anggota tsb akan diharapkan oleh anggota lain untuk bertindak dalam cara-cara tertentu.
3. Anggota yang menjalankan perannya sesuai harapan diberi penghargaan, yang tidak sesuai diberi hukuman.

Indikator yang dijadikan pedoman untuk mengukur tingkat perkembangan kelompok adalah sebagai berikut:

1. Adaptasi Proses adaptasi berjalan dengan baik bila:
 - a. Setiap individu terbuka untuk memberi dan menerima informasi yang baru

- b. Setiap kelompok selalu terbuka untuk menerima peran baru sesuai dengan dinamika kelompok tersebut.
- c. Setiap anggota memiliki kelenturan untuk menerima ide, pandangan, norma dan kepercayaan anggota lain tanpa merasa integritasnya terganggu.

2. Pencapaian tujuan Dalam hal ini setiap anggota mampu untuk

- a. Menunda kepuasan dan melepaskan ikatan dalam rangka mencapai tujuan bersama
- b. Membina dan memperluas pola
- c. Terlibat secara emosional untuk mengungkapkan pengalaman, pengetahuan dan kemampuannya.

Selain hal diatas, perkembangan kelompok dapat ditunjang oleh bagaimana komunikasi yang terjadi dalam kelompok. Dengan demikian perkembangan kelompok dapat dibagi menjadi tiga tahap, antara lain:

1. Tahap pra afiliasi Merupakan tahap permulaan, diawali dengan adanya pengenalan semua individu akan saling mengenal satu sama lain. Kemudian hubungan berkembang menjadi kelompok yang sangat akrab dengan saling mengenal sifat dan nilai masing-masing anggota.
2. Tahap fungsional Ditandai dengan adanya perasaan senang antara satu dengan yang lain, tercipta homogenitas, kecocokan, dan kekompakan dalam kelompok. Pada akhirnya akan terjadi pembagian dalam menjalankan fungsi kelompok.
3. Tahap disolusi Tahap ini terjadi apabila keanggotaan kelompok sudah mempunyai rasa tidak membutuhkan lagi dalam kelompok.^[1] Tidak ada kekompakan maupun keharmonisan yang akhirnya diikuti dengan pembubaran kelompok.

III. EVALUASI

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan baik dan benar!

1. Apa yang dimaksud dengan kelompok?
2. Bagaimana fungsi dari sebuah kelompok yang baik?

IV. REFERENSI

1. Zulkarnaen, Wildan. Dinamika Kelompok. 2013.
Bumi Aksara
2. Slamet. Santosa, 1992. Dinamika Kelompok. Jakarta:
Bumi Aksara

BAB II

Hakikat Dinamika Kelompok

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan tentang pengertian dinamika kelompok
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan sejarah dinamika kelompok

II. MATERI

Pengertian dinamika kelompok mengandung unsur:

1. Adanya kumpulan dua orang atau lebih
2. Melakukan interaksi
3. Anggota saling mempengaruhi
4. Keadaan kelompok dari waktu ke waktu sering berubah-ubah / bergerak

Sejarah Dinamika Kelompok

1. Zaman Yunani

Ajaran Plato → daya-daya pada individu tercermin dalam struktur masyarakat dengan karakteristik yang berbeda satu sama lain.

Pada masa ini ikatan persatuan & interaksi sosial terjalin dengan kuat, masing-masing golongan dapat mempertahankan kesatuannya & tidak terpecah dalam kelompok yg lebih kecil.

2. Zaman liberalisme

Adanya cara berpikir bebas mengakibatkan individu bebas menentukan segala sesuatu bagi dirinya. Kebebasan ini membawa malapetaka → individu merasa tidak mempunyai pedoman kehidupan. Muncul gagasan pembentukan *leviathan* (negara) yang diharapkan dapat menjamin hidup mereka.

3. Zaman ilmu jiwa bangsa-bangsa

Pengaruh adat dan bahasa menimbulkan homogenitas dalam masyarakat. Homogenitas merupakan sikap dan tingkah laku masyarakat tidak berbeda satu sama lain. Muncul teori dikalangan masyarakat bahwa setiap masyarakat yang mempunyai kesamaan psikologi akan menjadi suku

bangsa tertentu, lengkap dengan kepribadian masing-masing.

4. Zaman gerakan massa

Bentuk pemerintahan otokrasi dengan segala bentuk penekanannya mengakibatkan masyarakat menunjukkan pergolakan untuk membebaskan diri dan membentuk pemerintahan yang diinginkan. Massa yang memiliki gerakan sedemikian hebat memiliki bentuk seperti suatu kelompok, mempunyai anggota, norma, pimpinan & tujuan.

5. Zaman psikologi sosial

Pada permulaan abad ke-20, ditemukan bahwa situasi sosial adalah situasi yang mengakibatkan berkumpulnya sejumlah individu pada saat tertentu. Contohnya pemekaran suatu wilayah industrialisasi, kemiskinan dan penjajahan.

6. Zaman dinamika kelompok

Muncul *force-field theory*, sebuah kelompok sebagai satu kesatuan yang utuh, bukan sebagai kumpulan individu-individu yang terlepas satu sama lain.

Tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh kelompok dimana ia menjadi anggotanya.

Metode & proses dinamika kelompok

a. Metode

Dinamika kelompok membuat setiap anggota kelompok menyadari siapa dirinya dan siapa orang lain yang hadir bersamaan dalam suatu kelompok, dengan segala kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

b. Proses

Dinamika kelompok berupaya menciptakan suatu situasi sedemikian rupa sehingga membuat seluruh anggota kelompok merasa terlibat secara aktif dalam setiap tahap perkembangan kelompok

Kedinamisan kelompok bergantung pada faktor penyebabnya (*puse factor*), yang mendorong terjadinya gelombang kedinamisan kelompok yg dapat menggoyang kelompok. Terdapat 6 *puse factors*:

1. *Group Goals*

Segala sesuatu yang akan dicapai oleh kelompok & harus relevan dengan tujuan anggota serta diketahui oleh semua anggota. Semakin lebar tujuan yang sama dari beberapa anggota (A,B,C) maka tujuan kelompok semakin mencerminkan tujuan seluruh anggota.

2. *Group Structure*

Struktur kelompok menggambarkan jaring-jaring otoritas & wewenang pengambil keputusan. Berperan sebagai jaring komunikasi untuk menyampaikan instruksi atau informasi dari atas ke bawah & penyampaian aspirasi dari bawah ke atas. Keruwetan jaringan ini menunjukkan juga keruwetan (*crowded*) sistem komunikasi dalam kelompok.

3. *Group task function*

Segala sesuatu yang harus dikerjakan oleh kelompok

- a. Kekompakan kepuasan anggota
- b. Penyebarluasan informasi
- c. Koordinasi
- d. Klarifikasi aturan jelas
- e. Komunikasi yang jelas serta lengkap aturannya

4. *Group Building and Maintenance*

Sejumlah hal yang harus tetap ada dan terpeliharakan dalam kelompok:

- a. Pembagian tugas merata sesuai fungsi dan kemampuan anggota
- b. Kegiatan sesuai rencana & aturan yang telah ditetapkan bersama
- c. Norma kelompok tumbuh dan berkembang dalam pencapaian tujuan
- d. Proses sosialisasi kelompok berjalan lancar sesuai norma
- e. Penambahan anggota baru dan mempertahankan anggota lama
- f. Terdapat fasilitas penunjang kegiatan kelompok yang memadai

5. *Group Atmosphere*

- a. Suasana kelompok menentukan seseorang tetap betah atau tidak betah menjadi anggota
- b. Semakin betah anggota maka semakin tinggi kegairahan mereka untuk melakukan kegiatan kelompok

- c. Suasana kelompok juga mendorong seseorang untuk bekerjasama dengan anggota lain dalam kelompok atau anggota dari kelompok lain

6. *Group Pressure*

Desakan atau tekanan kelompok bertujuan untuk menjaga ketaatan anggota terhadap norma, meningkatkan motivasi & kedisiplinan anggota, serta membangun kesatuan kelompok.

III. EVALUASI

1. Bisakah kelompok dikatakan dinamis ketika kelompok tersebut tidak memiliki kegiatan? Mengapa?
2. Apa faktor penyebab dari kedinamisan kelompok ?

IV. REFERENSI

1. Zulkarnaen, Wildan. *Dinamika Kelompok*. 2013. Bumi Aksara
2. Slamet. Santosa, 1992. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara

BAB III

Bentuk-bentuk Kelompok

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan Bentuk kelompok sosial teratur dan tidak teratur
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan Bentuk kelompok berdasarkan Pencapaian Tujuan

II. MATERI

a. Kelompok sosial teratur

1) *In-group* dan *Out-group*

In-group adalah kelompok sosial di mana individu mengidentifikasikan dirinya dalam kelompok tersebut, sedangkan *out-group* adalah kelompok sosial yang diartikan individu sebagai lawan dari *in-group* dan biasanya ditandai dengan antipati terhadap kelompok lawan.

2) *Primary group* dan *Sekundary group*

Primary group merupakan kelompok yang ditandai dengan adanya saling mengenal antara anggota-anggotanya, jumlah anggota sedikit dan berdekatan secara fisik, sedangkan *sekundary*

group merupakan kelompok yang lebih besar, bersifat sementara untuk tujuan tertentu dan bersifat impersonal.

b. *Gemeinschaft dan Gesselschaft*

- 1) *Gemeinschaft* (paguyuban) adalah bentuk kehidupan bersama di mana anggotanya terikat hubungan batin murni dan bersifat alamiah serta kekal.
- 2) *Gesselschaft* (patembayan) diartikan sebagai suatu kelompok yang hubungan antaranggotanya bersifat longgar dan impersonal.

c. Kelompok Sosial tidak teratur

- 1) Kerumunan (*crowd*) yaitu individu-individu yang berkumpul secara kebetulan di suatu tempat dan pada waktu yang bersamaan.
- 2) Publik yaitu orang-orang yang berkumpul yang mempunyai kesamaan dalam kepentingan.
- 3) Massa yaitu sekumpulan individu yang tercipta bisa setiap saat karena kesamaan tujuan.

- 4) *Community* yaitu kelompok-kelompok yang terbentuk atas dasar wilayah dan tidak memiliki kepentingan yang khusus

Bentuk Kelompok Sosial lainnya

- a. Kelompok statistik, yaitu kelompok yang bukan organisasi, tidak memiliki hubungan sosial dan kesadaran jenis di antaranya. Contoh: Kelompok penduduk usia 10-15 tahun di sebuah kecamatan.
- b. Kelompok kemasyarakatan, yaitu kelompok yang memiliki persamaan tetapi tidak mempunyai organisasi dan hubungan sosial di antara anggotanya.
- c. Kelompok sosial, yaitu kelompok yang anggotanya memiliki kesadaran jenis dan berhubungan satu dengan yang lainnya, tetapi tidak terikat dalam ikatan organisasi. Contoh: Kelompok pertemuan, kerabat.
- d. Kelompok asosiasi, yaitu kelompok yang anggotanya mempunyai kesadaran jenis dan ada

persamaan kepentingan pribadi maupun kepentingan bersama. Dalam asosiasi, para anggotanya melakukan hubungan sosial, kontak dan komunikasi, serta memiliki ikatan organisasi formal. Contoh: Negara, sekolah.

