



**KEMENTERIAN PERTAHANAN RI
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

**KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
NOMOR : KEP/ 725 /VIII/2020**

TENTANG

**BAHAN PEMBELAJARAN
DINAMIKA KELOMPOK**

**DITETAPKAN DI JAKARTA
PADA TANGGAL 31 AGUSTUS 2020**



**KEMENTERIAN PERTAHANAN RI
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

**KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
NOMOR: KEP/ 725 /VIII/2020**

TENTANG

BAHAN PEMBELAJARAN DINAMIKA KELOMPOK

KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN,

- Menimbang** : bahwa dalam rangka terselenggaranya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Kemhan;
- Mengingat** : 1. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 14 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 314);
2. Keputusan Kabadiklat Kemhan Nomor: KEP/853/XII/2019 tanggal 19 Desember 2019 tentang Program Kerja dan Anggaran Badiklat Kemhan TA. 2020;
- Memperhatikan** : Peraturan Kabadiklat Kemhan Nomor 01 Tahun 2016 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan Bahan Pembelajaran Diklat/Kursus di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan** : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN PERTAHANAN TENTANG BAHAN PEMBELAJARAN DINAMIKA KELOMPOK.
- KESATU** : Mengesahkan Bahan Pembelajaran sebagaimana terlampir dalam lampiran Keputusan ini.
- KEDUA** : Bahan Pembelajaran Dinamika Kelompok digunakan dalam Kursus Dasar Manajemen Pertahanan BMN (Susdasjemen Han).
- KETIGA** : Keputusan ini mulai berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan

KEEMPAT ...

- KEEMPAT : Apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini, akan diadakan pembetulan sebagaimana mestinya.
- KELIMA : Keputusan ini disampaikan kepada Kapusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan untuk diketahui serta dipergunakan sebagaimana mestinya.
- KEENAM : Tembusan keputusan ini disampaikan kepada:
1. Sekjen Kemhan
 2. Irjen Kemhan
 3. Karopeg Setjen Kemhan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 31 Agustus 2020

Kepala
Badan Pendidikan dan Pelatihan,



Benny Rijanto Rudy S., M.B.A.
Laksamana Muda TNI

KATA PENGANTAR

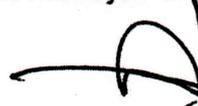
Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas rahmat dan ridha-Nya, telah selesai disusun Buku Bahan Pembelajaran (Hanjar) "Dinamika Kelompok" sebagai upaya untuk mempermudah bagi para peserta Kursus Dasar Manajemen Pertahanan (Susdasjemenhan) dalam mengikuti kegiatan proses pembelajaran di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan (Pusdiklat Jemen Han) Badiklat Kemhan.

Dinamika Kelompok menyiapkan peserta agar dapat saling percaya mempercayai dengan yang lain (*trust*), memiliki sikap keterbukaan (*openness*), memiliki rasa tanggung jawab (*responsibility*) dan merasa bahwa dirinya bagian integrasi dari yang lainnya (*interdependency*). Tingkat kesiapan peserta untuk memulai proses pembelajaran sangat ditentukan oleh Dinamika Kelompok ini, yang pada akhirnya menentukan keberhasilan program Diklat secara keseluruhan. Dengan Dinamika Kelompok, diharapkan hubungan antar peserta akrab, hubungan antara peserta dengan panitia dan widyaiswara terbina dengan baik. Situasi semacam ini merupakan syarat mutlak bagi terciptanya proses pembelajaran yang kondusif. Dan setelah Diklat selesai peserta diharapkan dapat menerapkan hal semacam ini dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

Kehadiran Bahan Ajar ini juga dapat membantu Widyaiswara dalam mendesain pengajaran yang akan disampaikan kepada peserta Diklat, membantu pengelola, penyelenggara dan peserta Diklat dalam mengikuti proses pembelajaran. Dengan diterbitkannya Hanjar ini diharapkan agar peserta dapat memanfaatkannya secara optimal, bahkan dapat menggali kedalaman substansinya diantara sesama peserta dan Widyaiswara dalam kegiatan pembelajaran selama Pelatihan/Kursus berlangsung. Semoga Hanjar ini dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Jakarta, Agustus 2020

Kepala
Pusdiklat Manajemen Pertahanan,



Ir. Erwan Heruwicaksono.M.I.T., M.Han
Laksamana Pertama TNI

DAFTAR ISI

Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan Nomor: KEP/ 725 /VIII/2020 tanggal 31 Agustus 2020 tentang Bahan Pembelajaran Dinamika Kelompok.

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	3
C. Manfaat Bagi Peserta	3
D. Tujuan Pembelajaran	4
E. Materi Pokok dan Sub Materi	5
F. Petunjuk Belajar	6
BAB II PENGERTIAN DAN PROSES DINAMIKA KELOMPOK	7
A. Pengertian Dinamika Kelompok	7
B. Mengetahui Diri Sendiri	9
C. Mengetahui Orang Lain	13
D. Rangkuman	15
E. Evaluasi	16
BAB III KELOMPOK DAN MEMBANGUN KERJASAMA	17
A. Pengertian Kelompok	17
B. Teori Pembentukan Kelompok	21
C. Tahap Pertumbuhan Kelompok	23
D. Alasan Perlunya Kelompok	27
E. Proses Pengenalan dan Membangun Kerjasama	29
F. Rangkuman	29
G. Evaluasi	30
BAB IV FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DINAMIKA KELOMPOK	32
A. Beberapa Masalah dalam Dinamika Kelompok	32
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok	33
C. Konflik dalam Kelompok dan Respon Terhadap Konflik	35
D. Rangkuman	38
E. Evaluasi	39

BAB V	NILAI-NILAI, NORMA DAN KOMITMEN BELAJAR	40
	A. Nilai-Nilai dan Norma (<i>Values and Norms</i>)	40
	B. Komitmen Belajar (<i>Learning Commitment</i>)	41
	C. Rangkuman	43
	D. Evaluasi	43
BAB VI	PENUTUP	44
	A. Simpulan	44
	B. Tindak Lanjut	44
	DAFTAR PUSTAKA	45
	TIM PERUMUS PENYUSUNAN HANJAR	46

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.

Pegawai Negeri adalah pekerja pada instansi pemerintah yang terdiri dari berbagai unsur dan jenis sesuai dengan tugas dan fungsinya di dalam bekerja akan membutuhkan kerjasama dengan pihak-pihak terkait, atau mereka butuh jaringan/jejaring kerja, yang pada umumnya disebut tim kerja. Mereka butuh bekerja dengan nyaman, butuh informasi, kerjasama, pelanggan, prestasi, penghasilan, pengakuan, alat, tempat dan sebagainya. Sebagian cara untuk mencapai hal-hal tersebut adalah dengan membangun kerjasama tim, sebab dengan melakukan kerjasama akan dapat memberikan berbagai kemudahan dalam bekerja.

Dalam kehidupan sehari-hari, manusia memiliki dua potensi, yaitu potensi subjektif dan potensi objektif. Melalui potensi subjektif, manusia dapat berlaku sebagai subjek yang mengatur dan mempengaruhi lingkungan dan dengan potensi objektif, manusia dapat dipengaruhi oleh lingkungan disekitarnya. Secara antropologis, dapat diyakini bahwa, sebagai makhluk hidup manusia akan selalu mengalami perubahan, pertumbuhan dan perkembangan. Proses ini akan berjalan secara alamiah.

Pelatihan hanya merupakan upaya percepatan dan pemberian arah yang lebih tajam dari proses alamiah tersebut, yaitu mempercepat terjadinya perubahan, pertumbuhan dan perkembangan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap. Untuk itu proses peningkatan kemampuan berkelompok secara dinamis,

disamping ...

disamping dapat menggali dan memperkuat potensi yang ada di dalam diri manusia, harus juga mampu memberikan pengalaman belajar secara langsung, yang sekaligus dapat mempengaruhi otak, sebagai sumber intelegensia, jiwa, sebagai sumber perasaan dan raga, sebagai sumber karya (keterampilan).

Penerapan Dinamika Kelompok dapat dipakai sebagai pengantar dalam pelaksanaan suatu pelatihan. Fasilitator dalam suatu pelatihan seringkali menggunakan prinsip atau berbagai permainan dinamika kelompok dalam berbagai pelatihan. Dinamika kelompok di sini tidak dipandang hanya sebagai acara perkenalan dalam arti yang sempit, hura-hura dan membuang waktu saja, tetapi digunakan untuk menunjang keberhasilan dari suatu pelatihan itu sendiri.

Dalam proses pendidikan dan pelatihan, anda disatu pihak perlu melakukannya dan dipihak lain perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya. Proses pengisian ini akan menjadi lebih mudah dalam situasi yang memberikan kebebasan bagi individu untuk mengembangkan potensi dirinya.

