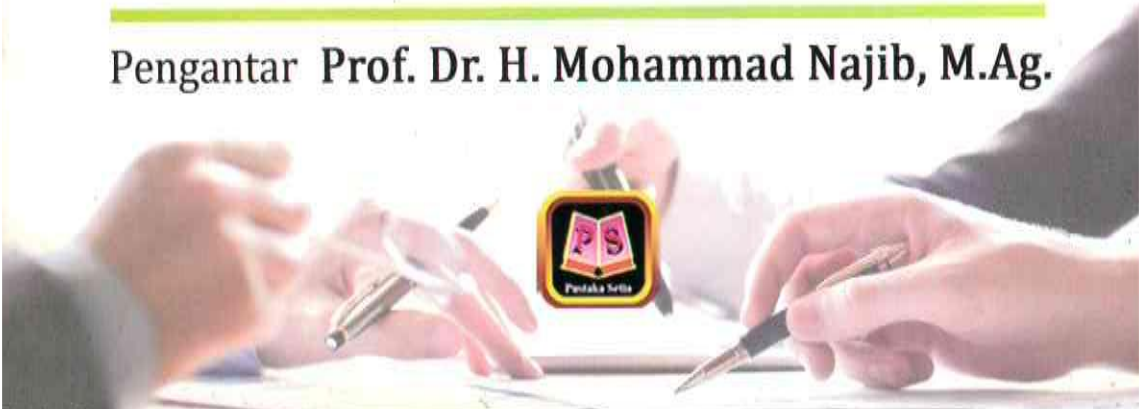


**Dr. H. Bambang Syamsul Arifin, M.Si.**



# **Dinamika Kelompok**

**Pengantar Prof. Dr. H. Mohammad Najib, M.Ag.**



**Kutipan Pasal 72**  
**Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik Indonesia**  
**Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dan (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/ atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tahun) dan/ atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
  2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 

**DINAMIKA KELOMPOK**

Cet. I Juli 2015; 16 x 24 cm : 193 hlm

**ISBN: 978-979-076-530-6**

Penulis: **Dr. H. Bambang Samsul Arifin, M.Si.**

Pengantar: **Prof. Dr. H. Moh. Najib, M.Ag.**

Editor: **Dr. Beni Ahmad Saebani, M.Si.**

Desain Sampul: **Tim Desain Pustaka Setia**  
Setting, Montase, Layout: **Tim Redaksi Pustaka Setia**

Cetakan ke-1 : **Juli 2015**

Diterbitkan oleh:

**CV PUSTAKA SETIA**

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164

Telp: (022) 5210588, Faks: (022) 5224105

E-mail: [pustaka\\_seti@yahoo.com](mailto:pustaka_seti@yahoo.com)

Web. [www.pustakasetia.com](http://www.pustakasetia.com)

Bandung 40253

**(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)**

---

*Copyright* © 2015 **CV PUSTAKA SETIA**

Dilarang mengutip memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit.

Hak penulis dilindungi undang-undang.

*All right reserved*

# KATA PENGANTAR

Dinamika kelompok merupakan metode dan proses, serta alat manajemen untuk menghasilkan kerja sama kelompok yang optimal agar pengelolaan organisasi menjadi lebih efektif, efisien, dan produktif. Sebagai metode, **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 **akan menjadi efektif** apabila memiliki satu tujuan yang diciptakan dan **disepakati bersama** dengan melibatkan semua individu anggota kelompok **sesuai dengan kemampuannya** masing-masing.

Sebagai suatu proses, dinamika kelompok berupaya menciptakan situasi yang membuat seluruh anggota kelompok merasa terlibat secara aktif dalam setiap tahap perkembangan atau pertumbuhan kelompok agar setiap orang merasakan dirinya sebagai bagian dari kelompok. Dengan demikian, setiap individu dalam kelompok turut bertanggung jawab secara penuh terhadap pencapaian tujuan kelompok yang lebih luas.

Dinamika kelompok adalah kekuatan yang saling memengaruhi hubungan timbal balik kelompok dengan interaksi yang terjadi antara

anggota kelompok dan pemimpin yang diberi pengaruh kuat pada perkembangan kelompok. Dinamika kelompok merupakan studi tentang hubungan sebab akibat yang ada di dalam kelompok, tentang perkembangan hubungan sebab akibat yang terjadi di dalam kelompok, tentang teknik-teknik untuk mengubah hubungan interpersonal, dan *attitude* di dalam kelompok.

Pentingnya mempelajari dinamika kelompok karena beberapa alasan berikut.