Kelompok berdasarkan pencapaian tujuannya:

a. Kelompok Formal

Kelompok formal merupakan kelompok yang memiliki peraturan-peraturan dan tugas yang sengaja dibuat untuk mengatur hubungan antar anggotanya. Contohnya adalah lembaga pendidikan.

b. Kelompok Informal

Kelompok sosial yang terbentuk karena pertemuan yang beruklang dan memiliki kepentingan dan memiliki pengalaman yang sama. Contohnya teman.

d. EVALUASI

1. Apa perbedaan antara kelompok formal dan informal?
2. Sebutkan bentuk-bentuk kelompok sosial teratur dan tidak teratur?

e. REFERENSI

1. Huraerah, A; Purwanto. Dinamika Kelompok: Teori dan Aplikasi. Refika Aditama
2. Roberta A, Baron, Donn Byrne. 2004. Psikologi Sosial. Erlangga

BAB IV

Pertumbuhan kelompok

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan alasan berkelompok
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan proses pembentukan kelompok
- c. Mahasiswa mampu menjelaskan tahap-tahap pertumbuhan kelompok

II. MATERI

1) Tahap Pembentukan Rasa Kekelompokan

Pada tahap ini setiap individu dalam kelompok melakukan berbagai penajagan terhadap anggota lainnya mengenai hubungan antar pribadi yang dikehendaki kelompok, sekaligus mencoba berperilaku tertentu untuk mendapatkan reaksi dari anggota lainnya. Bersamaan dengan tampilnya perilaku individu yang berbeda-beda tersebut, secara perlahan-lahan, anggota kelompok mulai menciptakan

pola hubungan antar sesama mereka Pada tahap pertama inilah secara berangsur-angsur mulai diletakkan pola dasar perilaku kelompok, baik yang berkaitan dengan tugas-tugas kelompok, atau yang berkaitan dengan hubungan antar pribadi anggotanya, bahkan mungkin dengan kelompok-kelompok pesaing dalam berusaha.

Dalam kaitannya dengan tugas kelompok, tujuan kelompok belum jelas dan satu sama lain masih mencari-cari. Semua anggota mulai meraba-raba dan menjajagi situasi kelompok. Hubungan satu sama lainnya diliputi oleh perasaan malu-malu, ragu-ragu, dengan sopan santun yang bersifat basa basi. Suasana hubungan satu dengan lainnya masih terlihat kaku, namun pada umumnya setiap individu senang memperlihatkan *aku*-nya, dengan menceritakan berbagai keunggulan dirinya secara lengkap dan berkepanjangan. Produk akhir dari fase forming ini diharapkan terbentuknya rasa kekelompokan diantara anggotanya.

2) Tahap Pancaroba

Upaya memperjelas tujuan kelompok mulai tampak, partisipasi anggota meningkat. Sadar atau tidak sadar, pada tahap ini anggota kelompok mulai mendeteksi kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota kelompok melalui proses interaksi yang intensif, ditandai dengan mulai terjadinya konflik satu sama lain, karena setiap anggota mulai semakin menonjolkan *aku*-nya masing-masing. Salah satu ciri penting dari fase ini adalah dengan berbagai cara apapun anggotanya akan saling mempengaruhi di antara satu sama lain.

3) Tahap Pembentukan Norma

Dalam fase ketiga ini, meskipun konflik masih terjadi terus, namun anggota kelompok mulai melihat karakteristik kepribadian masing-masing secara lebih mendalam, sehingga lebih memahami mengapa terjadi perbedaan dan konflik, bagaimana berkomunikasi dengan orang-orang tertentu, bagaimana cara membantu orang lain dan bagaimana cara memperlakukan orang lain dalam kelompok. Dengan adanya pemahaman demikian, ikatan (*cohesi*) dan

rasa percaya (*trust*) serta kepuasan hubungan dan konsensus diantara anggota kelompok dalam pengambilan keputusan meningkat, anggota mulai merasakan perlunya kesatuan pendapat mengenai perilaku yang boleh dan yang tidak boleh ditampilkan dalam pergaulan kelompok atau norma kelompok, agar kelompok bisa bekerja secara efektif dan efisien dalam memecahkan masalah yang dihadapi bersama. Kondisi akhir dari tahap pembentukan norma ini adalah terciptanya suasana penuh keharmonisan dalam kelompok, sehingga hubungan antar pribadi yang semula penuh dengan keragu-raguan dan konflik satu sama lain akibat ketertutupan diri, telah berubah menjadi sarana untuk pemecahan masalah dan penyelesaian pekerjaan kelompok. Selain itu sudah jelas pula peran apa yang harus dimainkan oleh setiap anggota dalam penyelesaian pekerjaan kelompok sesuai dengan kemampuan yang bisa ia berikan kepada kelompok.

4) Tahap Berprestasi

Kelompok sudah dibekali dengan suasana hubungan kerja yang harmonis antara anggota yang satu dengan yang lainnya, norma kelompok telah disepakati, tujuan dan tugas kelompok serta peran masing-masing anggota telah jelas, ada keterbukaan dalam komunikasi dan keluwesan dalam berinteraksi satu sama lain, perbedaan pendapat ditolerir, inovasi berkembang.

Proses pertumbuhan kelompok

Semua kelompok pada hakikatnya tumbuh dan berkembang dari waktu ke waktu melalui beberapa tingkatan/tahap/fase. Semua tahap harus dilalui oleh sebuah kelompok dengan ciri masing-masing yang melekat dalam setiap tahapan perkembangan tersebut.

Fase pertumbuhan kelompok

1. *Forming* (tahap pembentukan)
 - a. Fokus utama → proses bergabungnya orang (anggota) kedalam sebuah kelompok.

- b. Terdapat banyak ketidakjelasan mengenai tujuan, struktur, dan kepemimpinan dalam kelompok
- c. Mereka belum memiliki strategi pelaksanaan tugas yang harus diemban

Ciri-ciri kelompok dalam tahap forming:

- a. Hubungan antar individu masih berjarak
- b. Pemahaman peran masih belum jelas
- c. Anggota fokus pada tujuan dan masalahnya sendiri
- d. Pengetahuan masih disimpan & dikeluarkan jika menguntungkan
- e. Anggota berusaha tidak mengungkapkan kritik secara terbuka

2. *Storming* (tahap pancaroba)

- a. Tahap keributan
- b. Mulai timbul konflik internal mengenai klarifikasi peran & sikap dari para anggota.
- c. Ketidakcocokan pendapat adalah hal biasa saat penetapan prosedur kerja & peran.

Ciri kelompok dalam tahap storming:

- a. Produk yang akan dihasilkan masih dipertikaikan

- b. Setiap orang mulai memperhatikan tujuan & masalah orang lain
 - c. Tingkat kepercayaan berfokus pada pemimpin
 - d. Anggota mulai mengungkap kritik secara terbuka
 - e. Muncul dorongan untuk terlihat baik dengan menjadi kritis terhadap gagasan orang lain
 - f. Pemahaman peran masih ambigu, tetapi titik terang mulai muncul
3. *Norming* (tahap pembentukan norma)

Tema utama dari tahap ini adalah kerjasama. Komunikasi terbuka menyangkut sasaran yang hendak dicapai memperbesar rasa persatuan saat para anggota menetapkan pola tingkah laku yang diharapkan bersama. Jika anggota terlalu kaku dengan pendirian masing-masing → perkembangan kelompok bisa terhenti sampai ditahap ini.

Ciri-ciri kelompok tahap *norming*:

- a. Hubungan antar anggota diwarnai oleh dorongan untuk saling memahami posisi masing-masing
- b. Anggota mulai fokus dan menaruh kepercayaan pd proses pelaksanaan tugas

- c. Anggota mengungkapkan pengetahuan & kritik secara konstruktif realistis
- d. Pemahaman peran telah jelas
- e. Pengambilan keputusan mulai dilakukan berdasarkan proses yang logis, fleksibel, tidak formal

4. *Performing* (tahap berkinerja)

Disebut juga tahap penyelenggaraan tugas dan tahap produktif. Kelompok bertransformasi menjadi sebuah tim. Contohnya Tingkat toleransi, kepercayaan, dan kerjasama yg lebih kuat. Produktivitas adalah puncak dari tahap performing, dan tahap ini merupakan fase terakhir yang harus terus dipertahankan oleh kelompok formal permanen

Ciri-ciri tahap performing:

- a. Setiap orang fokus pada kinerja kelompok
- b. Pemahaman peran sudah jelas dan terintegrasi dengan baik
- c. Setiap orang memikirkan produk yang harus diselesaikan dengan sistemik
- d. Anggota leluasa mengungkapkan kritik dg suasana yg kondusif

- e. Pengetahuan disampaikan sesuai kebutuhan & alur komunikasi segala arah
 - f. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan proses yang alamiah
5. *Adjourning* (tahap pembubaran)

Tahap ini dapat terjadi dalam semua jenis kelompok. Contoh Kelompok formal permanen mendapatkan masalah berkaitan dengan Perampingan suatu organisasi, suatu bagian/divisi, atau suatu bagian dibubarkan dengan menggabungkannya ke bagian/divisi lain. Kelompok formal temporer setelah pelaksanaan tugasnya selesai.

Mengapa kelompok perlu mengadakan perubahan?

- a. Tantangan & peluang baru dari lingkungan eksternal yang terus berubah mendorong organisasi menyesuaikan lingkungan internalnya
- b. Penyesuaian visi, misi, strategi organisasi. Berdampak pada cara pengelolaan organisasi termasuk perombakan susunan kelompok kerja didalamnya

III. EVALUASI

1. Sebutkan fase pertumbuhan kelompok?
2. Mengapa kelompok membutuhkan perubahan?

IV. REFERENSI

1. Huraerah, A; Purwanto. Dinamika Kelompok: Teori dan Aplikasi. Refika Aditama
2. Roberta A, Baron, Donn Byrne. 2004. Psikologi Sosial. Erlangga

BAB V

Aspek-aspek Psikologis Kelompok

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan aspek psikologis kelompok berupa kerjasama
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan aspek psikologis kelompok berupa keterbukaan
- c. Mahasiswa mampu menjelaskan aspek psikologis kelompok berupa realisasi diri
- d. Mahasiswa mampu menjelaskan aspek psikologis kelompok berupa saling ketergantungan
- e. Mahasiswa mampu menjelaskan aspek psikologis kelompok berupa umpan balik

II. MATERI

Aktivitas berkelompok mampu menciptakan interaksi sosial karena kelompok terdiri dari kumpulan individu yang saling berinteraksi. Interaksi anggota kelompok akan berimplikasi pada perubahan perilaku dan psikologis anggota kelompok. Bagaimana kelompok mempengaruhi individu tergantung bagaimana

penguasaan seseorang terhadap apa yang ia lakukan. Ketika seseorang menguasai dengan baik, maka kehadiran orang lain mampu meningkatkan performancenya, kondisi itu disebut dengan fasilitasi sosial. Ketika kehadiran orang lain dapat menghambat kinerja individu, maka kondisi itu disebut dengan hambatan sosial (social inhibition).

Pengaruh kehadiran orang lain dapat mempengaruhi individu disebabkan oleh:

1. Peningkatan arousal (keterbangkitan)

Kehadiran seseorang dapat meningkatkan arousal. Peningkatan arousal akan meningkatkan usaha yang berdampak meningkatnya performance. Hal ini terjadi jika individu memiliki penguasaan yang baik akan tugasnya, jika tidak maka akan mengalami hambatan sosial.

2. Persepsi individu akan penilaian orang lain

Kekhawatiran penilaian tentang akan apa yang dilakukan individu disebut dengan *evaluation apprehension*. Kehadiran orang lain akan meningkatkan *evaluation apprehension*. Konsekuensinya, individu yang memiliki orientasi negatif terhadap situasi cenderung mengalami

penurunan performance, sedangkan yang memiliki orientasi positif menunjukkan performance yang baik

3. proses kognitif dalam sosial aktivitas, distraction-conflict theory

Kehadiran orang lain akan menimbulkan dua konflik pada diri individu yaitu perhatian terhadap tugas dan perhatian terhadap penilaian audiens. Ketika tugas dilakukan mudah, maka kebingungan (*distraction*) dapat diatasi dengan kerja keras dan performance meningkat. Tetapi jika tugasnya sulit atau kompleks, maka perhatian akan fokus ke konflik dan terjadi penurunan performance.