Dinamika kelompok sebagai suatu metoda dan proses, merupakan salah satu alat manajemen untuk menghasilkan kerjasama kelompok yang optimal, agar pengelolaan organisasi menjadi lebih efektif, efisien dan produktif. Sebagai metoda, dinamika kelompok, membuat setiap anggota kelompok semakin menyadari siapa dirinya dan siapa orang lain yang hadir bersamanya dalam kelompok dengan segala kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Kesadaran semacam ini perlu diciptakan karena kelompok atau organisasi akan menjadi efektif apabila memiliki satu tujuan, satu cara tertentu untuk mencapai tujuan yang diciptakan dan disepakati bersama dengan melibatkan semua individu anggota kelompok tersebut sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

Sebagai suatu proses, dinamika kelompok berupaya menciptakan situasi sedemikian rupa, sehingga membuat seluruh anggota kelompok merasa terlibat

secara ...

secara aktif dalam setiap tahap perkembangan atau pertumbuhan kelompok, agar setiap orang merasakan dirinya sebagai bagian dari kelompok dan bukan orang asing. Dengan demikian diharapkan bahwa setiap individu dalam organisasi merasa turut bertanggungjawab secara penuh terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas. Oleh karena itu, pemahaman tentang dinamika kelompok sangat diperlukan, agar kita dapat membina kekuatan kolektif (*collective power*) di dalam organisasi dengan cara-cara yang sehat. Sikapilah persaingan dengan hati yang bening dan gunakan akal sehat.

B. Deskripsi Singkat.

Mata Diklat Dinamika Kelompok ini menguraikan tentang cara mengenal diri sendiri dan mengenal orang lain, mengenal modalitas belajar dan gaya belajar, membangun kerjasama tim, membangun komitmen diri dan komitmen kelas, dengan mata diklat ini diharapkan peserta dapat mengenali potensi dirinya untuk membangun nilai-nilai dan norma belajar secara mandiri maupun belajar bersama dalam tim kerja, untuk itu peserta juga harus mengenal orang lain. Setelah mengikuti proses pembelajaran mata diklat ini peserta dapat menjelaskan dan menerapkan berbagai cara untuk mengikuti pembelajaran dengan baik sehingga dapat meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilakunya.

Metode pembelajaran yang digunakan adalah ceramah singkat, diskusi kelompok, bermain peran, kerja individu, praktik dan simulasi.

C. Manfaat Bagi Peserta.

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta pelatihan/kursus diharapkan mampu memahami tentang pentingnya membangun nilai-nilai, norma dan komitmen dalam proses pembelajaran. Selanjutnya peserta pelatihan/kursus dapat mengerti bahwa bekerjasama dalam tim adalah merupakan ilmu

pengetahuan ...

pengetahuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, yang pada akhirnya akan merupakan modal dasar untuk melaksanakan pekerjaan di instansinya. Oleh karena itu peserta harus dapat memahami peran penting yang diembannya pada instansi masing-masing. Dalam lingkup pelatihan/kursus peserta harus mampu membantu dalam proses pembelajaran dengan cara menentukan pengetahuan, keterampilan dan sikap apa yang akan didapat dalam Diklat tersebut. Proses pembelajaran yang dilakukan hendaknya dapat efektif dan dapat dilakukan evaluasi apakah pelajaran dapat diterima oleh peserta pelatihan.

D. Tujuan Pembelajaran.

1. Kompetensi Dasar.

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menjelaskan konsep Dinamika Kelompok serta memiliki wawasan luas, keterampilan dalam menganalisis metoda dan proses dalam mengembangkan sistem kerjasama dalam kelompok-kelompok belajar, sehingga dapat memahami pengertian serta manfaat dari dinamika kelompok pada suatu pelatihan/kursus dan mampu mengaktualisasikan perilaku mengenal diri sendiri, orang lain dan lingkungan melalui refleksi pengalaman.

2. Indikator Hasil Belajar.

Setelah mempelajari mata Diklat ini peserta diharapkan dapat:

- a. Mengenal diri sendiri melalui gaya belajar, gaya kepemimpinan, semangat untuk maju dan menjadi pribadi yang berkembang serta mampu memberdayakan potensi orang lain.

b. Menganalisis ...

- b. Menganalisis tahap-tahap pertumbuhan kelompok dan dapat membangun kerjasama dalam kelompok.
- c. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika kelompok.
- d. Mengidentifikasi norma dan nilai kelompok serta menerapkannya dalam proses pembelajaran selama pelatihan/kursus.

E. Materi Pokok dan Sub Materi.

1. Pendahuluan:

- a. Latar Belakang.
- b. Deskripsi Singkat.
- c. Manfaat bagi Peserta.
- d. Tujuan Pembelajaran.
- e. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.
- f. Petunjuk Belajar.

2. Pengertian dan Proses Dinamika Kelompok:

- a. Pengertian Dinamika Kelompok.
- b. Menenal Diri Sendiri.
- c. Menenal Orang Lain.
- d. Rangkuman.
- e. Evaluasi.

3. Kelompok dan Membangun Kerjasama:

- a. Pengertian Kelompok.
- b. Teori Pembentukan Kelompok.
- c. Tahap Pertumbuhan Kelompok.
- d. Alasan Perlunya Kelompok.

e. Proses ...

- e. Proses Pengenalan dan Membangun Kerjasama.
 - f. Rangkuman.
 - g. Evaluasi.
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok:
- a. Beberapa Masalah dalam Dinamika Kelompok.
 - b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok.
 - c. Konflik dalam Tim dan Respon Terhadap Konflik.
 - d. Rangkuman.
 - e. Evaluasi.
5. Nilai-nilai, Norma dan Komitmen Belajar:
- a. Nilai-nilai dan Norma.
 - b. Komitmen Belajar.
 - c. Rangkuman.
 - d. Evaluasi.
- F. Petunjuk Belajar.

Agar dapat memahami seluruh isi bahan ajar ini dengan baik, peserta pelatihan/kursus diharapkan dapat membacanya secara bertahap. Hal tersebut untuk mengurangi kesenjangan terhadap substansi dalam bahan ajar ini. Peserta disarankan melakukan curah pendapat dengan sesama peserta pelatihan/kursus karena metode pembelajaran tersebut dapat mempercepat pemahaman tentang isi bahan ajar.

BAB II

PENGERTIAN DAN PROSES DINAMIKA KELOMPOK

Setelah mempelajari Bab ini, peserta diharapkan mampu mengenali diri sendiri melalui gaya belajar, gaya kepemimpinan, semangat untuk maju dan menjadi pribadi yang berkembang serta mampu memberdayakan potensi orang lain.

A. Pengertian Dinamika Kelompok.

Dinamika kelompok atau *group dynamic*, muncul di Jerman pada menjelang tahun 1940-an, diilhami oleh teori kekuatan medan yang terjadi di dalam sebuah kelompok, akibat dari proses interaksi antar anggota kelompok. Teori ini dikembangkan oleh ahli-ahli psikologi Jerman penganut aliran *gestalt psychology*. Salah seorang tokohnya adalah Kurt Lewin yang terkenal dengan *Force-Field Theory*. Mereka melihat sebuah kelompok sebagai satu kesatuan yang utuh, bukan sebagai kumpulan individu-individu yang terlepas satu sama lain. Kesatuan ini muncul sebagai resultan dari adanya gaya tarik menarik yang kuat diantara unsur-unsur yang terlibat di dalamnya. Unsur-unsurnya adalah manusia yang ada dalam organisasi, yang masing-masing bertindak sebagai ego, dengan gaya-gaya tertentu, sehingga terjadilah saling tarik menarik, yang akhirnya menghasilkan resultan gaya yang kemudian menjadi kekuatan kelompok. Kemampuan utama untuk mendukung penerapan teori Lewin tersebut tergantung pada seberapa baik organisasi menguatkan perilaku kelompok yang telah dipelajari dan disiapkan.

Dinamika merupakan suatu pola atau proses pertumbuhan, perubahan atau perkembangan dari suatu bidang tertentu, atau suatu sistem ikatan yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi antara unsur yang satu dengan yang lain, karena adanya pertalian yang langsung diantara unsur-unsur tersebut. Pengertian dinamika ini lebih menekankan pada gerakan yang timbul dari dalam dirinya sendiri, artinya sumber gerakannya berasal dari dalam kelompok itu sendiri, bukan dari luar kelompok, diilhami oleh teori kekuatan medan yang terjadi di dalam sebuah kelompok, akibat dari proses interaksi antar anggota kelompok.

Kelompok ...

Kelompok adalah suatu kumpulan yang terdiri dari dua orang atau lebih, apabila memenuhi kualifikasi yaitu keanggotaan yang jelas, adanya kesadaran kelompok, suatu perasaan mengenai adanya kesamaan tujuan atau sasaran atau gagasan, saling ketergantungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan, terjadinya interaksi dan kemampuan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu yang telah disepakati.

Dinamika Kelompok secara harfiah merupakan sebuah kata majemuk, terdiri dari dinamika dan kelompok, yang menggambarkan adanya gerakan bersama dari sekumpulan orang atau kelompok dalam melakukan aktivitas organisasi.

Dinamika Kelompok adalah suatu metoda dan proses yang bertujuan meningkatkan nilai-nilai kerjasama kelompok. Artinya metoda dan proses dinamika kelompok ini berusaha menumbuhkan dan membangun kelompok, yang semula terdiri dari kumpulan individu-individu yang belum saling mengenal satu sama lain, menjadi satu kesatuan kelompok dengan satu tujuan, satu norma dan satu cara pencapaian berusaha yang disepakati bersama.