- a. Individu tidak mungkin hidup sendiri dalam masyarakat.
- b. Individu tidak dapat bekerja sendiri dalam memenuhi kehidupannya.
- c. Masyarakat yang besar memerlukan pembagian kerja agar pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.
- d. Masyarakat yang demokratis dapat berjalan baik apabila lembaga sosial dapat bekerja dengan efektif.

Uraian tersebut saya kutip dari penulis buku ini yang terdapat dalam Bab 2, dan saya menemukan materi yang sangat penting untuk dikaji secara mendalam berkaitan dengan dinamika kelompok. Oleh karena itu, saya mendukung penerbitan buku ini karena akan memperkaya khazanah pengetahuan tentang dinamika kelompok, yang merupakan bagian dari sosiologi sekaligus psikologi. Manfaat buku ini bukan hanya untuk mahasiswa yang mempelajari mata kuliah dinamika kelompok, melainkan juga untuk masyarakat umum yang dalam menjalani kehidupan menyadari sepenuhnya bahwa manusia adalah makhluk sosial.

Prof. Dr. H. Moh. Najib, M.Ag.  
Guru Besar UIN Sunan Gunung Djati Bandung

# PENGANTAR PENULIS

Pentingnya kelompok bagi kehidupan manusia bertumpu pada kenyataan bahwa manusia adalah makhluk sosial. Untuk memenuhi kebutuhan hidup, kelompok manusia tidak terlepas dari interaksinya dengan manusia lain.

Dalam kelompok ini, proses sosialisasi berlangsung sehingga manusia menjadi dewasa dan mampu menyesuaikan diri. Dengan demikian, hampir dari seluruh waktu dalam kehidupan sehari-hari dihabiskan melalui interaksi dalam kelompok, dididik dalam kelompok, belajar di dalam kelompok, bekerja di dalam kelompok, dan seterusnya. Dengan adanya berbagai kegiatan di dalam kelompok tersebut, dalam seluruh kehidupannya manusia menghabiskan waktu dengan berbagai keanggotaan pada berbagai jenis kelompok. Dengan demikian, pada setiap perkembangannya manusia membutuhkan kelompok.

Dalam konteks tersebut, buku *Dinamika Kelompok* ini hadir untuk mendalami pengetahuan tentang hakikat kelompok dan dinamika kelompok serta konsep dalam dinamika kelompok, pengaruh sosial dalam kelompok, komunikasi dalam kelompok, pengambilan keputusan dalam kelompok, konformitas, konflik, kontroversi dalam kelompok, memimpin kelompok diskusi, memimpin konseling kelompok, dan pembagian tim. Di samping itu, buku ini juga membekali mahasiswa dengan keterampilan dalam praktik dinamika kelompok.

Berdasarkan hal tersebut, penyajian buku ini diawali dengan definisi dan ruang lingkup dinamika kelompok, sejarah dinamika kelompok, teori-teori dasar dinamika kelompok, interaksi sosial, kelompok sosial, perilaku individu, kelompok dan organisasi, komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, model diskusi kelompok, bimbingan konseling, dan pengembangan tim. Kemudian, diakhiri dengan model pengaruh dinamika kelompok dan kelompok rujukan.

Buku ini disajikan sangat sederhana dan mudah untuk dipahami. Walaupun demikian, penulis menyadari bahwa masih terdapat beberapa kekurangan sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk penyempurnaan edisi berikutnya. Semoga buku ini bermanfaat untuk para pembaca.

Dr. H. Bambang Samsul Arifin, M.Si.

# DAFTAR ISI

<b>BAB 1</b>	
<b>PENDAHULUAN .....</b>	13
A. Filsafat sebagai Ilmu tentang Kehidupan Manusia .....	14
B. Manusia sebagai Makhluk Hidup .....	16
<b>BAB 2</b>	
<b>KONSEP DASAR DINAMIKA KELOMPOK .....</b>	19
A. Konsep Dasar Kelompok .....	20
B. Dasar-dasar Dinamika Kelompok .....	26
C. Norma-norma Kelompok .....	30
D. Sejarah Terbentuknya Dinamika Kelompok .....	34
<b>BAB 3</b>	
<b>ASPEK-ASPEK DINAMIKA KELOMPOK .....</b>	39
A. Komunikasi Kelompok .....	40
B. Konflik dalam Kelompok .....	46
C. Kohesi Kelompok .....	47
D. Kekuatan dan Pemecahan Masalah dalam Kelompok .....	51