4. Social loafing (kemalasan social)

Social Loafing merupakan pengurangan motivasi dan usaha ketika individu bekerja secara kolektif dalam kelompok dibandingkan bila mereka bekerja sendiri. Pernahkah Anda mendorong mobil mogok bersama-sama dengan teman? untuk mendorong mobil semua orang bekerja sama, apakah semua orang mengeluarkan usaha yang sama? Pekerjaan mendorong mobil bersama-sama bersifat *Additive task*, yaitu tugas dimana hasil kelompok merupakan penjumlahan dari usaha-usaha anggota kelompok. Ketika Anda mendorong mobil

bersama-sama, kita akan kesulitan menilai individu yang serius atau berkontribusi maksimal. Semua individu akan menjawab telah memberikan kontribusi yang terbaik dalam melakukan tugasnya.

Peristiwa psikologis dalam kelompok meliputi berbagai kehidupan peristiwa yang hampir selalu terjadi apabila dua orang atau lebih berada dalam satu kelompok dan terjadi sebuah hubungan. Proses hubungan dapat terjadi antara lain berupa:

1. Komunikasi

Secara psikologis, komunikasi diartikan sebagai suatu proses dimana seorang individu (komunikator) mentransformasikan stimulus (verbal) untuk memodifikasi perilaku individu lain (audience) (Hovland, 1953). Hubungan manusia terjadi melalui pesan yang disampaikan, baik perilaku verbal maupun nonverbal. Selain itu, perilaku sebagai pesan harus memenuhi dua syarat:

- a. Harus diobsesi oleh seseorang
- b. Harus mengandung makna

Dalam analisis komunikasi, ruang lingkup yang dipelajari adalah:

- a. Struktur sosial komunikan
- b. Nilai kebenaran ucapan
- c. Katakata sehubungan dengan suasana percakapan
- d. Latar belakang kebudayaan
- e. Kepribadian dari komunikan

2. Konflik

Konflik merupakan suatu proses yang terjadi apabila perilaku seseorang terhambat oleh perilaku orang lain atau oleh kejadian-kejadian yang berada di luar wilayah kendalinya. Selain biasa terjadi di antara dua orang atau lebih, dalam sebuah organisasi-baik organisasi formal maupun informal- konflik bisa juga terjadi di dalam diri seseorang, yaitu antara dua atau lebih kepentingan yang harus dipenuhi dalam waktu atau kesempatan yang sama-sama pentingnya harus diambil.

3. Kerjasama

Untuk mencapai efektivitas dan produktivitas sebuah kelompok atau tim kerja, diperlukan suasana yang solid dan kondusif untuk memungkinkan terjadinya proses kerjasama di antara sesama anggotanya dalam mencapai tujuan kelompok

4. Rasa percaya (trust)

Adanya rasa percaya setiap anggota kelompok terhadap anggota lain merupakan salah satu ciri kelompok yang efektif. Di dalam kelompok terdapat empat bentuk rasa percaya, yaitu :

1) Rasa para anggota kelompok pada pimpinannya

2) rasa percaya terhadap anggota kelompok

3) rasa percaya antar sesama anggota kelompok secara individual

4) rasa percaya setiap anggota kelompok terhadap kelompok lain sebagai satu kesatuan

5. Keterbukaan (Openess)

Keterbukaan adalah suatu sikap dalam diri seseorang yang merasakan bahwa apa yang diketahui orang lain tentang dirinya bukanlah suatu ancaman yang akan membahayakan keselamatannya. Ia tidak merasa perlu menyembunyikan sesuatu dalam dirinya, baik yang berhubungan dengan kepentingan orang lain maupun yang tidak berhubungan dengan kepentingan orang lain tersebut.

6. Realisasi diri/ perwujudan diri

Perwujudan diri merupakan salah satu bentuk kebutuhan manusia. Maslow menyebutkan sebagai tingkat kebutuhan yang paling dan paling sukar diidentifikasi karena setiap orang akan berusaha memenuhi kebutuhan yang satu ini dengan caranya masing-masing (Hersey dan Blanchard, 1982).

7. Saling ketergantungan

Saling ketergantungan merupakan kondisi mental anggota kelompok dengan saling mengandalkan anggota lain dalam melakukan

realitas sosial di dalam kelompoknya (Schachter, 1951). Menurutnya, kondisi saling ketergantungan ini dipengaruhi oleh tiga variabel :

- a. Cohesiveness atau ikatan antar individu
- b. Ketersangkut pautan
- c. State pinion atau pernyataan pendapat

Ketergantungan ini dipengaruhi oleh perbedaan-perbedaan yang terjadi diantaranya.

8. Umpan balik

Penggunaan umpan balik merupakan suatu cara untuk menjelaskan salah pengertian dalam hubungan yang penting diantara dua individu yang berinteraksi (bunker, 1992). Selanjutny dikatakan bahwa sumber ketegangan dalam hubungan antara dua orang individu adalah adanya:

1. Perbedaan kepentingan
2. Salah pengertian terhadap perilaku pihak

lain

V. EVALUASI

1. Mengapa sebuah kelompok dapat mempengaruhi psikologis individu?
2. Sebutkan aspek psikologis individu yang dapat dipengaruhi oleh kelompok?

VI. REFERENSI

1. Roberta A, Baron, Donn Byrne. 2004. Psikologi Sosial. Erlangga
2. Zulkarnaen, Wildan. Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan. 2014. Jakarta: Bumi Aksara

BAB VI

KOMUNIKASI DALAM KELOMPOK

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan tipe komunikasi dalam kelompok
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan factor yang mempengaruhi komunikasi kelompok

II. MATERI

Istilah komunikasi (bahasa Inggris: communication) berasal dari communis (bahasa Latin) yang berarti sama (common). Komunikasi diartikan sebagai proses mengirim dan menerima pesan, serta dikatakan efektif jika pesan tersebut dapat dimengerti dan menstimulasi tindakan atau mendorong oranglain untuk bertindak sesuai dengan pesan tersebut. Supaya komunikasi efektif mudah tercapai maka orang yang melakukan komunikasi berkewajiban untuk membuat dirinya dimengerti, dan orang yang tidak paham saat menerima pesan berkewajiban untuk meminta penjelasan.

Sebuah komunikasi organisasi yang efektif akan menjadikan dinamika kelompok yang fungsional bagi organisasi tersebut. Sebaliknya jika komunikasi organisasi tidak efektif maka bisa menyebabkan dinamika kelompok yang disfungsional pada sebuah organisasi. Perlu diperhatikan lima kaidah komunikasi efektif yang telah dikembangkan dalam satu kata yang mencerminkan esensi dari komunikasi itu sendiri, yaitu REACH.

1. Respect (Hormat)

Manusia pada dasarnya ingin dihargai & dianggap penting sehingga diperlukan sikap saling menghargai & menghormati

2. Emphaty (empati)

Kemampuan untuk ikut merasakan apa yang oranglain rasakan. Empati juga merupakan kemampuan menghargai orang lain dengan mendengar/mengerti terlebih dahulu

3. Audible (dapat didengar dan dipahami)

Kemampuan menyampaikan pesan menggunakan berbagai media yang dapat diterima oleh penerima pesan

4. Clear (jelas)

Pesan harus jelas agar tidak salah tafsir. Pesan harus terbuka agar dapat menimbulkan rasa percaya dari penerima pesan

5. Humble

Sikap menghargai, tidak meremehkan orang lain, berani mengakui kesalahan, rela memaafkan, lemah lembut, tidak sombong

Saluran komunikasi dalam organisasi dirancang untuk mempermudah pertukaran informasi vertical, horizontal, dan diagonal. Berikut ini adalah beberapa macam saluran informasi dan kegunaannya.

1. saluran informasi vertical

Saluran informasi vertical dapat berupa informasi dari atasan ke bawahan maupun bawahan ke atasan. Informasi dari atasan ke bawahan dimaksudkan untuk memwadahi aliran informasi dan komando/perintah. Komunikasi kebawah bertujuan untuk:

- Memberikan pengarahan / instruksi
- Memberikan alasan mengapa pekerjaan harus diselesaikan
- Memberikan informasi prosedur / praktik organisasi

- Memberikan umpan balik prestasi kerja
- Memberikan informasi ideologi organisasi

Sedangkan komunikasi dari bawahan ke atasan bertujuan untuk Menemukan adanya perselisihan, mendamaikan perselisihan, mengkoordinasikan kegiatan serta menyampaikan aspirasi dan kritik

2. saluran komunikasi horizontal

Aliran horizontal terjadi diantara posisi sederajat; misalnya antar anggota, antar pemimpin yang setingkat dalam organisasi

3. saluran komunikasi diagonal

Aliran diagonal adalah seluruh transaksi / pertukaran informasi yang memotong silang rantai komando. Komunikasi antara pejabat / unit yang berbeda tingkatan (level) dan wewenangnya, baik yang secara fungsional ada hubungannya, maupun secara fungsional tidak ada hubungannya.

Saluran atau media informasi formal baik secara horizontal, vertical, maupun diagonal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Arus Komunikasi	Tertulis	Lisan
Ke bawah	Buku pedoman <i>Job Description</i> Memo / nota Surat tugas Papan pengumuman Buletin / poster	Telepon Wawancara Rapat Ceramah Temu Wicara
Ke atas	Laporan tahunan Kotak saran Kotak keluhan	Telepon Wawancara Rapat / ceramah Temu wicara

Horizontal	<p>Memo</p> <p>Tembusan surat</p> <p>Surat edaran</p> <p>pengumuman</p>	<p>Telepon</p> <p>Rapat</p> <p>konfrensi</p>
diagonal	<p>Memo</p> <p>Tembusan surat</p> <p>Surat edaran</p> <p>pengumuman</p>	<p>Telepon</p> <p>Wawancara</p> <p>Rapat</p> <p>Ceramah</p> <p>konfrensi</p>

Tabel 6 Saluran media komunikasi

Media berkomunikasi yang biasa dilaksanakan dalam organisasi adalah pertemuan atau rapat. Beberapa jenis rapat diantaranya:

1. Rapat Instruktif

Memberikan perintah melalui pertemuan yang berisi petunjuk pelaksanaan peraturan, kebijakan, program baru yang harus dilaksanakan staf

2. Rapat inkuisitif

Bertujuan mendengarkan pendapat para anggota staf tentang suatu hal

3. Rapat informative

Memberikan sesuatu yang baru kepada para anggota rapat, sehingga wawasan staf berkembang untuk meningkatkan mutu kinerjanya

4. Rapat progresif

Bertujuan untuk mencari jalan keluar dalam mengembangkan instansi atau organisasi. Pemimpin sudah memiliki konsep pengembangan, tapi perlu memperoleh konsep masukan dari staf dalam mengembangkan usahanya.

5. Rapat kompromitif

Bertujuan untuk memadukan pertentangan atau perdebatan sehingga memperoleh titik temu tentang suatu pokok bahasan

Komunikasi dalam sebuah organisasi dapat mengalami hambatan. Berikut ini adalah beberapa factor penghambat komunikasi

1. DISTORSI

Pesan yang disampaikan berubah dalam perjalanan di saluran informasi

2. PENGEBIRIAN

Hanya sebagian pesan yang disampaikan disebabkan oleh informasi yang tidak lengkap

3. KETEPATAN DAN KETIDAKTEPATAN WAKTU

4. PENERIMAAN

Seberapa banyak pesan diterima oleh penerima

III. EVALUASI

1. Jelaskan media yang dapat digunakan dalam saluran informasi!
2. Jelaskan jenis-jenis saluran informasi disertai fungsinya!