Berdasarkan pada *Force-Field Theory*, pada tahap implementasi Lewin ada tiga tahap pembaharuan perilaku kelompok, yaitu: 1) tahap *unfreezing*; 2) *moving*, dan 3) *refreezing*. Pada tahap pertama, merupakan tahap menyiapkan perilaku yang dititikberatkan pada upaya meminimalkan kekuatan perlawanan dari setiap anggota kelompok. Pada tahap kedua, merupakan tahap pergerakan, dengan mengubah orang, individu maupun kelompok, tugas-tugas, struktur organisasi, dan teknologi. Pada tahap terakhir, merupakan tahap penstabilan perilaku dengan upaya penguatan dampak dari perubahan, evaluasi hasil perubahan dan modifikasi-modifikasi yang bersifat konstruktif. Oleh karena itu, upaya yang dapat dilaksanakan ialah adanya regulasi proses *feed-back* melalui optimalisasi *Team Building*. *Tim building* adalah suatu metoda yang dirancang untuk membantu kelompok-kelompok untuk dapat berperilaku secara lebih efektif dengan mengevaluasi dan meningkatkan struktur, proses, kepemimpinan, komunikasi, resolusi konflik dan kepuasan para anggota kelompok secara umum.

B. Mengenal Diri Sendiri.

Mengenal diri sendiri, mencakup pemahaman tentang potensi yang dimiliki dan mengetahui cara-cara pemanfaatannya serta cara-cara pengembangannya yang sesuai. Pengetahuan, pemahaman dan keterampilan demikian, sangat relevan untuk mewujudkan keberhasilan, baik secara individu maupun dalam hubungannya dengan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Terdapat empat potensi manusiawi yang perlu dipelihara dan dimanfaatkan sebagaimana mestinya, yaitu: potensi fisik badaniah, potensi mental intelektual, potensi mental spiritual dan potensi sosial emosional. Untuk memanfaatkan, memelihara dan meningkatkan kinerjanya, perlu mengenalinya secara lebih mendalam potensi diri.

Meningkatkan dan mengembangkan potensi diri, satu-satunya jalan yang tercepat adalah melalui proses pembelajaran (*learning*). Untuk pembelajaran yang efektif, maka pemahaman tentang gaya belajar seseorang menjadi penting untuk kemudian gaya belajar yang paling sesuai untuk dilaksanakan sehingga benar-benar mencapai efektivitas yang maksimal.

Melalui proses pembelajaran, maka gaya-gaya kepemimpinan, ciri-ciri pribadi yang berkembang serta semangat untuk maju ditingkatkan terus. Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta mampu mengidentifikasi kekurangan diri sendiri untuk perbaikan diri.

Adapun kajian tentang cara-cara mengenali diri difokuskan pada empat aspek yaitu: gaya belajar, gaya kepemimpinan, semangat untuk maju dan pribadi yang berkembang.

1. Gaya Belajar.

Pembelajaran dipahami sebagai proses terjadinya perubahan perilaku. Karena pentingnya, maka pembelajaran ini dianggap suatu proses fundamental yang mendasari perubahan perilaku. Pembelajaran didefinisikan sebagai proses di mana terjadi perubahan perilaku yang relatif

abadi ...

abadi dalam perilaku sebagai suatu hasil dari praktek (Gibson Cs., 1985). Relatif abadi dimaksud adalah bahwa perubahan tersebut sedikit lebih permanen. Sebagai hasil praktik dimaksudkan mencakup pelatihan formal maupun pengalaman yang tak terkendali. Terdapat tiga tipe pembelajaran yang saling terkait, yaitu pembelajaran atas dasar konsep perangsang, tipe pembelajaran atas dasar konsep stimulus dan tipe pembelajaran atas dasar konsep penguat (*reinforcer*).

Dalam mengantisipasi tipe-tipe pembelajaran tersebut, setiap individu menghadapinya dengan memanfaatkan gaya belajarnya masing-masing. Secara garis besar, gaya belajar tersebut dapat dibagi kedalam empat kategori, yaitu:

- a. Belajar dari pengalaman nyata (*concrete experience*).
- b. Belajar dari observasi reflektif (*reflective observation*).
- c. Belajar melalui percobaan (*active experimentation*).
- d. Belajar dengan konsepsualisasi abstrak (*abstract conceptualization*).

Setiap individu memiliki gaya belajar kombinasi dari keempatnya. Walaupun demikian, dapat diidentifikasi mana-mana yang paling dominan. Dengan diketahuinya gaya belajar yang paling dominan, artinya paling sesuai dan tercepat memperoleh pemahaman, kemudian disusun strategi belajar bagi individu yang bersangkutan. Dengan strategi tersebut maka pembelajaran dapat lebih efektif dan efisien.

2. Gaya Kepemimpinan.

Mengenal gaya kepemimpinan seseorang diperlukan untuk penyesuaian dengan tipe kepemimpinan yang diperlukan di masa depan. Di era globalisasi kini dan masa depan, dituntut kepemimpinan modern yang lebih

demokratis ...

demokratis, lebih terbuka, lebih rasional, lebih luwes dan lebih terdesentralisasi yang memungkinkan terwujudnya manajemen modern yang efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan seseorang berbeda dengan lainnya selaras dengan paradigmanya masing-masing. Seseorang mungkin lebih demokratis sedangkan lainnya lebih autokratis atau mungkin gaya misionaris.

Apapun gaya kepemimpinan seseorang kini, di masa depan dituntut gaya kepemimpinan yang berprinsip (*Stephen Covey, 1969*) yang melayani (*Senge, 1990*).

Stephen Covey (2009) mengemukakan delapan ciri pemimpin yang berprinsip.

Kedelapan ciri pemimpin tersebut, mencakup:

- a. Terus menerus belajar dari pengalamannya.
- b. Berorientasi pada pelayanan.
- c. Memancarkan energi positif.
- d. Mempercayai orang lain.
- e. Hidup seimbang.
- f. Melihat hidup sebagai petualangan.
- g. Sinergistik.
- h. Berlatih terus untuk memperbaharui diri.

Senge (1990) mengemukakan tiga peran pemimpin organisasi pembelajar dimasa depan, yaitu:

- a. Sebagai perencana/perancang.
- b. Sebagai guru/pelatih.
- c. Sebagai pelayan.

3. Semangat untuk Maju.

Seseorang yang kehilangan semangat berarti kehilangan segala-galanya. Karenanya, mengenali semangat pribadi diperlukan untuk dapat meninggalkannya secara terus menerus (berkelanjutan). Semangat pribadi erat kaitannya dengan karakter yang tercermin pada kepribadian dan perilakunya. Dasar utamanya, setiap orang ingin bermakna dalam hidupnya. Artinya, bermakna bagi dirinya, bagi keluarga, masyarakat dan bangsanya. Faktor-faktor internal yang erat kaitannya dengan semangat seseorang (Drs. Waidi, MBS, 2000), antara lain mencakup:

- a. Pola pikir.
- b. Keyakinan.
- c. Budaya.
- d. Kepentingan.
- e. Keterlibatan.
- f. Kinerja.
- g. Gaya Hidup.
- h. Tujuan yang ingin dicapainya.

Semangat kerja dari seseorang dapat ditingkatkan dengan mempengaruhi faktor-faktor penentunya, hingga kemampuan berpikir konseptualnya meningkat.

Dengan kemampuan berpikir konseptual tersebut, maka akan membangun pribadi yang memiliki:

- a. Kesadaran terhadap energi yang dimiliki.
- b. Semangat dalam melaksanakan tugas.
- c. Kemauan dalam kerjasama.
- d. Komitmen terhadap sistem dan prosedur.
- e. Mampu bekerja jujur.
- f. Memiliki wawasan ke masa depan.

4. Pribadi yang Berkembang.

Apabila potensi fisik dan mental intelektual seseorang mencapai puncak pada umur tertentu (misalnya IQ pada umur 19 tahun), maka potensi mental spiritual dan sosial emosional senantiasa berkembang atau dapat dikembangkan, karenanya, semakin berumur (sebelum pikun), seseorang biasa semakin meningkat pribadinya (semakin arif dan lain-lain). Tipe kepribadian seseorang berbeda dengan orang lain adalah merupakan hal yang wajar. Berkaitan dengan stress, DR. Peter Tyrer, membagi kepribadian menjadi tujuh tipe kepribadian. Tipe A ambisius; Tipe B Tenang; Tipe C Cemas; Tipe D Tidak ambil peduli; Tipe E Pencuriga; Tipe F Dependen, dan Tipe G Formal. Bagi seorang pemimpin, terdapat enam ciri kepribadian yang berkembang, yaitu:

- a. Sikap Mental Positif.
- b. Bertanggungjawab.
- c. Obyektif.
- d. Kendali Diri.
- e. Ketegasan.
- f. Tegang Rasa.

C. Mengenal Orang Lain.

Setiap individu melakukan berbagai peran dalam hidup dan kehidupan ini, baik sebagai individu, sebagai bagian dari keluarga, maupun sebagai bagian dari masyarakat. Dalam berbagai peran tersebut setiap individu ingin sukses atau memberikan makna yang berarti. Untuk dapat berperan secara efektif, maka seseorang perlu mengenal orang lain di samping dirinya sendiri. Tidak dapat dipungkiri, bahwa manusia sebagai makhluk sosial tak sanggup hidup sendirian. Tak ada satupun manusia di dunia ini yang dapat hidup tanpa tergantung ataupun memerlukan bantuan orang lain. Karena itulah, sejak dulu, manusia

selalu ...

selalu hidup berkelompok, bersuku-suku hingga berbangsa-bangsa. Dilain pihak, manusia sebagai makhluk individu yang mempunyai perbedaan antara satu dengan yang lain, sehingga tidak mudah untuk mewujudkan kehidupan yang harmonis. Konsekuensinya, setiap individu harus berusaha menyesuaikan diri dengan keinginan kelompok, agar dapat diterima kelompok dan merasa aman dan nyaman didalamnya. Usaha tersebut adalah mengenali orang lain agar dapat menikmati kehidupan dalam kelompok, tidak terasing dan tidak ditolak oleh kelompoknya.