## **BAB 4**

<b>UNSUR-UNSUR DINAMIKA KELOMPOK .....</b>	<b>55</b>
A. Tujuan, Struktur, dan Fungsi Tugas Kelompok .....	55
B. Suasana Kelompok .....	59
C. Membina, Mengembangkan, Suasana dan Kekompakan Kelompok .....	61
D. Tekanan, Tegangan, Agenda, dan Efektivitas Kelompok .....	64

## **BAB 5**

<b>TEORI, PENDEKATAN, DAN PROSES DINAMIKA KELOMPOK ...</b>	<b>67</b>
A. Teori Dinamika Kelompok .....	68
B. Perseolan dalam Dinamika Kelompok .....	74
C. Pendekatan dalam Dinamika Kelompok .....	75
D. Proses Dinamika Kelompok .....	77

## **BAB 6**

<b>TEORI PEMBENTUKAN, PERTUMBUHAN, DAN PERKEMBANGAN KELOMPOK .....</b>	<b>83</b>
A. Teori Pembentukan Kelompok .....	83
B. Teori Pertumbuhan Kelompok .....	85
C. Teori Perkembangan Kelompok .....	86
D. Pandangan Kelompok .....	90

## **BAB 7**

<b>KEPEMIMPINAN DALAM KELOMPOK .....</b>	<b>93</b>
A. Konsep Dasar Kepemimpinan Kelompok .....	93
B. Kekuatan Kepemimpinan Kelompok .....	100
C. Teori Kepemimpinan .....	101
D. Gaya Kepemimpinan .....	103
E. Masalah dan Analisis Kepemimpinan Kelompok .....	106

## **BAB 8**

<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK .....</b>	<b>109</b>
A. Konsep Dasar Pembuatan Keputusan .....	109



B.	Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan .	117
C.	Dasar, Fungsi, dan Tujuan Pengambilan Keputusan .....	119
D.	Mekanisme Pengambilan Keputusan .....	122
E.	Metode Pengambilan Keputusan .....	123

## **BAB 9**

<b>KONFLIK DALAM KELOMPOK .....</b>	<b>125</b>
A. Konsep Dasar Konflik .....	126
B. Karakteristik, Eksistensi, dan Jenis Konflik .....	129
C. Indikator, Fase, dan Penyebab Terjadinya Konflik .....	133
D. Strategi Menghadapi Konflik .....	136

## **BAB 10**

### **MODEL KETERAMPILAN MEMIMPIN DISKUSI KELOMPOK**

<b>MASYARAKAT .....</b>	<b>139</b>
A. Konsep Diskusi Kelompok .....	139
B. Komponen Keterampilan Memimpin Diskusi Kelompok .....	143
C. Keterampilan Membimbing Diskusi Kelompok .....	145
D. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Memimpin Diskusi Kelompok .....	145

## **BAB 11**

<b>MODEL KETERAMPILAN KONSELING KELOMPOK .....</b>	<b>147</b>
A. Konsep Dasar Bimbingan Kelompok .....	148
B. Proses dan Strategi Konseling Kelompok .....	151
C. Tahapan Konseling Kelompok .....	155
D. Tugas, Fungsi, dan Pandangan Keterampilan Konselor/ Pemimpin Kelompok .....	157

## **BAB 12**

<b>MODEL KETERAMPILAN PENGEMBANGAN TIM .....</b>	<b>165</b>
A. Konsep Dasar Pengembangan Tim .....	166
B. Perkembangan Tim .....	170
C. Cara Membangun Tim yang Produktif .....	171

**BAB 13**

**MODEL PENGARUH DINAMIKA KELOMPOK DAN KELOMPOK**

**RUJUKAN: APLIKASINYA DALAM PROMOSI ..... 175**

A. Klasifikasi Kelompok..... 175

B. Kelompok yang Dekat dengan Pemasaran ..... 177

C. Kelompok Rujukan/Acuan ..... 178

D. Penerapan Konsep Kelompok Acuan pada Promosi ..... 180

**DAFTAR PUSTAKA ..... 183**

**PROFIL PENULIS ..... 192**

# BAB 1

## PENDAHULUAN

Manusia merupakan makhluk hidup yang paling sempurna apabila dibandingkan dengan makhluk lainnya. Tujuan yang ingin dicapai oleh manusia dalam kehidupannya adalah kehidupan yang lebih baik. Untuk itu, manusia perlu dibentuk atau diarahkan melalui pendidikan atau ilmu yang memengaruhi pengetahuan tentang diri dan dunianya, kehidupan sosial, dan melalui agama.<sup>1</sup>

Pembentukan manusia yang lebih baik bukan dalam arti moral atau baik buruknya manusia, melainkan pembentukan manusia sebagai makhluk yang hidup dan berbudaya dalam perspektif filsafat budaya, yaitu hidup yang lebih bijaksana dan lebih kritis.