IV. REFERENSI

1. Zulkarnaen, Wildan. *Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan*. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
2. Soetopo, H & Supriyanto, A. 2003. *Manajemen Konflik*. Dalam Zulkarnaen, Wildan. *Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan*. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
3. Imron, A. 2003. *Manajemen Konflik dan Dinamika Kelompok dalam Latar Organisasi Pendidikan*. Malang: Penerbit UM

BAB VII

Kekuatan atau Pengaruh dalam Kelompok

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian pengaruh dalam kelompok
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan basis kekuatan dalam kelompok

II. MATERI

Kekuatan / pengaruh yang dimiliki oleh kelompok dapat menciptakan identitas sosial. Identitas sosial merupakan salah satu bagian dari dinamika kelompok yang sering ditonjolkan oleh tiap anggota kelompok. Identitas sosial adalah representasi ciri khas kelompok yang ditunjukkan oleh individu dimana ia menjadi bagian dari kelompok tersebut. Identitas kelompok berpengaruh terhadap perilaku anggotanya sebab adanya perasaan kebanggaan & senang dengan identitas yang dimiliki. Pengaruh kelompok pada individu sangat kuat apabila kelompok itu mengalami ketidakadilan, ada rasa senasib sepenanggungan.

Individu dalam kelompok akan cenderung patuh terhadap kelompok. Apapun perintah kelompok akan dilakukan walupun melanggar hukum.

Kekuatan atau pengaruh suatu kelompok kepada anggotanya memiliki beberapa bentuk, antara lain:

1. In group / Out group

In group: kelompok sosial yg merupakan bagian dari grup. *Out group*: kelompok sosial diluar grup. Adanya pengelompokan in group dan out group memunculkan anggapan bahwa kebiasaan dalam kelompoknya merupakan yg terbaik dibanding dg kelompok lain. Sikap perasaan *in-group* hanya mengizinkan kawan-kawan anggota *in-group* untuk turut serta dg kegiatan yg mereka lakukan. *Out-group* tidak diperbolehkan. Orang luar harus membuktikan terlebih dahulu bahwa mereka mau solider, berkorban bersama dg *in-group* demi kemajuan *in-group*.

2. Emosi kolektif

Kondisi emosional seseorang amat mungkin dipengaruhi oleh emosi orang

disekitarnya hal inilah yang disebut dengan penularan emosi. Emosi kolektif memiliki peran sangat vital dalam menumbuhkan cerita peristiwa dan menyusun perilaku keseluruhan kelompok & individu yg terlibat. Bentuk emosi kolektif dapat berupa kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan.

3. Konformitas

Konformitas adalah perubahan perilaku atau kepercayaan menuju (norma) kelompok sebagai akibat tekanan kelompok. Bila sejumlah orang dalam kelompok mengatakan atau melakukan sesuatu, ada kecenderungan para anggota untuk mengatakan dan melakukan hal yang sama

4. Polarisasi

Polarisasi adalah kecenderungan anggota kelompok ke arah posisi yang ekstrem. Bila sebelum diskusi kelompok para anggota mempunyai sikap agak mendukung tindakan tertentu, setelah diskusi mereka lebih kuat lagi mendukung tindakan itu. Sebaliknya, bila sebelum diskusi para anggota kelompok agak

menentang tindakan tertentu, setelah diskusi akan menentang lebih keras.

5. Kohesi kelompok

Kohesi kelompok adalah Kekuatan yang mendorong anggota kelompok untuk tetap tinggal dalam kelompok, dan mencegahnya meninggalkan kelompok. Makin kohesif kelompok, makin besar tingkat kepuasan anggota kelompok. Dalam kelompok yang kohesif, anggota merasa aman dan terlindungi, sehingga komunikasi menjadi bebas, lebih terbuka dan sering. Kelompok yang kohesifitasnya tinggi, para anggota terikat kuat dengan kelompoknya, makin mudah melakukan konformitas. Kohesi kelompok diukur dari beberapa factor sebagai berikut:

- ketertarikan anggota secara interpersonal pada satu sama lain;
- Ketertarikan anggota pada kegiatan dan fungsi kelompok;

- Se jauh mana anggota tertarik pada kelompok sebagai alat untuk memuaskan kebutuhan personal.

III. EVALUASI

1. Mengapa individu dapat terpengaruh oleh kelompoknya?
2. Berilah contoh pengaruh kelompok berbentuk poolarisasi!

IV. REFERENSI

1. Zulkarnaen, Wildan. Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
2. Suprihanto.dkk. 2003. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Stikes YKPN.

BAB VIII

Kepemimpinan dalam Kelompok

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan hakikat kepemimpinan dalam kelompok
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan gaya kepemimpinan dalam kelompok
- c. Mahasiswa mampu menjelaskan keterampilan kepemimpinan dalam kelompok

II. MATERI

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok dalam situasi tertentu. Sedangkan pemimpin itu sendiri adalah seorang yang dapat mempengaruhi oranglain agar lebih efektif dalam bekerja guna mencapai tujuan yang saling menguntungkan dan menjaga hubungan kerja yang efektif antar anggotanya. Setiap kelompok membutuhnya

hadirnya seorang pemimpin, hal ini dikarenakan pemimpin memiliki beberapa peran sebagai berikut:

- Membantu tercapainya suatu iklim sosial yg baik
- Membantu kelompok mengorganisasikan diri
- Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur-prosedur kerja
- Bertanggungjawab dalam mengambil keputusan dg kelompok
- Memberi kesempatan kelompok untuk belajar dari pengalaman

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam kelompok, dapat dibedakan menjadi dua yaitu gaya berorientasi pada tugas dan gaya berorientasi pada manusia/ hubungan antar manusia. Gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau hubungan antar manusia yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada

tingkah laku pemimpin yang mengarah pada kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan antara hubungan antara pemimpin dan staf. Keefektifan gaya kepemimpinan diatas dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Gaya Kepemimpinan	Efektif	Tidak efektif
Tugas tinggi dan hubungan rendah (<i>dedicated</i>)	Mempunyai tata kerja yang sangat terstruktur, tetapi jelas untuk anggota stafnya. (<i>benevolent autocrat</i>)	Semua kebijaksanaan ditetapkan sendiritanpa memperdulikan anggota staf. Memaksa untuk mendapatkan hasil dengan metode yang dianggapnya tepat. (<i>autocrat</i>)
Tugas tinggi dan hubungan tinggi	Memenuhi kebutuhan	Selalu memecahkan

<p><i>(integrated)</i></p>	<p>kelompok dalam menetapkan tujuan dan bagaimana mencapainya, tetapi juga sangat memperhatikan hubungan dalam kelompok menjadi kolektif dan bekerja keras <i>(executive)</i></p>	<p>masalah dengan mengadakan kompromi antara tugas dan hubungan, sehingga tidak berorientasi pada hasil yang akan dicapai <i>(compromiser)</i></p>
<p>Hubungan tinggi dan tugas rendah <i>(related)</i></p>	<p>Peercaya kepada anggota stafnya dan memberikan kemudahan untuk berkembang pada anggota stafnya dalam usaha mencapai tujuan organisasi</p>	<p>Hanya tertarik adanya harmoni dan kadang-kadang tidak bersedia mengorbankan hubungan meskipun tujuan tidak tercapai</p>

	<i>(developer)</i>	<i>(missionary)</i>
Hubungan rendah dan tugas rendah <i>(separated)</i>	Mendelegasikan wewenang pada bawahan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dikerjakan <i>(bureuncrat)</i>	Tidak memberikan struktur yang jelas dan dukungan moral pada waktu yang diperlukan <i>(diserter)</i>

Tabel 8.1 Keefektifan gaya kepemimpinan

Dalam sebuah kelompok atau organisasi terdapat tiga macam kepemimpinan, yaitu kepemimpinan simbolis, kepemimpinan formal, dan kepemimpinan fungsionalis. Kepemimpinan simbolis melihat pemimpin dari sifat-sifat keperibadian. Pemimpin dilahirkan bukan dibentuk atau didik. Sering dihubungkan charisma pemimpin dengan cirri psikologis atau fisik tertentu. Cirri psikis misalnya ramah, dapat dipercaya, bersemangat, tabah, bijaksana, dan intelejen. Sedangkan cirri fisik yang lebih besar dan kuat, leih tinggi dan gagah dibanding bawahannya. Pemimpin juga dapat

dihubungkan dengan konsep romantic, figure prestise, symbol kebakakan, dan symbol keamanan diri.

Kepemimpinan formal disamakan dengan istilah status leader, titular leader, atau hierarchical leader. Yaitu pemimpin yang diangkat, yang ada dalam struktur organisasi lembaga, dan ada pertanggungjawaban formal antara atasan dan bawahan. Sedangkan pemimpin fungsional tidak diangkat melainkan memimpin karena menjalankan peran / fungsi yang dapat mempengaruhi orang lain mencapai tujuan. Kepemimpinan fungsional sering ada dalam rganisasi formal jika ppemimpin formal kurang bias menjalankan fungsi kepemimpinan. Sehingga muncul orang lain yang bias menjalankan fungsi kepemimpinan walaupun tidak diangkat secara resmi oleh lembaga, namun diakui oleh anggota kelompok tersebut.

III. EVALUASI

1. Jelaskan tipe gaya kepemimpinan dan keefktifannya?
2. Mengapa sebuah kelompok atau organisasi membutuhkan adanya pemimpin?

IV. REFERENSI

1. Zulkarnaen, Wildan. *Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan*. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
2. Soetopo, H & Supriyanto, A. 2003. *Manajemen Konflik*. Dalam Zulkarnaen, Wildan. *Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan*. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
3. Suprihanto.dkk. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Stikes YKPN.

BAB IX
FUNGSI KESEHATAN MASYARAKAT
DALAM DINAMIKA KELOMPOK

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian kesehatan secara menyeluruh bagi masyarakat.
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan fungsi penting kesehatan masyarakat dalam hubungannya dengan dinamika kelompok

II. MATERI

A. PENGERTIAN

1. Undang-undang No.23 Tahun 1992 Tentang Kesehatan, Kesehatan adalah keadaan sejahtera dari badan, jiwa, dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif secara sosial, dan ekonomis.
2. Menurut WHO (World Health Organization) Kesehatan adalah suatu keadaan fisik, mental, dan sosial sejahtera dan bukan hanya tidak adanya penyakit atau kelemahan.

Sehat secara fisik, merupakan keadaan sejahtera berkaitan dengan tubuh dan seluruh organ dalam dan luar tubuh berfungsi secara normal dan sehat, tidak terjadi masalah. Sehat secara mental, yaitu keadaan sejahtera baik secara individu, keluarga atau masyarakat yang terhindar dari berbagai penyakit gejala-gejala gangguan jiwa atau penyakit jiwa yang diakibatkan oleh stress dan depresi. Gejala tersebut akan memicu terjadinya rasa malah dalam berkatifitas sehari hari, seperti bekerja, bersosialisasi dengan keluarga dan orang lain, solusinya adalah selalu menjalin hubungan baik antar keluarga, mengetahui berbagai masalah yang terjadi dalam keluarga dan mncari solusinya bersama-sama, jangan memendam masalah atau membiarkannya menjadi beban pikiran yang berat , karena dapat memicu terjadinya masalah lebih besar dan berdampak pula bagi kesehatan yang tidak baik. Selain dukungan dari-orang-orang terdekat, dukungan secara spiritual pun sangan dibutuhkan biasakan kelaurga Anda mendapatkan pelajaran

atau ilmu agama yang cukup dan bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari sebagai pedoman hidup.

Sehat secara sosial, Adalah keadaan yang baik dari seseorang di mana komunikasi yang terjalin dengan baik antara keluarga, orang-orang terdekat dan dengan masyarakat luas, komunikasi yang baik akan menimbulkan dampak positif bagi kesehatan keluarga, karena interaksi dengan banyak orang, maka akan menciptakan kesan yang baik bagi individu maupun kelompok. hubungan sosial yang baik adalah mampu berinteraksi secara langsung dan intensif dalam berkomunikasi.