Mengenali orang lain merupakan keharusan bagi seseorang untuk bisa “masuk”, diterima dan berkomunikasi dengan mereka. Individu yang populer adalah yang disenangi, yang mudah masuk dan diterima oleh orang dari berbagai strata dan kelompok-kelompok lainnya. Predikat yang dimilikinya sebagai: orang yang menyenangkan, orang yang luwes, pandai menyesuaikan diri dalam pergaulan.

Untuk menjadi orang yang diterima orang lain, orang yang populer, diperlukan usaha-usaha tertentu, usaha mencuri hati orang lain tersebut. Usaha-usaha demikian akan semakin lebih mudah bila didukung oleh lebih dahulu kenal dengan siapa berinteraksi. Sesuai dengan pepatah “Tak kenal maka tak sayang”, maka mengenal orang lain bukan saja agar disayang dan dibutuhkan oleh orang lain tersebut, tetapi merupakan kebutuhan sosial dan afiliasi serta memenuhi kebutuhan untuk dihargai (sesuai dengan teori Hierarchi Kebutuhan Sosial).

Untuk memperoleh respon positif, mengenal orang lain saja dianggap belum cukup, tetapi masih diperlukan berbagai usaha penyesuaian diri, yang mencakup:

- a. Pemahaman tentang orang lain: kelebihan dan kekurangannya, perangai, kecerdasan, emosi, sikap mental dan pola pikirnya.
- b. Berkomunikasi dengan cara empati (mendudukan diri pada posisi orang lain).
- c. Menata dan menyesuaikan diri atas dasar saling menguntungkan.

Langkah ...

Langkah-langkah penyesuaian diri dimuka, hanya berhasil apabila dibarengi kemampuan-kemampuan mengendalikan diri, toleransi, sabar, pengertian, saling menghargai dan menghormati serta kesediaan berkorban.

D. Rangkuman.

Dinamika Kelompok secara harfiah merupakan sebuah kata majemuk, terdiri dari dinamika dan kelompok, yang menggambarkan adanya gerakan bersama dari sekumpulan orang atau kelompok dalam melakukan aktivitas organisasi. Dinamika Kelompok adalah suatu metoda dan proses yang bertujuan meningkatkan nilai-nilai kerjasama kelompok. Artinya metoda dan proses dinamika kelompok ini berusaha menumbuhkan dan membangun kelompok, yang semula terdiri dari kumpulan individu-individu yang belum saling mengenal satu sama lain, menjadi satu kesatuan kelompok dengan satu tujuan, satu norma dan satu cara pencapaian berusaha yang disepakati bersama.

Ada tiga tahap pembaharuan perilaku kelompok, yaitu:

1. Tahap *unfreezing*.
2. *Moving*.
3. *Refreezing*.

Satu-satunya cara untuk tumbuh dan berkembangnya perilaku yang positif, adalah melalui pembelajaran (*learning*). Pembelajaran merupakan proses di mana terjadi perubahan perilaku dengan relatif permanen. Setiap pribadi memiliki gaya belajar (*learning style*) yang berbeda satu dengan yang lain. Strategi pembelajaran yang disusun atas dasar gaya belajar seorang yang paling dominan, akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari proses tersebut. Peran dan fungsi kepemimpinan sangat strategis dalam pembangunan, baik masa kini maupun di masa mendatang. Karenanya, pengembangan gaya kepemimpinan sesuai dengan tuntutan jaman, mutlak diperlukan.

Gaya kepemimpinan yang lebih demokratis, berdasarkan prinsip dan berorientasi pada pelayanan akan sesuai dengan tuntutan modernisasi di era globalisasi. Mengenali semangat pribadi, lebih-lebih bagi seorang pemimpin, diperlukan untuk dapat melakukan usaha-usaha meningkatkannya. Memelihara dan meningkatkan terus menerus semangat kerja mutlak diperlukan, karena kehilangan semangat berakibat sangat fatal. Mengenai ciri-ciri pribadi yang berkembang diperlukan untuk peningkatan lebih lanjut hingga seseorang memiliki kematangan yang tinggi, bukan saja mampu mandiri, tetapi mampu mewujudkan sinergi dalam berinteraksi dengan orang lain pada tingkat saling ketergantungan.

Mengenali orang lain, merupakan hal yang strategis untuk dengan cepat diterima anggota kelompok yang dikehendaki seseorang. Untuk meningkatkan diri, tidak cukup hanya mengenal orang lain, tetapi memerlukan usaha-usaha lainnya, yang mencakup: pemahaman tentang sikap dan perilakunya, berkomunikasi dengan empati dan menyesuaikan diri dengan mengendalikan diri, toleransi, sabar, pengertian, saling menghargai dan menghormati serta kesediaan berkorban.

E. Evaluasi.

1. Dinamika kelompok merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam sebuah organisasi. Untuk memahami konsep dinamika kelompok, coba saudara jelaskan sejarah dan pengertian dinamika kelompok !
2. Dinamika kelompok secara harfiah merupakan sebuah kata majemuk, terdiri dari kata dinamika dan kelompok. Coba saudara jelaskan kedua kata tersebut !
3. Pada kenyataannya, dinamika kelompok senantiasa dipengaruhi oleh beragam faktor, antara lain oleh tujuan dinamika kelompok. Coba saudara jelaskan fungsi dari tujuan dinamika kelompok !

Untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dari uraian di atas, maka peserta pelatihan dapat melakukan simulasi dipandu oleh widyaiswara.

BAB III

KELOMPOK DAN MEMBANGUN KERJASAMA

Setelah mempelajari Bab ini, peserta diharapkan mampu menganalisis tahap-tahap pertumbuhan kelompok dan dapat membangun kerjasama dalam kelompok

A. Pengertian Kelompok.

Kelompok adalah merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Kelompok juga merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Dalam organisasi akan banyak dijumpai kelompok-kelompok ini. Hampir pada umumnya manusia yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Adanya kelompok organisasi berawal dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa dan barangkali adanya kesamaan kesenangan bersama maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

Perilaku manusia (di dalam organisasi) dapat dikaji berdasarkan tiga tingkatan, yaitu individu, kelompok dan organisasi, yang masing-masing memiliki perspektif yang unik. Memahami dinamika kelompok sangat penting untuk memahami perilaku organisasi. Sebab, kelompok adalah bagian sentral dari kehidupan sehari-hari manusia dan pada waktu-waktu tertentu tiap orang akan menjadi bagian (anggota) dari kelompok-kelompok yang berbeda, seperti kelompok kerja, olah raga, organisasi sosial, ikatan alumni, kegemaran dan sebagainya, Perlunya pemahaman akan dinamika kelompok setidaknya didasari oleh tiga alasan. Pertama, kelompok dapat memberikan pengaruh yang besar pada individu. Sikap, nilai dan perilaku kita sebagai pribadi banyak sekali dipengaruhi oleh interaksi kita dengan anggota kelompok yang lain terhadap organisasi

kelompok ...

kelompok lain. Kedua, kelompok dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap kelompok lain dan terhadap organisasi. Banyak tugas-tugas pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan oleh kelompok dan keberhasilan organisasi banyak sekali ditentukan oleh efektifnya kelompok di dalamnya. Ketiga, mempelajari dinamika kelompok dapat membantu menjelaskan perilaku.

Pada umumnya tidak ada definisi yang jelas dari suatu kelompok yang dapat diterima secara umum, maka untuk itu perlu disajikan beberapa definisi yang luas mengenai kelompok yang mempunyai banyak kesamaan dalam definisi itu. Beberapa definisi kelompok disampaikan oleh beberapa ahli. Kelompok (*group*) dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa, sehingga perilaku dan atau kinerja (*performance*) dari seseorang dipengaruhi oleh perilaku kinerja anggota yang lain (menurut Shaw dalam Nimran, 2004). Sedangkan menurut Robbin (2001) kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung.

Kelompok menurut Malkolm dan Knowles (1975) adalah suatu kumpulan yang terdiri dari dua orang atau lebih, dapat dikatakan sebagai sebuah kelompok apabila memenuhi kualifikasi sebagai berikut:

1. Keanggotaan yang jelas, teridentifikasi melalui nama atau identitas lainnya.
2. Adanya kesadaran kelompok, dimana semua anggotanya merasa bahwa mereka merupakan sebuah kelompok dan ada orang lain di luar mereka, serta memiliki kesatuan persepsi tentang kelompok.
3. Suatu perasaan mengenai adanya kesamaan tujuan atau sasaran atau gagasan.
4. Saling ketergantungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan, artinya setiap anggota saling memerlukan pertolongan anggota lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang membuat mereka bisa menyatu dalam kelompok.

5. Terjadinya interaksi, dimana setiap anggota saling mengkomunikasikan, mempengaruhi dan bereaksi terhadap anggota lain.
6. Kemampuan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu yang telah disepakati, artinya kelompok sudah merupakan satu kesatuan organisasi yang tunggal dalam pencapaian tujuan kelompok.

Definisi kelompok dipandang dari persepsi, definisi ini didasarkan pada persepsi dari para anggota kelompok. Dikemukakan bahwa para anggota harus mengetahui hubungan mereka dengan yang lain supaya mereka dapat dinamakan kelompok. Dengan demikian, definisi ini adalah sebagai berikut:

Kelompok didefinisikan sejumlah orang yang melakukan interaksi dengan yang lain dalam suatu pertemuan tatap muka atau serangkaian pertemuan semacam itu. Definisi ini menunjukkan, bahwa para anggota kelompok harus mengetahui akan keberadaan tiap-tiap anggotanya dan mengetahui akan keberadaan tiap-tiap anggotanya dan mengetahui kesan dari tiap anggotanya.