B. FUNGSI INTI KESEHATAN DALAM HUBUNGANNYA DENGAN DINAMIKA KELOMPOK

Who, menguraikan ketiga dimensi sehat tersebut, yaitu sehat fisik, mental dan sosial harus ada, sehingga dapat tercipta sehat yang menyeluruh. Keadaan sejahtera dapat tercapai jika dapat tercapai sehat ke tiganya, yaitu sehat

secara fisik, mental dan sosial. Sebagai contoh salah satu keluarga sehat itu adalah yang kondisi dan keadaan yang baik secara: mental, fisik dan sosial akan menciptakan keluarga sejahtera yang dapat hidup normal ekonomi dan sosial. Dalam sebuah keluarga terdapat hubungan multi fungsional, yang artinya memiliki hubungan atau interaksi di dalam sebuah keluarga, yaitu antara orang tua dengan anaknya, anak dengan orang tuanya, adik, kakak, suami maupun istri. Dengan hubungan antar keluarga yang terjalin dengan baik, maka akan menciptakan keluarga yang akan mampu menghadapi berbagai masalah secara bersama-sama dan akan saling menjaga kekompakan dalam berbagai situasi. Demikian juga dalam masyarakat, di mana anggota masyarakat yang sehat adalah sehat tubuhnya sehingga dapat melaksanakan fungsi kehidupannya, juga mampu berinteraksi dengan hubungan multi fungsional dengan anggota masyarakat yang lain secara baik, berinteraksi, bekerjasama, kompak dalam mengatasi masalah

secara bersama-sama dalam berbagai situasi. Terciptalah kondisi hidup yang nyaman, sejahtera baik secara individu, keluarga dan kehidupan bermasyarakat. Disinilah fungsi inti kesehatan dalam dinamika kelompok. Hal sesuai dengan penelitian (Djannah, 2016), di mana pada suatu kelompok remaja yang sebagian besar tidak memahami pengertian sehat secara menyeluruh, khususnya tentang kesehatan reproduksi, sebagian besar remaja kelompok ini yang tidak memperhatikan norma pergaulan seks yang sehat, sebagian besar dari mereka telah melakukan perilaku seks berisiko dan di antara mereka telah mendapatkan dampaknya, seperti kehamilan yang tidak diinginkan, pernikahan dini dan perilaku aborsi. Sehat reproduksi menurut mereka, badannya sehat, tidak terkena penyakit kelamin. Sehat reproduksi secara mental dan sosial belum mereka pahami. Perilaku seks yang tidak sehat masih banyak mereka lakukan seperti pacaran di luar batas, gonta-ganti pasangan, perilaku sebagai contoh dalam pacaran terhadap teman sebaya,

pernyataan tidak “gaul” jika tidak pacaran, saling mengirim media pornografi. Sebagian besar dari remaja ini tidak mengetahui, bahwa perilaku tersebut merupakan kategori tidak sehat secara kesehatan reproduksi, sehingga berpengaruh pada kelompok remaja ini, menjadi kelompok yang berisiko. Dengan demikian menjaga kesehatan secara fisik, mental dan sosial harus dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari agar tercipta kehidupan masyarakat yang sejahtera.

Potensi yang ada pada masing-masing pribadi pada diri manusia, apalagi sebagai calon Sarjana Kesehatan Masyarakat harus selalu diasah dan dibenahi agar kehidupan sosial bersama kelompok masyarakat bisa dinamis ke arah yang baik. Dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan berkelompok, maka perlu adanya suatu konsep dinamika kelompok. Dinamika kelompok merupakan seperangkat konsep yang dapat digunakan untuk melukiskan proses-proses yang ada dalam suatu kelompok. Konsep dinamika kelompok ini dapat digunakan

sebagai kerangka acuan dalam mempelajari kegiatan kelompok dan langkah-langkah yang tepat guna memperbaiki proses dalam kelompok sehingga dapat meningkatkan kualitas dari suatu kelompok. Dinamika kelompok juga didefinisikan sebagai konsep yang menggambarkan proses kelompok yang selalu bergerak, berkembang, dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah.

Penerapan dinamika kelompok selama ini sering dipakai sebagai pengantar dalam pelaksanaan sebuah pelatihan. Fasilitator dalam suatu pelatihan seringkali menggunakan prinsip atau berbagai permainan dinamika kelompok. Sebagai suatu proses, dinamika kelompok berupaya menciptakan situasi sedemikian rupa, sehingga dapat membuat seluruh anggota kelompok merasa terlibat secara aktif dalam setiap tahap perkembangan atau pertumbuhan kelompok. Diharapkan setiap individu dalam kelompok masyarakat merasa turut bertanggung

jawab secara penuh terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas.

Pentingnya dinamika kelompok dalam kehidupan masyarakat dikarenakan individu tidak mungkin hidup dan bekerja sendiri dalam kehidupannya. Dalam masyarakat besar, perlu adanya pembagian kerja agar pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik. Berkaitan dengan Kesehatan masyarakat, dinamika kelompok dapat ikut berperan dalam mensukseskan program kesehatan yang telah dirancang. Dalam suatu kehidupan bermasyarakat, adanya program kesehatan tidak akan terlaksana optimal tanpa adanya kerjasama yang baik dengan masyarakatnya. Sehingga melalui proses dinamika kelompok inilah nantinya akan memunculkan unsur kerjasama, kepemimpinan, iklim kelompok, partisipasi dan interaksi yang baik antara masyarakat dengan petugas kesehatan atau pelaksana program kesehatan lainnya. Dengan demikian, dinamika kelompok dalam Kesehatan masyarakat sangat

diperlukan dalam upaya menciptakan masyarakat yang dinamis.

III. EVALUASI

1. Uraikan pengertian kesehatan secara menyeluruh dari WHO.
2. Uraikan fungsi penting kesehatan masyarakat dalam hubungannya dengan dinamika kelompok

IV. REFERENSI

1. Zulkarnaen, Wildan. Dinamika Kelompok. 2013. Bumi Aksara
2. Slamet. Santosa, 1992. Dinamika Kelompok. Jakarta: Bumi Aksara

BAB X

KEPEMIMPINAN DALAM KELOMPOK

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan jenis-jenis atau tipe kepemimpinan.
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan dinamika kelompok

II. MATERI

A. PENGERTIAN DAN TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN

1. Pengertian

Dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan sampai pada pemerintahan, sering ada sebutan pemimpin, kepemimpinan dan kekuasaan. Pemimpin adalah seseorang yang dengan kewenangannya mengarahkan bawahan agar mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin. Arti yang lain, seseorang yang

aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Panji Anogara, Page 23).

Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling, 1984, 46). Pengertian yang lain, kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs & Jacques, 1990, 281)

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti

kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut.

2. Hubungan Kepemimpinan dalam Dinamika Kelompok

a. Peran Pemimpin dalam dinamika kelompok

Peranan pemimpin dalam dinamika kelompok mempunyai arti yang besar, karena secara psikologis kepemimpinan merupakan produk dari interaksi sosial. Setiap organisasi, baik di lingkungan keluarga, perusahaan, pemerintahan memerlukan seorang pemimpin yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Salah satu masalah utama akibat proses kepemimpinannya adalah masalah kepemimpinan. Untuk masalah kepemimpinan yang merupakan salah bukti hubungan antara kepemimpinan

dan dinamika kelompok, salah satunya melihat dari perkembangan dari kepemimpinan pra ilmiah kepada kepemimpinan yang ilmiah.

Kepemimpinan pra ilmiah didasarkan pada pengalaman, intuisi dan kecakapan praktis. Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang sebagai anugerah dari Tuhan. Dengan demikian syarat sukses kepemimpinan pra ilmiah, dicari pemimpin yang mempunyai sifat-sifat istimewa, yaitu kedudukan atau pembawaan pribadi yang spesial.

Dalam tingkatan kepemimpinan ilmiah, kepemimpinan itu dipandang sebagai suatu fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan pribadi seseorang. Salah satu fungsi pemimpin adalah pemimpin membantu terciptanya suatu iklim sosial yang baik. Iklim sosial suatu kelompok masyarakat tergantung dari peranan pemimpin dalam

memberikan bantuan dari fungsinya yang khas. Kalau seorang pemimpin memandang dirinya sebagai supervisor dan mulai “merajai” anggota-anggota yang lain, maka ia akan menciptakan suasana bersaing, bermusuhan, formal-formalan, menjauhkan diri, melontarkan kritik dan sala-menyalahkan. Sebaliknya jika seorang pemimpin yang menganggap dirinya sebagai seorang yang mengharapkan kerjasama, enggan memiliki fungsi yang khusus, dengan sikap yang didasarkan atas penghargaan terhadap nilai integritas, akan berhasil menciptakan suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan. Sikap demikian akan menumbuhkan iklim di mana kelompok akan mencapai kepribadian kelompok yang dewasa dan demokratis dengan pembagian tanggung jawab yang seimbang. Beberapa tugas dari seorang pemimpin benar-benar diharapkan

dilakukan dengan baik agar dapat menciptakan interksi yng baik pada suatu kelompok yag dipimpinnya dan secar individu dapat mengembangkan anggotanya.

b. Tugas utama pemimpin

Menurut James A.F Stonen, tugas utama seorang pemimpin adalah:

1). Pemimpin bekerja dengan orang lain

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi.

a) Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akontabilitas).

Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas, mengadakan evaluasi,

untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.

b). Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas

Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.

c). Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual

Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan

konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.

d). Manajer adalah seorang mediator

Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).

e). Pemimpin adalah politisi dan diplomat

Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.

f). Pemimpin membuat keputusan yang sulit

Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.

c. Peran Pemimpin

Menurut Henry Mintzberg, Peran Pemimpin adalah :

1). *Peran hubungan antar perorangan*, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.

a). *Fungsi Peran informal* sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.

b). *Peran Pembuat keputusan*, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

d. Gaya Kepemimpinan

1). Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin selalu berada di tengah-tengah para bawahan sehingga ia terlihat dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

2). Gaya Pengasuh

Gaya kepemimpinan yang bersifat kepatuhan. Pemimpin dengan gaya ini bertindak sebagai bapak yang selalu melindungi bawahannya dalam batas-batas yang wajar

3). Gaya Otoriter

Gaya kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi organisasi yang rumit sehingga anggota harus melakukan apa saja yang diperintahkan.

4). Gaya birokrasi

Gaya kepemimpinan yang menempatkan peraturan organisasi sebagai orientasi dalam pelaksanaan kerja.

5). Gaya Berorientasi pada Tugas

Gaya kepemimpinan yang memandang bahwa pelaksanaan tugas adalah yang paling utama dalam suatu organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan seperti ini akan berupaya untuk bekerja sesuai target dan tepat waktu, meskipun dalam kondisi yang sulit.

III. Evaluasi

1. Uraikan pengertian dan jenis-jenis atau tipe kepemimpinan.
2. Uraikan hubungan kepemimpinan dengan dinamika kelompok

IV. Referensi

1. Zulkarnaen, Wildan. Dinamika Kelompok. 2013. Bumi Aksara

2. Slamet. Santosa, 1992. Dinamika
Kelompok. Jakarta: Bumi Aksara

BAB XI

KONFLIK DALAM DINAMIKA KELOMPOK

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan jenis-jenis konflik
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan hubungan konflik dengan dinamika kelompok serta cara menyelesaikannya

II. MATERI

A. Faktor terjadinya konflik dalam dinamika kelompok

Faktor penyebab konflik menurut Smith, Mazarella dan Piele antara lain:

1. Masalah komunikasi

Merupakan salah satu faktor penyebab konflik yang bersumber dari komunikasi, pesan, penerima pesan dan saluran

2. Struktur organisasi

Merupakan salah satu faktor penyebab konflik yang secara potensial dapat memunculkan

konflik pada setiap departemen atau fungsi dalam organisasi mempunyai kepentingan, tujuan dan programnya

3. Faktor manusia

Merupakan salah satu faktor penyebab konflik yaitu dari sifat manusia satu dengan yang lain berbeda.