Definisi kelompok dipandang dari segi Organisasi, kelompok adalah suatu sistem yang terorganisasi yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berhubungan sedemikian rupa sehingga sistem tersebut melakukan fungsi tertentu, mempunyai serangkaian peran hubungan antara para anggotanya dan mempunyai serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dari tiap-tiap anggotanya. Definisi ini menekankan beberapa ciri penting dari kelompok seperti peran dan norma.

Definisi kelompok dipandang dari segi motivasi, secara singkat penafsiran dari segi motivasi mendefinisikan kelompok sebagai suatu kumpulan individu yang eksistensinya adalah sebagai kumpulan yang sangat bermanfaat bagi para individu tersebut. Dalam pengertian ini, kelompok yang tidak mampu membantu para anggotanya memenuhi kebutuhannya akan menghadapi masa-masa sulit untuk tetap merupakan kelompok yang hidup terus. Seorang anggota kelompok yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan mencari kelompok yang lain yang sekiranya dapat membantu kebutuhan pokoknya.

Definisi ...

Definisi kelompok dari segi interaksi menekankan pada interaksi interpersonal adalah sebagai berikut: Kelompok adalah sejumlah orang yang saling berkomunikasi antara yang satu dengan yang lain, serta seringkali dilakukan sepanjang jangka waktu tertentu dan jumlahnya cukup sedikit, sehingga tiap orang mampu berkomunikasi dengan semua orang dengan tatap muka.

Dipandang dari sudut hubungannya dengan organisasi, maka kelompok dapat dibedakan ke dalam dua kategori:

1. Kelompok formal.

Kelompok formal, yaitu kelompok yang terbentuk dan berlangsung berdasarkan ketentuan formal (resmi) seperti struktur organisasi dan penugasan-penugasan organisasi.

Dalam kelompok formal dibagi menjadi 2 yaitu:

- a. Kelompok komando, yaitu kelompok yang terdiri dari atasan dan bawahan yang tergambar dalam bagan organisasi tersusun atas manajer dan bawahan langsung.
- b. Kelompok tugas, yaitu mereka yang bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan suatu tugas pekerjaan.

2. Kelompok informal.

Kelompok informal, sebaliknya yaitu suatu kelompok yang tidak terstruktur secara formal dan tidak ditentukan oleh organisasi, muncul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan akan kontak sosial.

Kelompok ...

Kelompok Informal dibagi juga menjadi 2:

- a. Kelompok kepentingan/minat, adalah mereka yang bekerja bersama-sama untuk mencari suatu sasaran khusus yang menjadi kepedulian dari tiap orang ini atau terbentuk karena adanya minat tertentu.
- b. Kelompok persahabatan, adalah mereka yang digabungkan bersama karena berbagi satu karakteristik/lebih, dalam arti kelompok yang terbentuk karena adanya kesamaan dalam beberapa ciri, seperti umur, hobi, sekolah dan sebagainya.

B. Teori Pembentukan Kelompok.

Banyak teori yang mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang sangat dasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu. Teori-teori tentang pembentukan kelompok tersebut, adalah sebagai berikut:

1. *Propinquity*/Teori Kedekatan.

Teori ini menjelaskan bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya. Dalam suatu kantor pegawai-pegawai yang bekerja dalam ruangan yang sama atau yang berdekatan akan mudah bergabung dan membuat hubungan yang menimbulkan adanya kelompok, dibandingkan dengan pegawai yang secara fisik terpisah satu sama lain.

2. Teori ...

2. Teori yang berasal dari George Homans.

Teori ini berdasarkan pada aktivitas, interaksi dan sentimen (perasaan atau emosi):

- a. Semakin banyak aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain, semakin beraneka interaksinya, semakin kuat tumbuhnya sentimen mereka.
- b. Semakin banyak interaksi antara orang-orang maka semakin banyak kemungkinan aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain.
- c. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami orang lain maka semakin banyak kemungkinan ditularkan aktivitas dan interaksi.

3. Teori Keseimbangan oleh Theodore Newcomb.

Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain

4. Teori Pertukaran.

Teori ini berdasarkan interaksi dan susunan hadiah-biaya-hasil. Hadiah-hadiah yang berasal dari interaksi-interaksi akan mendorong timbulnya kebutuhan sedangkan biaya akan menimbulkan kekhawatiran, frustrasi, kesusahan atau kelelahan.

5. Teori yang didasarkan alasan praktis.

Dalam memahami pembentukan kelompok berdasarkan alasan-alasan praktis ini diantaranya kelompok-kelompok itu cenderung memberikan kepuasan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial yang mendasar dari orang-orang yang mengelompok tersebut.

Berdasarkan ...

Berdasarkan pengamatan beberapa teori pembentukan kelompok seperti yang diuraikan di atas, dapat diidentifikasi karakteristik dari suatu kelompok tersebut. Menurut Reitz (1977), karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok itu, antara lain:

1. Adanya dua orang atau lebih.
2. Berinteraksi satu sama lain.
3. Saling membagi beberapa tujuan yang sama.
4. Melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

C. Tahap Pertumbuhan Kelompok.

Manusia baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk memenuhi kebutuhannya itu, manusia melakukan berbagai upaya. Upaya tersebut selalu berpedoman kepada pengetahuan kebudayaan yang dimiliki dan digunakannya untuk mempersepsi suatu obyek yang dihadapinya dan setelah disertai dengan harapan-harapan tertentu terhadap obyek, kemudian ia bertindak sesuatu atau berperilaku tertentu terhadap obyek tersebut, baik berupa benda-benda maupun manusia lain. Hampir tidak ada upaya seorang individu yang tidak bersentuhan atau tidak memerlukan campur orang lain. Oleh karena itu manusia selalu memerlukan kehidupan berkelompok.

Pertumbuhan kelompok melalui beberapa fase, yaitu Manusia baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk memenuhi kebutuhannya itu, manusia melakukan berbagai upaya. Upaya tersebut selalu berpedoman kepada pengetahuan kebudayaan yang dimiliki dan digunakannya untuk mempersepsi suatu obyek yang dihadapinya dan setelah disertai dengan harapan-harapan tertentu terhadap obyek, kemudian ia bertindak sesuatu atau berperilaku tertentu

terhadap ...

terhadap obyek tersebut, baik berupa benda-benda maupun manusia lain. Hampir tidak ada upaya seorang individu yang tidak bersentuhan atau tidak memerlukan campur orang lain. Oleh karena itu manusia selalu memerlukan kehidupan berkelompok.

Pertumbuhan kelompok melalui beberapa fase, yaitu *forming* (fase kekelompokan), fase *storming* (fase peralihan), fase *norming* (fase pembentukan norma) dan fase *performing* (fase berprestasi).

1. Tahap Pembentukan Rasa Kekelompokan (*Forming*).

Pada tahap ini setiap individu dalam kelompok melakukan berbagai penjajagan 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 dirinya, dengan menceritakan berbagai keunggulan dirinya secara lengkap dan berkepanjangan. Produk akhir dari fase *forming* ini diharapkan terbentuknya rasa kekelompokan diantara anggotanya.

2. Tahap ...

2. Tahap Pancaroba/Peralihan (*Storming*).

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 (*Norming*).

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 ...

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 (*Performing*).

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.

Menurut Reitz dalam Suprpti (2007) ada beberapa model tahap perkembangan kelompok:

1. Model Lima Tahap.

Adapun tahap-tahap tersebut adalah:

- a. Pembentukan, mempunyai ciri banyak sekali ketidakpastian mengenai maksud, struktur dan kepemimpinan kelompok.
- b. Keributan, adalah tahap konflik dalam kelompok.
- c. Penormaan, adalah tahap dimana berkembang hubungan yang karib dan kelompok, memperagakan kekohesifan (kesalingterarikan).
- d. Pelaksanaan, kelompok telah sepenuhnya fungsional dan diterima baik.
- e. Reses, merupakan kelompok untuk mempersiapkan pembubaran. Ciri tahap ini adanya kepedulian untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan daripada melaksanakan tugas

2. Model ...

2. Model Kesetimbangan Tersela:

- a. Pertemuan pertama menentukan arah kelompok.
- b. Fase pertama kegiatan kelompok adalah fase inersi yaitu kelompok cenderung berdiam diri atau menjadi terkunci ke dalam suatu arah tindakan yang tetap.
- c. Terjadi suatu peralihan (transisi) pada akhir fase pertama, yang terjadi tepat ketika kelompok telah menghabiskan separuh dari waktu yang disediakan.
- d. Transisi itu mengawali perubahan-perubahan utama.
- e. Fase kedua inersia mengikuti transisi yaitu fase suatu keseimbangan baru atau kurun waktu inersia baru. Dalam fase ini kelompok menjalankan rencana-rencana yang diciptakan selama periode transisi.
- f. Pertemuan terakhir kelompok dicirikan oleh kegiatan yang percepatannya mencolok.

D. Alasan Perlunya Kelompok.

Ada beberapa alasan mengapa orang mengikuti atau menjadi bagian dari kelompok tertentu. Diantara alasan tertentu tersebut sebagai berikut:

1. Rasa aman.

Dengan itu kelompok dapat mengurangi rasa ketidakamanan (rasa tidak aman).

2. Status dan harga diri.

Ada rasa peningkatan status dan harga diri karena mengikuti atau bergabung dengan suatu kelompok. Contohnya: menjadi anggota klub eksklusif.

3. Interaksi ...

3. Interaksi dan afiliasi.

Menikmati interaksi teratur dengan orang lain dan mendapatkan kepuasan dari interaksi tersebut. Contohnya istri orang kaya yang masih tetap mau jadi pegawai negeri di sebuah instansi.

4. Kekuatan.

Dengan berkelompok perjalanan/perjuangan menjadi lebih kuat dibandingkan dengan berjuang sendirian.

5. Pencapaian tujuan.

Dengan berkelompok tujuan lebih mudah dicapai daripada seorang diri.

6. Keuntungan bersama.

Dengan berkelompok maka orang-orang yang terlibat akan mendapatkan keuntungan bersama. Contohnya koperasi, persekutuan dagang.

7. Kedekatan fisik.

Orang berkelompok, karena kedekatan jarak fisik. Contohnya RT, RW dan lain-lain. Di dalam suatu kelompok tertentu, sangat mungkin terjadi seseorang bisa mendapat lebih dari satu manfaat yang dapat diperolehnya. Hal demikian sah-sah saja. Dan ini banyak kita saksikan dalam kehidupan sehari-hari. Memahami alasan-alasan berkelompok, perlu bagi manajer. Sebab dengan pemahaman itu, maka perilaku kelompok dapat dijelaskan, diprediksi dan sekaligus dapat dikendalikan untuk tujuan-tujuan yang produktif bagi organisasi.

E. Proses Pengenalan dan Membangun Kerjasama.

Proses pengenalan dan membangun kerjasama dilakukan melalui:

1. Pengenalan Sesama Peserta (*Ice Breaking*), yaitu dilakukan dengan cara memperkenalkan diri masing-masing, bidang tugasnya dan pengalaman yang pernah dimiliki, sehingga di antara mereka saling berkomunikasi dan saling berdiskusi, sehingga bisa saling mengenal lebih dekat.
2. Pemahaman Gaya Belajar (*Learning Style Assessment*), yaitu berusaha mengetahui gaya belajar diri sendiri dan juga gaya belajar orang lain dan memahami Pemahaman Gaya Belajar (*Learning Style Assessment*) Ketidakmampuan Belajar (*Learning Disabilities*), yaitu bahwa dalam proses pembelajaran terdapat masalah yang dihadapi oleh pembelajar dalam memahami suatu permasalahan yaitu ketidakmampuan belajar (*learning disabilities*).
3. Pembentukan Nilai-nilai dan Norma (*Values and Norms*) serta Komitmen Belajar (*Learning Commitment*).

F. Rangkuman.

Kelompok menurut Malkolm dan Knowles (1975) adalah suatu kumpulan yang terdiri dari dua orang atau lebih, dapat dikatakan sebagai sebuah kelompok apabila memenuhi kualifikasi :

1. Keanggotaan yang jelas.
2. Adanya kesadaran kelompok.
3. Adanya kesamaan tujuan.
4. Saling ketergantungan dalam pemenuhan kebutuhan.
5. Terjadinya interaksi dengan saling berkomunikasi.
6. Kemampuan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu yang telah disepakati bersama.

Kelompok ...

Kelompok dapat dibedakan menjadi dua dari sudut hubungannya dengan organisasi yaitu kelompok formal dan kelompok informal. Adapun teori Pembentukan Kelompok yaitu:

1. Teori kedekatan.
2. Teori ini berdasarkan pada aktivitas, interaksi dan sentimen (perasaan atau emosi).
3. Teori keseimbangan.
4. Teori pertukaran.
5. Teori yang didasarkan alasan praktis.

Pertumbuhan kelompok melalui beberapa fase, yaitu *forming* (fase kekelompokan), fase *storming* (fase peralihan), fase *norming* (fase pembentukan norma), dan fase *performing* (fase berprestasi).

Ada beberapa alasan mengapa orang mengikuti atau menjadi bagian dari kelompok tertentu yaitu rasa aman, status harga diri, Interaksi dan afiliasi, kekuatan, keuntungan bersama serta kedekatan fisik.

Proses Pengenalan dan Membangun Kerjasama dapat dilakukan dengan langkah-langkah:

1. Simulasi dan latihan pencairan kelas.
2. Simulasi dan latihan pengenalan diri.
3. Simulasi dan latihan pengenalan orang lain.

G. Evaluasi.

Jawablah pertanyaan berikut dengan singkat dan jelas!

1. Pertumbuhan kelompok terjadi melalui beberapa fase, salah satunya adalah fase *norming* (fase pembentukan norma). Coba saudara jelaskan pertumbuhan melalui fase tersebut !

2. Apa ...

2. Apa kriteria sekumpulan orang dinyatakan sebagai kelompok ?

Untuk memaksimalkan hasil yang diharapkan dari uraian di atas, maka peserta pelatihan dapat melakukan simulasi dipandu oleh widyaiswara.

BAB IV

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DINAMIKA KELOMPOK

Setelah mengikuti pembelajaran pada bab ini peserta diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika kelompok

A. Beberapa Masalah dalam Dinamika Kelompok.

Kelompok terdiri dari sejumlah orang dan (biasanya) dengan latar belakangnya yang berbeda-beda, maka sangat mungkin di dalam kelompok itu ditemukan banyak masalah-masalah. Hal ini perlu sekali mendapatkan perhatian. Diantara masalah-masalah tersebut yang terpenting adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan.

Masalah kepemimpinan sangat strategis sifatnya, karena dapat menentukan efektif tidaknya proses kelompok. Tidak jarang, suatu kelompok menjadi buyar karena kesalahan memilih pemimpin.

2. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, merupakan inti dari tugas atau misi kelompok. Pengambilan keputusan kelompok di dalam praktik lebih banyak sulitnya daripada mudahnya. Pengambilan keputusan kelompok secara umum telah diakui lebih baik kualitasnya daripada keputusan yang individual.

3. Komunikasi.

Kelompok merupakan kumpulan dari para individu yang berinteraksi satu sama lain, maka masalah komunikasi memegang peranan yang sentral. Melalui komunikasi saling pengertian diciptakan yang pada akhirnya akan memperkuat kohesi dan tercapainya tujuan-tujuan kelompok.

4. Konflik ...

4. Konflik.

Perbedaan kepentingan dan harapan-harapan yang ada di dalam kelompok boleh jadi tidak dapat dihindari. Hal ini akan dapat menjadi potensi konflik, sehingga sasaran yang telah ditetapkan gagal dicapai, bahkan bisa membubarkan kelompok itu sendiri.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok.

Pada kenyataannya, dinamika kelompok senantiasa dipengaruhi oleh beragam faktor, antara lain:

1. Tujuan kelompok.

Tujuan dinamika kelompok yang diinginkan untuk setiap kelompok dalam organisasi berfungsi sebagai lumbung dari ide yang ingin dilaksanakan, sebagai ikatan jiwa antara anggota kelompok, menjadi sasaran dan juga menjadi sumber dari konsep perencanaan kerja, menjadi motivasi dalam mengadakan persaingan/aktivitas, menjadi perangsang untuk mendapatkan kepuasan kerja, menjadi arah yang tetap dalam menjalankan tugas kelompok.

2. Interaksi.

Ada empat macam jenis pola interaksi yang terjadi di kelompok/masyarakat, yaitu 1) *Acting*, 2) *Co-Acting*, 3) *Interacting* dan 4) *Counter Acting*. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

- a. *Acting* dimisalkan suatu masyarakat desa bekerja sama memperbaiki jalan desa dengan mengerahkan 100 orang untuk memperbaiki jalur sepanjang 1 km. Untuk pemerataan berarti 1 orang bisa mendapat

bagian ...

bagian 10 meter, yang mempersatukan anggota kelompok adalah adanya pembagian tugas dan tujuan pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini tidak ada gambaran bahwa antara individu itu tidak ada usaha untuk saling sama-sama bekerja sesuai dengan tugasnya. Dinamika tersebut pada tujuan yang ingin dicapai yaitu peningkatan kualitas pelayanan produk terhadap pengguna.

- b. *Interacting*, maksudnya adalah adanya kerjasama antara beberapa kelompok pada satu pola kerja yang sama, misalnya untuk memperbaiki jembatan yang menghubungkan dua desa lurus disusun rencana kerja sedemikian rupa, sehingga sikap kelompok dari desa, perlakuan yang wajar/adil, semangat kebersamaan akan pekerjaan seperti ini mulai diuji. Kerjasama seperti itu diperlukan rasa persatuan, solidaritas dan rasa senasib sepenanggungan diantara anggota kelompok. Dalam bentuk *interacting* diperlukan seorang pemimpin yang dapat mempersatukan seluruh anggota kelompok dalam mencapai tujuannya.
- c. *Co-acting* mengandung pengertian bahwa antara individu dalam kelompok itu terdapat kerjasama yang erat dalam mencapai/mewujudkan suatu tujuan, misalnya untuk memenangkan lomba, semua pemain kesebelasan permainan harus kompak/solid, tidak bisa sendiri-sendiri atau misalnya dua orang pemuda yang mau memikul bersama suatu balok kayu yang besar, diperlukan kerjasama dengan baik diantara mereka ketika sedang mengangkat kayu tersebut. Dinamika yang terjadi adalah proses interaksi anggota dalam mempelajari tujuan berdasarkan komando pemimpin kelompok.
- d) *Counter acting* dimaksudkan dengan adanya persaingan dari anggota-anggota kelompok, untuk mengatasnamakan kelompoknya.