B. Jenis-jenis konflik

1. Negative conflict

Konflik ini merupakan konflik yang terjadi pada suatu kelompok yang biasanya dihindari atau disembunyikan. Negative konflik ini menyebabkan kemunduran pada suatu kelompok. Contohnya perselisihan yang terjadi didalam suatu kelompok akan menyebabkan kinerja pada suatu kelompok tersebut menjadi buruk.

2. Positive conflict

Konflik ini merupakan konflik yang memberikan ruang untuk para anggotanya agar kelompok tersebut bisa menjadi lebih berkembang. Contohnya persaingan antar

anggota kelompok untuk mendapatkan hasil terbaik sehingga nantinya mampu membawa kelompok tersebut menjadi kelompok yang lebih baik karena anggota kelompoknya termotivasi untuk bekerja.

Perbedaan negative conflict dan positive conflict

Negative Conflict	Positive Conflict
Membawa kehancuran	Memandang konflik sebagai bagian dari penyelesaian
Dihindari, disembunyikan	Mencari tahu dan mendorong konflik
Individu mencoba untuk “menang”	Individu mencoba untuk menyelesaikan masalah
Menciptakan kecemasan dan keadaan defensif	Menciptakan kegembiraan, minat dan fokus
Memandang konflik sebagai sebuah masalah	Dapat mempelajari banyak nilai dari konflik

C. Penyelesaian konflik

1. Mengeluarkan dan membicarakan kesulitan

Apabila ada masalah yang mengganggu jangan disimpan sendiri, sebaiknya didiskusikan dalam kelompok

2. Menghindari kesulitan untuk sementara waktu

Untuk menemukan jalan keluar dari suatu masalah yang sulit, terkadang kita butuh waktu sejenak untuk meninggalkan masalah tersebut. Karena apabila kita tetap bersitegang dalam menyelesaikan masalah tersebut kita tidak akan menemukan jalan keluarnya.

3. Menyalurkan kemarahan

Dalam menyelesaikan suatu masalah kita sebaiknya meredam kemarahan terlebih dahulu dengan menyibukkan diri sendiri agar kita lebih mampu menghadapi kesulitan dengan lebih intelegen dan rasional.

4. Bersedia menjadi pengalah yang baik

Dalam sebuah penyelesaian suatu masalah sebaiknya kita tidak bersikap keras kepala dan

bersedia untuk mengalah jika ada pendapat lain yang lebih rasional dan benar.

5. Berbuat suatu kebaikan untuk orang lain dan maupun sosialitas atau kesosialan

Untuk menyelesaikan sebuah konflik kita perlu berbuat baik dengan anggota kelompok yang lain. Hal tersebut dapat menumbuhkan harga diri, rasa berpartisipasi dan bisa memberikan arti atau suatu nilai kehidupan juga memberikan rasa kepuasan dan keindahan karena kita merasa berguna.

D. Cara pencegahan terjadinya konflik :

1. Elimination: yaitu pengunduran diri salah satu pihak yang terlibat di dalam konflik, yang diungkapkan dengan ucapan antara lain: kami mengalah, kami keluar an sebagainya.
2. Subjugation dan domination, yaitu orang atau pihak yang mempunyai kekuatan terbesar untuk dapat memaksa orang atau pihak lain menaatinya.
3. Majority rule, yaitu suara terbanyak yang ditentukan melalui voting untuk mengambil

keputusan tanpa mempertimbangkan argumentasi.

4. Minority consent yaitu kemenangan kelompok mayoritas yang diterima senang hati oleh kelompok minoritas. Kelompok minoritas sama sekali tidak merasa dikalahkan dan disapukati untuk melakukan kerja sama dengan kelompok mayoritas.
5. Integrasi yaitu mendiskusikan, menelaah dan mempertimbangkan kembali pendapat-pendapat sampai diperoleh suatu keputusan yang memaksa semua pihak.

Menurut Drs. Ariyono Suyono, Konflik merupakan suatu proses atau keadaan dimana dua pihak berusaha menggagalkan tercapainya tujuan masing-masing yang disebabkan adanya perbedaan pendapat, nilai atau tuntutan dari masing-masing pihak.

Sedangkan menurut James W. Vander Zander, konflik diartikan sebagai suatu pertentangan mengenai nilai tuntutan hak atas kekayaan, status atau wilayah tempat pihak yang saling berhadapan

bertujuan untuk menetralkan, merugikan ataupun menyinghkan lawan mereka.

Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama. Sedangkan James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Konflik dalam organisasi adalah tiadanya kesesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena keharusan membagi sumberdaya yang langka diantara mereka atau keharusan bekerja bersama-sama, sedangkan mereka berbeda tingkat, tujuan, nilai-nilai, ataupun persepsi. Masing-masing anggota organisasi atau kelompok dalam hal tidak adanya kesesuaian itu berusaha saling mengungguli kemauannya atau pendapatnya.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa Dinamika konflik dalam

Organisasi adalah suatu keadaan yang selalu berubah, dimana terdapat sebuah perkumpulan yang memiliki tujuan masing-masing dan tidak selaras dalam perjalanannya sehingga menimbulkan berbagai masalah baru yang merugikan banyak pihak.

E. Jenis-jenis Konflik dalam kelompok
Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi
Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2008:21) ada empat bentuk konflik dalam organisasi, yaitu:

- a). Konflik Hierarki (hierarchical conflict), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hirarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer, dan pengurus dengan karyawan.
- b). Konflik Fungsional (functional conflict), yaitu konflik dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.

c). Konflik Staf dengan Kepala Unit (Line Staff Conflict), yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh : karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.

d). Konflik Formal-Informal (formal-informal conflict), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh : Pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Sedangkan menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi, antara lain:

1) Konflik Intrapersonal
Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada

waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

- Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
- Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
- Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
- Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan-tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya yang sering kali menimbulkan konflik.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

- Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.

– Konflik pendekatan – penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.

– Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

2) Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi.

Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

3) Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

4) Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja – manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

5) Konflik antara organisasi
Contoh seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya

pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

Ciri-ciri Konflik :

Menurut Wijono (1993:37) ciri-ciri konflik adalah :

- a) Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
- b) Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
- c) Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang- pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus,

atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.

d) Munculnya tindakan yang saling berhadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.

e) Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

Sedangkan tahapan-tahapan perkembangan kearah terjadinya konflik antara lain:

a. Konflik masih tersembunyi (laten)

Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu dirinya.

b. Konflik yang mendahului (antecedent condition).

Tahap perubahan dari apa yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti

timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.

c. Konflik yang dapat diamati (perceived conflicts) dan konflik yang dapat dirasakan (felt conflict). Muncul sebagai akibat antecedent condition yang tidak terselesaikan.

d. Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (manifest behavior).

Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan sebab serta akibat yang ditimbulkannya; individu, kelompok atau organisasi cenderung melakukan berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.

e. Penyelesaian atau tekanan konflik.

Pada tahap ini, ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya malah ditekan.

f. Akibat penyelesaian konflik. Jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat maka dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak. Sebaliknya bila tidak, maka bisa berdampak negatif terhadap kedua belah pihak sehingga mempengaruhi produktivitas kerja.(Wijono, 1993, 38-41).
Sumber Terjadinya Konflik.

Pada umumnya penyebab munculnya konflik sebagai berikut :

a. Perbedaan pendapat
Suatu konflik yang terjadi karena perbedaan pendapat dimana masing-masing pihak merasa dirinya benar, tidak ada yang mau mengakui kesalahan, dan apabila perbedaan pendapat tersebut amat tajam maka dapat menimbulkan rasa kurang enak, ketegangan dan sebagainya.

b.Salahpahaman

Salah paham merupakan salah satu hal yang dapat

menimbulkan konflik. Misalnya tindakan dari seseorang yang tujuan sebenarnya baik tetapi diterima sebaliknya oleh individu yang lain.

c. Ada pihak yang dirugikan
Tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan pihak lain sehingga seseorang yang dirugikan merasa kurang enak, kurang senang atau bahkan membenci.

d. Perasaan sensitif
Seseorang yang terlalu perasa sehingga sering menyalah artikan tindakan orang lain. Contoh, mungkin tindakan seseorang wajar, tetapi oleh pihak lain dianggap merugikan.

Menurut Schmuck (dalam Soetopo dan Supriyanto, 1999) mengemukakan bahwa kategori sumber-sumber konflik ada empat, yaitu:

- adanya perbedaan fungsi dalam organisasi,
- adanya pertentangan kekuatan antar orang dan subsistem,

- adanya perbedaan peranan, dan
- adanya tekanan yang dipaksakan dari luar kepada organisasi.

Menurut Handoko (1998) menyatakan bahwa sumber-sumber konflik adalah sebagai berikut :

1) Komunikasi: salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

2) Struktur: pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

3) Pribadi: ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Dampak konflik dalam Organisasi

Konflik dapat berdampak positif dan negatif yang rinciannya adalah sebagai berikut :

1) Dampak Positif Konflik
Menurut Wijono (1993:3), bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti:

a. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.

b. Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.

c. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.

d. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.

e. Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (education), pelatihan (training) dan konseling (counseling) dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan

terjamin.

2) Dampak Negatif Konflik
Dampak negatif konflik (Wijono, 1993, p.2), sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaannya yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung seperti misalnya ngobrol berjam-jam sambil mendengarkan sandiwara radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.
- b. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang

akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.

c. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya.

d. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.

e. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut labor turn-over. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran

dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan dalam cost benefit.

Konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak lingkungan kerja sekaligus orang-orang di dalamnya, oleh karena itu konflik harus mendapat perhatian. Jika tidak, maka seorang manajer akan terjebak pada hal-hal seperti:

- a. Kehilangan karyawan yang berharga dan memiliki keahlian teknis. Dapat saja mereka mengundurkan diri. Manajer harus menugaskan mereka kembali, dan contoh yang paling buruk adalah karena mungkin Manajer harus memecat mereka.
- b. Keputusan yang lebih buruk yang diambil oleh perseorangan atau tim karena mereka sibuk memusatkan perhatian pada orangnya, bukan pada masalahnya.

c. Kemungkinan sabotase terhadap pekerjaan atau peralatan. Seringkali dimaklumi sebagai faktor “kecelakaan” atau “lupa”. Namun, dapat membuat pengeluaran yang diakibatkan tak terhitung banyaknya.

d. Menurunkan moral, semangat, dan motivasi kerja. Seorang karyawan yang jengkel dan merasa ada yang berbuat salah kepadanya tidak lama kemudian dapat meracuni seluruh anggota tim. Bila semangat sudah berkurang, manajer akan sulit sekali mengobarkannya kembali.

e. Masalah yang berkaitan dengan stres. Ada bermacam-macam, mulai dari efisiensi yang berkurang sampai kebiasaan membolos kerja. (Stevenin,2000 :131-132).

Strategi Mengatasi Konflik
Menurut Stevenin (2000, pp.134-135), terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan, yaitu:

a. Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

b. Diagnosis

Ini adalah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

c. Menyepakati suatu solusi

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.

d. Pelaksanaan

Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.