Dalam ...

Dalam proses interaksi ini juga tersimpan tujuan dari anggota kelompok untuk mencapai prestasi dengan mendidik anggota terpilih mewakili kelompoknya. Pada *counter acting* ini bisa dipraktikkan dalam kegiatan pembangunan masyarakat, misalnya petugas pembangunan (*agent of change*) bisa membangkitkan motivasi dalam semangat kerja kelompok untuk mengejar ketinggalan, melalui pendekatan “Persaingan” diantara kelompok yang relatif maju dengan yang tertinggal, karena secara psikologis mereka tidak mau dikatakan mengejar ketinggalan dari kelompok lain, sehingga dalam waktu relatif singkat kelompoknya sudah maju.

C. Konflik dalam Kelompok dan Respon terhadap Konflik.

Dalam suatu kelompok yang berinteraksi satu sama lain dalam mencapai tujuannya selalu mengalami perbedaan pendapat. Perbedaan pendapat yang berlarut-larut akan menyebabkan konflik. Anggota tim perlu memahami bahwa konflik atau ketidaksepakatan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindarkan dan tidak memiliki sifat baik atau buruk (konflik bersifat netral). Konflik akan menghancurkan kemajuan kelompok jika dibiarkan tidak terkelola, tetapi juga dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang mantap jika dikelola secara efektif. Hasil dari suatu konflik sangat tergantung pada bagaimana tim mengelolanya. Lalu apa sebenarnya yang dimaksud dengan konflik ? Isyarat apakah yang merupakan gejala konflik dalam suatu kelompok ? Bagaimana konflik merebak dan bagaimanakah respon terhadap konflik ?

Kecenderungan dari kita adalah konflik berkonotasi negatif. Kata konflik menimbulkan kesan tidak menyenangkan. Reaksi kita pada umumnya adalah negatif. Pada umumnya merupakan bahaya dan menyakiti perasaan orang lain. Kita cenderung menghubungkan konflik dengan kekerasan, krisis, perkelahian, perang, kalah, menang, kehilangan kendali dan lain sebagainya. Apa

sebenarnya ...

sebenarnya konflik tersebut ? Konflik selalu melibatkan dua orang atau lebih (perseorangan atau kelompok) yang terjadi apabila salah satu pihak merasa kepentingannya dihalang-halangi atau akan dihalang-halangi (Lembaga Administrasi Negara, 2000:23).

Selanjutnya Hanmer dan Hogan (Suprapti, 2006:32) mengatakan bahwa *yang* dimaksud dengan konflik adalah segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi, baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok maupun kelompok yang bersifat antagonis.

Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa “konflik terkait dengan persepsi pihak yang bersangkutan yang merasa kepentingannya dihalang-halangi atau akan dihalang-halangi, terlepas dari ada atau tidak ada halangan tersebut”. Apabila konflik ini dibiarkan maka akan menghancurkan kemajuan tim, sebaliknya juga dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang mantap bila dikelola dengan baik.

Hasil dari suatu konflik tergantung pada bagaimana mengelolanya. Untuk itu perlu mengenali konflik secara dini. Isyarat adanya konflik (Chan;1999) antara lain:

1. Anggota kelompok memberikan komentar dan saran dengan penuh emosi.
2. Anggota kelompok menyerang gagasan orang lain sebelum gagasan tersebut diselesaikan.
3. Anggota kelompok saling menuduh bahwa mereka tidak memahami masalah yang sebenarnya.
4. Anggota kelompok selalu beroperasi dan menolak untuk berkompromi dan anggota tim saling menyerang secara langsung pada pribadinya.

Menurut Bolton dalam Suprapti (2006) sumber-sumber konflik adalah:

1. Menghalangi pencapaian sasaran perorangan.
2. Kehilangan status.

3. Kehilangan ...

3. Kehilangan otonomi atau kekuasaan.
4. Kehilangan sumber-sumber.
5. Merasa diperlakukan tidak adil.
6. Mengancam nilai dan norma.
7. Perbedaan persepsi dan lain sebagainya.

Menurut Robert B. Maddux (2001:22), penyebab konflik sebagai berikut:

1. Perbedaan kebutuhan, tujuan dan nilai-nilai.
2. Perbedaan cara pandang terhadap motif, ajaran, tindakan dan situasi.
3. Perbedaan harapan terhadap hasil suka >< tidak suka.

Adanya konflik akan berdampak terjadinya perubahan-perubahan dalam suatu kelompok, organisasi atau tim kerja. Perubahan tersebut meliputi perubahan di dalam kelompok itu sendiri maupun perubahan antar kelompok. Adapun perubahan di dalam kelompok, yakni:

1. Meningkatnya kepaduan kelompok untuk menghadapi konflik eksternal dengan mengesampingkan perbedaan individu.
2. Munculnya kepemimpinan yang otokratis, yakni dalam menghadapi kondisi yang kurang kondusif perlu adanya pemimpin yang kuat/otokratis.
3. Munculnya perhatian atas kegiatan, toleransi membuang-buang waktu menurun, kepuasan secara individu sementara terkesampingkan, semua perhatian tertuju pada konflik yang dihadapi.
4. Penekanan pada kesetiaan, dalam situasi konflik: interaksi dengan anggota diperkuat dan interaksi anggota dengan kelompok lain merupakan pelanggaran.

Sedangkan perubahan di antara kelompok antara lain sebagai berikut:

1. Persepsi yang terganggu, merasa dirinya/kelompoknya lebih penting dari yang lain.

2. Stereotip ...

2. Stereotip negatif lebih menonjol, hal-hal negatif yang sudah terpendam dapat timbul kembali.
3. Menurunnya komunikasi. Akibat terjadinya konflik biasanya komunikasi antar kelompok menurun drastis atau justru malah hilang sama sekali, pengambilan keputusan sulit dilakukan (terganggu), para pelanggan atau pihak-pihak yang dilayani terganggu.

Konflik terkait dengan persepsi pihak yang bersangkutan yang merasa kepentingannya dihalang-dihalang-halangi atau akan dihalang-halangi, terlepas dari ada atau tidak ada halangan tersebut. Apabila konflik ini dibiarkan maka akan menghancurkan kemajuan tim, sebaliknya juga dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang mantap bila dikelola dengan baik. Ada lima gaya merespon konflik yaitu menghindari, mengakomodasi, menang/kalah, kompromi, dan penyelesaian masalah.

Teknik pemecahan konflik terdiri dari enam langkah sebagai berikut:

1. Mengakui adanya konflik.
2. Identifikasi masalah.
3. Dengarkan semua sudut pandang dan kumpulkan fakta, akibat dan opini.
4. Lakukan pengkajian penyelesaian masalah.
5. Dapatkan kesepakatan untuk menemukan solusi.
6. Jadwalkan sesi tindak lanjut untuk mengkaji.

D. Rangkuman.

Ada beberapa masalah yang biasa dihadapi dalam Dinamika Kelompok yaitu kepemimpinan, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, komunikasi yang tidak efektif dan konflik karena perbedaan kepentingan dan harapan anggota kelompok.

Dinamika kelompok dipengaruhi juga oleh tujuan kelompok dan pola interaksi. Ada kalanya pada suatu kelompok terjadi konflik dan berdampak terjadinya perubahan-perubahan dalam suatu kelompok, organisasi atau tim kerja. Hasil dari suatu konflik tergantung pada bagaimana mengelolanya.

E. Evaluasi.

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan konflik dan respon apa saja yang mungkin timbul terhadap konflik.
2. Jelaskan teknik penyelesaian konflik.

BAB V

NILAI-NILAI, NORMA DAN KOMITMEN BELAJAR

Setelah mengikuti pembelajaran pada Bab ini peserta dapat menyusun nilai-nilai, norma dan komitmen belajar

A. Nilai-Nilai dan Norma (*Values and Norms*).

Norma dan nilai kelompok berarti tata interaksi yang disepakati bersama yang mengatur sikap dan perilaku anggota dalam kelompok, misalnya apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan anggota dan konsekuensinya yang akan diberlakukan sama bagi anggota kelompok yang melanggarnya. Setiap kelompok mengerti akan norma, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis sebagai pedoman bagi setiap anggota, bahkan menjadi jiwa/perekat dalam mencapai tujuan kelompoknya.

1. Perasaan *In-Group*.

Rasa *In-Group* ini juga biasanya semakin kuat apabila ada tantangan/ saingan dari pihak luar, maka kelompok itu akan meningkatkan perasaan *In-Group* tersebut, misalnya adu lomba antar kelompok, semua anggota kelompok akan menjalin persatuan dan mencurahkan pikiran, tenaga dan swadayanya untuk memenangkan perlombaan tersebut. Dinamika yang timbul oleh rasa *In-Group* ini adalah adanya solidaritas yang tinggi dan rasa senasib dan sepenanggungan.

2. Pimpinan dan Suasana Kepemimpinan.

Setiap kelompok mempunyai pemimpin, fungsi dari pemimpin ini tidak lepas dari bentuk, sifat dan ciri-ciri yang dipimpinya. Persamaannya terletak pada operasionalnya yaitu bentuk pemimpin yang mempunyai kewajiban untuk memajukan kelompoknya untuk membawa dan mengerahkan anggota mencapai tujuan, mengaktifkan anggotanya dan memperhatikan kesejahteraan anggotanya.

Guna menemukan nilai yang mempunyai kesesuaian dengan pribadi seseorang (peserta pelatihan/Kursus) dalam belajar bersama, diberikan tugas perseorangan dan tugas kelompok yaitu:

1. Memilih sejumlah nilai pada lembar himpunan nilai yang diberikan yang sangat terpaut dengan kesesuaian pribadi peserta dalam belajar bersama.
2. Pilihan nilai pribadi didiskusikan dalam kelompok dan selanjutnya disarikan untuk dipilih sejumlah nilai tertentu untuk dijadikan “Norma Belajar Bersama”.

B. Komitmen Belajar (*Learning Commitment*):

Komitmen Belajar (*Learning Commitment*) dalam program pelatihan merupakan suatu proses membangun komitmen peserta untuk mengikuti proses belajar secara individual, kelompok maupun bersama secara menyeluruh dalam upaya mengembangkan wawasan, intelektual maupun emosional. Dalam upaya pengembangan diri, diperlukan komitmen untuk terus menerus belajar dalam kondisi apapun, mengingat proses belajar tidak mengenal batas waktu (*Lifelong learning*). Prahalad menyatakan “*If you don’t learn, you don’t change, you will die*”. Komitmen mengembangkan kualitas diri dengan komitmen belajar dapat dilakukan melalui:

1. Mengalami langsung (*direct experience*), artinya pembelajaran tidak harus dialami dalam secara nyata, namun dapat dilakukan melalui simulasi yang serupa dengan realita, sehingga simulasi itu dapat diterapkan pada permanen sistem.
2. Melakukan Observasi (*effective observation*), artinya pembelajaran dapat dilakukan dengan cara melakukan perbandingan belajar observasi yang serupa, sehingga dapat merefleksikan, memproyeksikan hasil studi perbandingan dengan organisasi permanen.

3. Melakukan ...

3. Melakukan Konseptualisasi Abstrak (*abstract conceptualization*), artinya pembelajaran dilakukan dengan cara melakukan internalisasi, konseptualisasi, pemenuhan, pemaknaan dan abstraksi pribadi terhadap pengalaman belajar yang pernah dilalui.
4. Melakukan percobaan secara aktif (*active experiment*), yaitu pembelajaran dilakukan dengan cara mempraktikkan sendiri secara aktif dalam rangka menemukan makna belajar secara pribadi.

Membangun Komitmen Belajar dilakukan melalui:

1. Pengenalan Sesama Peserta (*Ice Breaking*), yaitu dilakukan dengan cara memperkenalkan diri masing-masing, bidang tugasnya dan pengalaman yang pernah dimiliki, sehingga di antara mereka saling berkomunikasi dan saling berdiskusi, sehingga bisa saling mengenal lebih dekat.
2. Pemahaman Gaya Belajar (*Learning Style Assessment*) yaitu berusaha mengetahui gaya belajar diri sendiri dan juga gaya belajar orang lain dan memahami Pemahaman Gaya Belajar (*Learning Style Assessment*). Ketidakmampuan Belajar (*Learning Disabilities*) yaitu bahwa dalam proses pembelajaran terdapat masalah yang dihadapi oleh pembelajar dalam memahami suatu permasalahan yaitu ketidakmampuan belajar (*learning disabilities*).
3. Pembentukan Nilai-nilai dan Norma (*Values and Norms*) serta Komitmen Belajar (*Learning Commitment*).

Komitmen menerapkan nilai belajar bersama yaitu norma belajar bersama yang telah dibangun merupakan perwujudan komitmen belajar. Tindakan lebih lanjut dalam upaya membangun komitmen belajar, maka peserta ditugaskan untuk membuat "Jurnal Harian" atas proses pembelajaran yang telah diberikan setiap hari, yaitu peserta diminta memberikan catatan, ungkapan dan kesimpulan dengan membuat rangkuman atas pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Kejadian apa saja yang dialami dan diamati selama proses pembelajaran.

2. Apa ...

2. Apa saja yang dirasakan atau bagaimana perasaan peserta selama mengikuti pembelajaran.
3. Pengalaman baru yang mempunyai kesan mendalam.
4. Kesan manfaat belajar apa yang dapat diperoleh yang berpengaruh bagi karier anda ke depan.
5. Manfaat apa yang mungkin dapat diterapkan dalam pertumbuhan atau perkembangan organisasi peserta.

C. Rangkuman.

Komitmen Belajar (*Learning Commitment*) merupakan suatu proses membangun komitmen peserta pelatihan/kursus untuk mengikuti proses belajar secara individual, kelompok maupun bersama secara menyeluruh dalam upaya mengembangkan wawasan, intelektual maupun emosional.

Proses Membangun Komitmen Belajar dapat dilakukan melalui langkah-langkah:

1. Pengenalan sesama peserta (*ice breaking*).
2. Pemahaman gaya belajar (*learning style assessment*) dan pemahaman gaya belajar (*learning style assessment*).
3. Pembentukan nilai-nilai dan norma (*Values and Norms*) serta Komitmen Belajar (*Learning Commitment*).

D. Evaluasi.

Petunjuk: Jawablah pertanyaan berikut dengan singkat dan jelas

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan norma kelas dan langkah pembentukannya.
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan komitmen belajar dan apa saja kegiatan yang merupakan tindak lanjutnya.

BAB VI PENUTUP

A. Simpulan.

Dinamika Kelompok menyiapkan peserta agar dapat saling percaya mempercayai dengan yang lain (*trust*), memiliki sikap keterbukaan (*openness*), memiliki sikap tanggungjawab (*responsibility*) dan merasa dirinya bagian integral dari lainnya (*interdependency*). Ini semuanya dapat disiapkan melalui dinamika kelompok. Tingkat kesiapan peserta untuk memulai proses pembelajaran sangat ditentukan oleh Dinamika Kelompok ini, yang pada akhirnya menentukan keberhasilan program pelatihan secara keseluruhan.

B. Tindak Lanjut.

Bagi Peserta semoga Bahan Ajar ini bermanfaat dan hasilnya dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, khususnya dalam kehidupan kerja dan menunjang dalam proses pembelajaran. Bagi Widyaiswara yang akan memandu proses pembelajaran Dinamika Kelompok pada Pelatihan/Kursus Dasar Manajemen Pertahanan (Susdasjemen Han) tentu Hanjar ini merupakan dasar yang sangat perlu dikembangkan oleh Widyaiswara. Bersikaplah kreatif dalam memandu proses pembelajaran, untuk mendapat wewenang mengajar dari peserta dan meningkatkan kualitas pembelajaran yang kita berikan.



Kepala
Badan Pendidikan dan Pelatihan,

Benny Rijanto Rudy S., M.B.A.
Laksamana Muda TNI

DAFTAR PUSTAKA

Chang, Richard Y. 1999. *Membangun Tim yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia.

-----, 1999. *Sukses melalui Kerja Sama TIM*. Jakarta: PT. Gramedia.

Irianto, Y.B. 2007. Modul 4. *Dinamika Kelompok Universitas Pendidikan Indonesia*. Bandung.

Lembaga Administrasi Negara, 2017. *Dinamika Kelompok*. Modul Latsar CPNS Golongan III. Jakarta.

Maddux, Robert B. 2001. *Team Building, Terampil Membangun Tim Handal*, Edisi ke-dua, penterjemah Kristiyabudi P. Hananto, Surabaya : PT. Erlangga.

Munir, B. 2001. *Dinamika Kelompok, Penerapannya dalam Laboratorium Ilmu Perilaku*. Jakarta: Universitas Sriwijaya.

Santosa, S. 1993. *Dinamika Kelompok*, Jakarta: Bumi Aksara.

Sri Murtini, Dra, MPA, Hj. Sri Ratna, Ir, MM; (2001), *Dinamika Kelompok* (Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III), LAN RI, Jakarta

**TIM PERUMUS PENYUSUNAN HANJAR
DINAMIKA KELOMPOK**

PENGARAH

Kabadiklat Kemhan, Laksda TNI Benny Rijanto Rudy S., M.B.A.

PENANGGUNG JAWAB

Ses Badiklat Kemhan, Laksma TNI Hendrawan Bayu Prewito

NARASUMBER

Kapusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Laksma TNI Ir. Erwan Heruwicaksono, M.I.T., M.Han.

Kabag Komdiklat Set Badiklat Kemhan, Kolonel Inf Y. Rosarindarta, S.I.P.

Analisis Pertahanan Negara Madya Set Badiklat Kemhan, Pembina Tk. I IV/b Winer Sihole, S.E., M.M.

Widyaiswara Madya Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Pembina IV/a Dra. Suharin Zulaikha, M.M.

KETUA

Kabag Sisjamtudiklat Set Badiklat Kemhan, Kolonel Inf Heri Abriyadi, S.E., M.Han.

WAKIL KETUA

Kabid Opsdiklat Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Kolonel Arm Nofri Rifai, S.I.P.

SEKRETARIS

Widyaiswara Madya Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Letkol Sus Abdur Rahim, S.Ag., M.M.

ANGGOTA

Kasubbag Sarpras Bag Komdiklat Set Badiklat Kemhan, Pembina IV/a Munirawati, S.E., M.M.

Kasubbid Min Opsdiklat Bid Opsdiklat Pusdiklat Jemenhan Badiklat Kemhan, Penata III/c
Gunawan, S.Pd.

Penyusun Naskah Subbag Sergadik Bag Komdiklat Set Badiklat Kemhan, Penata III/c Liring
Laesoni, S.E.

Pengelola Data Subbag Sarpras Bag Komdiklat Set Badiklat Kemhan, Penda III/a Rini Dwi Hastuti