III. Evaluasi

1. Uraikan pengertian dan jenis-jenis konflik
2. Uraikan hubungan konflik dengan dinamika kelompok serta cara menyelesaikannya

III. Referensi

1. Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*. Penerbit CV ANDI OFFSET: Yogyakarta
2. Johnson, W. F. & Johnson, F. P. (2000). *Joining together: group theory and group skills* 11th ed. Tokyo: Allyn & Bacon, Inc.
3. Zulkarnaen, Wildan. *Dinamika Kelompok*. 2013. Bumi Aksara
4. Slamet. Santosa, 1992. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara

BAB XII

Strategi Mengatasi Konflik

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan makna dari konflik
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan sumber, jenis dan proses konflik
- c. Mahasiswa mampu menjelaskan strategi mengatasi konflik dalam kelompok

II. MATERI

Konflik merupakan suatu masalah sosial yang timbul karena ada perbedaan pendapat maupun pandangan yang terjadi dalam masyarakat dan negara. Biasanya konflik muncul akibat tidak adanya rasa toleransi dan saling mengerti kebutuhan masing-masing individu. Dalam pengertian konflik ada beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai konflik. Berikut ulasannya.

a. Konflik menurut Robbins

Menurut Robbins, konflik adalah suatu proses dimana suatu pihak merasa dirugikan dan pihak tersebut telah memberikan efek negatif kepada pihak lainnya.

b. Konflik menurut Alabanness

Sedangkan menurut Alabanness, konflik adalah sebuah keadaan dimana antara pihak yang bermasalah tidak mencapai tujuan dan kesepakatan yang ada sehingga hal ini bisa mencampuri urusan masing-masing pihak.

Pandangan ahli terhadap konflik dalam organisasi (Muhyadi, 1989) yaitu:

1. Aliran Tradisional memandang konflik itu jelek, tidak menguntungkan, serta menimbulkan kerugian, sehingga harus di hindari, dicegah, dan diatasi
2. Aliran behavioral memandang konflik itu alamiah dan wajar terjadi, sehingga konflik tidak selamanya merugikan tetapi juga menguntungkan
3. Aliran interaksi memandang konflik itu seharusnya diciptakan karena jika organisasi tenang, harmonis, dan penuh kedamaian, maka kondisi menjadi statis dan tidak inovatif yang berakibat organisasi tidak sanggup bersaing.

Jenis jenis konflik dibedakan dalam beberapa perspektif. antara lain :

1. Konflik intraindividu. Konflik ini dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekpektasi di luar berbeda dengan keinginan atau harapannya.
2. Konflik antarindividu. Konflik yang terjadi antarindividu yang berada dalam suatu kelompok atau antarindividu pada kelompok yang berbeda/
3. Konflik antarkelompok. Konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok lain.
4. Konflik organisasi. Konflik yang terjadi antara unit organisasi yang bersifat struktural maupun fungsional. Contoh : konflik antara bagian pemasaran dengan bagian produksi.

Jenis Jenis konflik ditinjau dari jenisnya, yaitu :

1. Konflik Konstruktif

Pengertian Konflik konstruktif adalah konflik yang memiliki nilai positif bagi pengembangan organisasi.

2. Konflik Destruktif

Pengertian Konflik Destruktif ialah konflik yang berdampak negatif bagi pengembangan organisasi.

Jenis Jenis Konflik dari segi instansionalnya, yaitu:

1. Konflik kebutuhan individu dengan peran yang dimainkan dalam organisasinya. Tidak jarang kebutuhan dan keinginan karyawan bertentangan atau tidak sejalan dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi. Hal ini dapat memunculkan konflik.
2. Konflik peranan dengan peranan. Setiap karyawan dari organisasi memiliki peran yang berbeda-beda dan ada kalanya perbedaan peran tiap individu tersebut memunculkan konflik karena setiap individu berusaha untuk memainkan peran tersebut dengan sebaik-baiknya.
3. Konflik individu dengan individu lainnya. Konflik ini seringkali muncul apabila seorang individu berinteraksi dengan individu lain, disebabkan oleh latarbelakang, pola tindak, pola pikir, kepribadian, persepsi, minat dan sejumlah karakteristik yang berbeda antara satu dengan yang lain.

Konflik antar pribadi berbicara tentang hubungan kita dengan orang lain. Masalah yang sering muncul (konflik) ini yang akan menentukan bagaimana hubungan kita akan berjalan dikemudian harinya. Jika kalian sedang mengalami konflik antar pribadi, kalian dapat menggunakan beberapa strategi ini untuk mengatasi konflik tersebut:

A. Strategi Kalah-Kalah (lose-lose strategy) = strategi ini biasanya jika ada individu yang sedang bertikai, kalian dapat mengambil suatu jalan kompromi atau membayar orang yang terlibat konflik atau menggunakan jasa pihak ketiga sebagai penengahnya.

B. Strategi Menang-Kalah (win-lose strategy) = strategi ini menjelaskan bahwa jika ada satu pihak yang menang, maka yang lain kalah.

C. Strategi Menang-Menang (win-win strategy) = strategi ini merupakan suatu penyelesaian yang dipandang manusiawi. Dimana strategi ini menciptakan interaksi yang membangkitkan rasa aman, perasaan dihargai, dan kondusif. Tujuan dari strategi ini adalah menolong untuk memecahkan masalah dari sumber konflik.

Setiap orang memiliki strategi dalam mengelola konflik, yang merupakan hasil belajar dan dimulai sejak dini secara otomatis. Menurut Johnson, 1981, ada lima gaya dalam mengelola konflik antar pribadi, yaitu



1. Gaya Kura-Kura

Sebagaimana kura-kura lebih senang menarik diri bersembunyi di balik tempurungnya untuk menghindari konflik. Demikina juga orang yang memiliki tipe kura-kura akan cenderung menghindar dari pokok – pokok persoalan maupun dari orang-orang yang dapat menimbulkan konflik.

2. Ikan Hiu

Watak ikan hiu bisanya senang menaklukkan lawan dengan memaksa, menyerang, mengancam lawannya dan mencari menang sendiri. Orang yang bertipe ikan hiyu biasanya senang memecahkan konflik dengan cara kekerasan, mau menang sendiri, dan mengutamakan tujuan pribadinya.

3. Gaya Teddy bear

Teddy Bear sangat mengutamakan hubungan dan kurang mementingkan tujuan pribadinya, ia ingin diterima dan disukai lingkungannya. Maka konflik harus dihindari, demi kerukunan.

4. Gaya Rubah

Rubah senang mencari kompromi. Baginya tercapainya tujuan pribadi dan hubungan baik dengan pihak lain merupakan hal yang sama-sama penting, bahkan ia rela mengorbankan sedikit tujuan dan hubungannya dengan pihak lain demi tercapainya kepentingan dan kebaikan bersama.

5. Gaya Burung hantu

Burung hantu mengutamakan tujuan pribadinya sekaligus hubungan dengan pihak lain. Baginya konflik merupakan masalah yang harus dicari pemecahannya dan harus sejalan dengan tujuan pribadi maupun tujuan pihak lain. Baginya konflik bermanfaat untuk meningkatkan hubungan dengan cara mengurangi ketegangan-ketegangan yang terjadi di antara kedua belah pihak.

III. EVALUASI

1. Jelaskan strategi manajemen konflik?
2. Jelaskan strategi konflik menurut Johnson?

IV. REFERENSI

1. Zulkarnaen, Wildan. Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
2. Soetopo, H & Supriyanto, A. 2003. Manajemen Konflik. Dalam Zulkarnaen, Wildan. Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
3. Suprihanto.dkk. 2003. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Stikes YKPN.

BAB XIII

Pembuatan Keputusan Dalam Kelompok

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan makna dari Keputusan
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan Faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan
- c. Mahasiswa mampu menjelaskan metode pengambilan keputusan

II. MATERI

Beberapa pengertian keputusan yang dikemukakan para ahli dijelaskan sebagai berikut:

Pengertian Keputusan Menurut Ralph C. Davis (2002)

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan

terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula.

Pengertian Keputusan Menurut Mary Parker Follet (1924)

Keputusan adalah suatu atau sebagai hukum situasi. Apabila semua fakta dari situasi itu dapat diperolehnya dan semua yang terlibat, baik pengawas maupun pelaksana mau mentaati hukumnya atau ketentuannya, maka tidak sama dengan mentaati perintah. Wewenang tinggal dijalankan, tetapi itu merupakan wewenang dari hukum situasi.

Pengertian Keputusan Menurut James A.F.Stoner (1996)

Keputusan adalah pemilihan di antara alternatif-alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu:

- Ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan.
- Ada beberapa alternatif yang harus dan dipilih salah satu yang terbaik.
- Ada tujuan yang ingin dicapai, dan keputusan itu makin mendekati pada tujuan tertentu.

Pengertian Keputusan Menurut Prajudi Atmosudirjo (2000)

Keputusan adalah suatu pengakhiran daripada proses pemikiran tentang suatu masalah atau problem untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif.

Pengambilan Keputusan, merupakan suatu tindakan yang menentukan hasil dalam memecahkan masalah dengan memilih suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang ada melalui suatu proses mental dan berfikir logis dan juga mempertimbangkan semua pilihan alternatif yang ada yang mempunyai pengaruh negatif ataupun positif.

Pengambilan keputusan mempunyai peranan penting dalam manajemen karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan keputusan akhir yang harus dilaksanakan dalam organisasinya atau bisnis yang dijalankannya. Keputusan manajer sangat penting karena menyangkut semua aspek. Kesalahan dalam mengambil keputusan bisa merugikan organisasi, mulai dari merusak nama baik organisasi atau perusahaan sampai pada kerugian uang. Maka oleh sebab itu manajer harus berhati – hati dalam mengambil keputusan.

Beberapa Pengertian Pengambilan Keputusan Menurut Para Ahli, Sebagai Berikut:

1. *G. R. Terry*: Mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan

kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

2. *P. Siagian*: Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data.
3. *Horold dan Cyril O'Donnell*: Mereka mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

Proses pengambilan keputusan dalam organisasi ialah kumpulan yang terdiri dari beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama, didalam organisasi rentan terjadinya selisih pendapat begitu juga keputusan dalam mengambil sikap, dapat diartikan cara organisasi dalam pengambilan keputusan. Terdapat 4 metode bagaimana cara organisasi dalam pengambilan keputusan, ke 4 metode tersebut adalah: yaitu kewenangan tanpa diskusi (*authority rule without discussion*), pendapat ahli (*expert opinion*), kewenangan setelah diskusi (*authority rule after discussion*), dan kesepakatan (*consensus*).

1. Kewenangan Tanpa Diskusi

Biasanya metode ini sering dilakukan oleh para pemimpin yang terkesan militer. mempunyai beberapa keuntungan jika seorang pemimpin menggunakan metode ini dalam pengambilan keputusan, yaitu cepat, maksudnya seorang pemimpin mempunyai keputusan ketika organisasi tidak mempunyai waktu yang cukup untuk menentukan atau memutuskan kebijakan apa yang harus diambil. Tetapi apabila metode ini sering dipakai oleh pemimpin akan memicu rasa kurang kepercayaan para anggota organisasi tersebut terhadap kebijakan yang telah diambil oleh pemimpin tanpa melibatkan para anggota yang lainnya dalam perumusan pengambilan keputusan.

2. Pendapat Ahli

Kemampuan setiap orang berbeda-beda, ada yang berkemampuan dalam hal politik, pangan, teknologi dan lain-lain, sangat beruntung jika dalam sebuah organisasi terdapat orang ahli yang kebetulan hal tersebut sedang dalam proses untuk diambil keputusan, pendapat seorang ahli yang berkopeten dalam bidangnya tersebut juga sangat membantu untuk pengambilan keputusan dalam organisasi.

3. Kewenangan Setelah Diskusi

Metode ini hampir sama dengan metode yang pertama, tapi perbedaannya terletak pada lebih bijaknya pemimpin yang menggunakan metode ini dibanding metode yang pertama, maksudnya sang pemimpin selalu mempertimbangkan pendapat atau opini lebih dari satu anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Terdapat kelemahan didalam metode ini, setiap anggota akan besaing untuk mempengaruhi pemimpin bahwa pendapatnya yang lebih perlu diperhatikan dan dipertimbangkan yang ditakutkan pendapat anggota tersebut hanya memberikan nilai positif untuk dirinya dan merugikan anggota organisasi yang lai.

4. Kesepakatan

Dalam Metode ini, sebuah keputusan akan diambil atau disetujui jika didalam proses pengambilan keputusan telah disepakati oleh semua anggota organisasi, secara transparan apa tujuan, keuntungan bagi setiap anggota sehingga semua anggota setuju dengan keputusan tersebut. Negara yang demokratis biasanya akan menggunakan metode ini. Tetapi metode seperti ini tidak dapat berguna didalam keadaan situasi dan kondisi yang

mendesak atau darurat disaat sebuah organisasi dituntut cepat dalam memberikan sebuah keputusan.

III. EVALUASI

1. Jelaskan perbedaan keputusan dan pengambil keputusan?
2. Jelaskan metode pengambil keputusan?

IV. REFERENSI

1. Zulkarnaen, Wildan. Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
2. Soetopo, H & Supriyanto, A. 2003. Manajemen Konflik. Dalam Zulkarnaen, Wildan. Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
3. Suprihanto.dkk. 2003. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Stikes YKPN.

BAB XIV

Pengembangan Tim

I. CAPAIAN PEMBELAJARAN

- a. Mahasiswa mampu menjelaskan makna dari pengembangan tim
- b. Mahasiswa mampu menjelaskan perbedaan tim dan kelompok
- c. Mahasiswa mampu menjelaskan jenis-jenis tim

II. MATERI

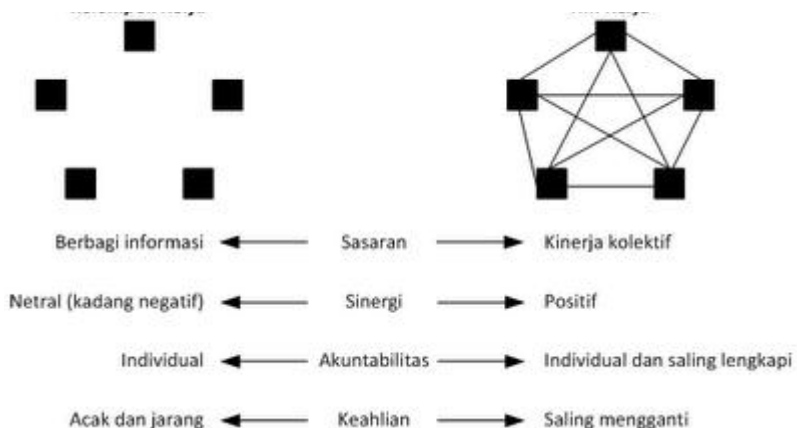
Pengertian Tim (*Team*) adalah sekelompok orang yang saling berhubungan atau bekerja sama untuk tujuan yang sama. Dalam Tim setiap orang mempunyai tugas yang mana dalam tugas tersebut terdapat subtugas yang saling terkait.

Pengertian mendasar tentang kelompok adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain serta memiliki tujuan bersama. Kumpulan ini kemudian menjadikan sebuah kelompok sebagai kelompok formal seperti kelompok kerja, serikat pekerja atau kelompok informal yang terbentuk seperti kesamaan hobi. Kedua jenis kelompok ini sering digunakan dalam semua bentuk

usaha dan organisasi, baik yang bersifat sosial, keagamaan, politis, maupun dunia usaha perdagangan.

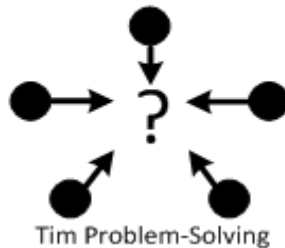
Kelompok terjadi karena kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, problem, ataupun masalah bersama-sama. Persoalan ini tampaknya tidak mungkin dapat diselesaikan sendiri oleh individu per individu. Untuk itulah dengan kesadaran atau tanpa disadari oleh masing-masing orang mereka akan berusaha untuk ikut serta berpartisipasi pasif dengan membentuk kelompok, tentunya melalui beberapa persetujuan-persetujuan beberapa pihak yang terlibat di dalamnya.

Stephen P. Robbins melakukan pembedaan antara *Kelompok Kerja* dengan *Tim Kerja* berdasarkan 4 variabel yaitu: Sasaran, Sinergi, Akuntabilitas, dan Keahlian. Perbedaannya dapat dilihat dalam skema-skema berikut :



Tim dapat diklasifikasikan berdasar tujuannya. Terdapat 4 bentuk umum dari tim yang biasa kita temukan sehari-hari yaitu : Tim *Problem-Solving*, Tim *Self-Managed Work*, Tim *Cross-Functional*, dan Tim *Virtual*.

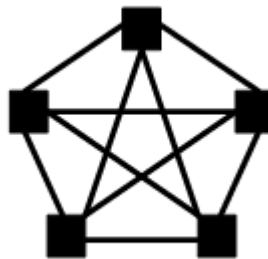
Model 1: Tim Problem-Solving



TIM PROBLEM-SOLVING – Kata tim mulai populer sejak 1980-an. Bentuk tim awalnya serupa satu sama lain. Mereka umumnya terdiri atas 4 hingga 12 pekerja yang dibayar *per jam* dari departemen yang sama yang saling bertemu sekian jam setiap minggu untuk membahas peningkatan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja. Tim seperti ini disebut Tim *Problem-Solving*. Dalam tim jenis ini, para anggota saling berbagi gagasan dan menawarkan saran seputar proses dan metode kerja seperti apa yang perlu dilakukan agar produktivitas dapat ditingkatkan.

Jarangkali tim-tim ini diberikan otoritas untuk secara *unilateral* (sendirinya) menerapkan saran mereka ke dalam tindakan. Satu hal yang dikenal sebagai bentuk *Tim Problem-Solving* adalah *Lingkaran Kualitas*. Ini merupakan tim kerja terdiri atas gabungan 8 hingga 10 pekerja dan supervisor yang saling berbagi gagasan wilayah kewenangan dan bertemu secara teratur guna mendiskusikan masalah kualitas pekerjaan mereka, menyelidiki sebab-sebab masalah, dan merekomendasikan penyelesaian.

Model 2: Tim Self-Managed Work



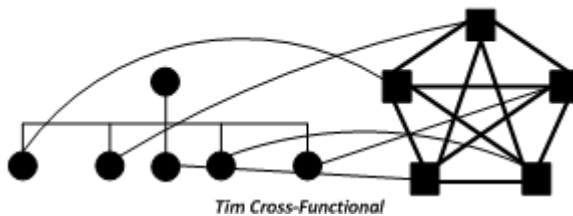
Tim Self-Managed Work

TIM SELF-MANAGED WORK – *Tim Problem-Solving* sudah ada di jalur yang benar, tetapi mereka tidak beranjak jauh dalam hal pelibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan (apalagi implementasi) yang berhubungan dengan suatu pekerjaan.

Kekurangan ini mendorong eksperimen dari tim yang benar-benar otonom yang tidak hanya bercorak *problem-solving* melainkan juga menerapkan penyelesaian dan punya kewenangan penuh atas hasil-hasilnya.

Tim *Work Self-Managed* umumnya terdiri atas 10 hingga 15 orang yang mengambil alih tanggung jawab dari para supervisor. Tanggung jawab ini termasuk kendali menyeluruh atas kecelakaan kerja, penentuan penilaian pekerjaan, pemecahan masalah organisasi, dan pilihan prosedur-prosedur pemeriksaan yang dilakukan secara kolektif. Perkiraan menyebut sekitar 30% pekerja Amerika Serikat menggunakan bentuk tim, dan diantara firma-firma besar, jumlah tersebut mendekati angka 50%.

Model 3: Tim Cross-Functional



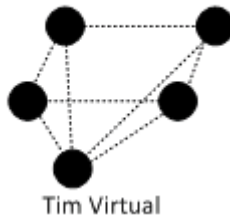
TIM CROSS-FUNCTIONAL – Menurut Robbins, *Custom Research, Inc.*, firma riset pemasaran di Minneapolis, Amerika Serikat secara historis telah mengorganisir departemen-departemen yang bersifat fungsional, tetapi manajemen senior menyimpulkan bahwa departemen-departemen tersebut tidak mampu memenuhi kebutuhan yang berubah-ubah dari klien-klien firma. Akibat dari hal tersebut, firma ini menggagas dibentuknya satu tim lintas departemen yang bertujuan meningkatkan komunikasi dan penelusuran catatan kerja, yang akan membawa pada peningkatan produktivitas dan kepuasan klien. Organisasi ini mencerminkan Tim *Cross-Functional*. Tim ini terdiri atas pekerja-pekerja dari tingkat hirarki yang serupa tetapi beda wilayah pekerjaannya. Mereka bergabung bersama guna menyelesaikan suatu pekerjaan.

Robbins menyebutkan, banyak organisasi sudah menggunakan Tim *Cross-Functional* seperti ini semisal IBM membentuk gugus tugas tahun 1960-an yang terdiri atas pekerja lintas departemen dalam perusahaan guna mengembangkan *Sistem 360* yang terbukti sukses. Gugus tugas tiada lain melainkan Tim *Cross-Functional* yang sifatnya temporer. Namun, Robbins mencatat bahwa ledakan penggunaan Tim *Cross-Functional* kemudian juga terjadi di tahun 1980-an yang dilakukan

oleh *Toyota, Honda, Nissan, BMW, GeneralMotors, Ford,* dan *DaimlerChrysler.*

Sebagai contoh, masih menurut Robbins, antara tahun 1999 hingga Juni 2000 manajemen senior IBM menarik 21 pekerja dari sekitar 100 ribu staf teknologi informasinya guna meminta saran bagaimana perusahaan bisa cepat menyelesaikan proyek dan memasarkan produk secara cepat ke pasar. Ke-21 anggota dipilih karena mereka punya karakteristik yang serupa dimana mereka pernah berhasil memimpin proyek-proyek berjangka cepat. “*Speed Team*”, demikian julukan tim tersebut, bekerja selama 8 bulan saling berbagi informasi, menguji perbedaan antara proyek-proyek berjangka cepat dan lambat, dan mereka mampu melahirkan rekomendasi-rekomendasi seputar bagaimana IBM bisa mempercepat produksinya.

Model 4: Tim Virtual



TIM VIRTUAL – Tim-tim yang telah dibahas melakukan pertemuan *face-to-face*. Tim Virtual menggunakan teknologi komputer guna menghubungkan orang-orang yang terpisah secara fisik guna mencapai sasaran bersama. Teknik tersebut memungkinkan orang saling bekerjasama lewat metode *online*, kendati mereka dipisahkan yuridiksi negara bahkan benua.

Tim *Virtual* dapat melakukan lebih banyak hal ketimbang tim-tim lainnya, terutama dalam hal berbagi informasi, pembuatan keputusan, dan perampungan pekerjaan. Mereka terdiri atas para anggota dari organisasi yang sama ataupun hubungan anggota organ dengan para pekerja dari organisasi lain semisal *supplier* ataupun partner perusahaan.

III. EVALUASI

1. Jelaskan perbedaan Tim dan kelompok?
2. Jelaskan Jenis-jenis Tim?

IV. REFERENSI

1. Zulkarnaen, Wildan. *Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan*. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
2. Soetopo, H & Supriyanto, A. 2003. *Manajemen Konflik*. Dalam Zulkarnaen, Wildan. *Dinamika Kelompok Latihan Kepemimpinan Pendidikan*. 2014. Jakarta: Bumi Aksara
3. Suprihanto.dkk. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Stikes YKPN.