Kelompok mencoba mengangkat tiga unsur pembentukan manusia, di antaranya pengetahuan manusia tentang diri sendiri dan lingkungannya, manusia dalam hubungannya dengan hidup komunitas, dan agama membantu manusia hidup dengan lebih baik.

Pengetahuan menjadi unsur yang penting dalam usaha membentuk manusia yang lebih baik. Dengan pengetahuan yang memadai, manusia dapat mengembangkan diri dan hidupnya.<sup>2</sup>

Pengetahuan yang dimaksud di sini lebih pada pengetahuan manusia tentang diri sendiri dan dunianya. Ketika manusia mengetahui dan mengenal dirinya secara penuh, ia akan hidup secara lebih sempurna dan

---

1) Lorens Bagus, 2002, *Kamus Filsafat*, Jakarta: Gramedia, hlm. 453-455.

2) John Montolalu, 2007, *Filsafat Budaya (Catatan Kuliah untuk Mahasiswa)*, Pineleng: STF-SP, hlm. 1.

lebih baik dalam dunianya. Berkaitan dengan itu, manusia juga membutuhkan pengetahuan tentang lingkungan atau dunianya. Dengan demikian, manusia dapat mengadaptasikan dirinya secara cepat dan lebih mudah.

## **A. Filsafat sebagai Ilmu tentang Kehidupan Manusia**

Manusia membutuhkan orang lain untuk membentuk dan mengembangkan dirinya sehingga dapat hidup secara lebih baik, bijaksana, dan kritis. Manusia pada hakikatnya hidup bersama orang lain atau hidup dalam komunitas tertentu. Kebersamaan dengan orang lain dalam suatu komunitas inilah yang turut menentukan pembentukan yang memperkenankan manusia hidup atas cara yang lebih baik dan lebih sempurna dalam dunianya.

Unsur lain yang dapat membantu membentuk manusia sehingga dapat hidup secara lebih baik dan bijaksana adalah agama. Dengan kata lain, agama mengandung nilai-nilai universal, yang pada hakikatnya mengajarkan hal-hal yang baik bagi penganutnya.

Ketiga unsur pembentuk manusia untuk hidup secara lebih baik terdapat dalam pokok-pokok berikut.

### **1. Manusia Mengetahui Dirinya dan Dunianya**

Manusia adalah makhluk yang sadar dan mempunyai pengetahuan tentang dirinya serta pengetahuan tentang dunia sebagai tempat bereksistensi. Dunia yang dimaksud di sini adalah dunia yang mampu memberikan kemudahan dan tantangan dalam hidup, dunia tempat manusia bereksistensi dan memberikan sesuatu yang berguna bagi pembentukan dan pengembangan dirinya.

Lalu, bagaimana pengetahuan yang dimiliki manusia tentang dirinya dan dunianya dapat membentuk manusia untuk hidup secara lebih baik? Manusia yang mengetahui dirinya berarti mengenal dengan baik kelebihan dan kekurangan yang ada pada dirinya. Adapun manusia yang mengetahui dunianya berarti manusia yang mengenal secara baik segala sesuatu yang ada atau terkandung dalam dunianya itu, baik potensi yang dapat memudahkan manusianya maupun tantangan yang dihadapi kepadanya.

Pengetahuan dan pengenalan atas diri dan dunianya membantu manusia untuk mengarahkan dirinya pada hidup yang lebih baik. Salah satu cara manusia mengetahui dirinya dan lingkungannya adalah melalui pendidikan.<sup>3</sup>

Dengan demikian, melalui pengetahuan, manusia mempunyai hubungan dengan dirinya, dunia, dan orang lain; melalui pengetahuannya benda-benda dimanifestasikan dan orang-orang dikenal; melalui pengetahuan pula manusia dapat membentuk hidupnya secara lebih baik.

Dengan pengetahuan, manusia dapat melakukan sesuatu atau membentuk kembali sesuatu yang rusak menjadi baik berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya. Melalui pengetahuan, manusia dapat mengenal dirinya, orang lain, dan dunia di sekitarnya sehingga ia mampu menempatkan dirinya dalam dunianya itu (dapat beradaptasi dengan dunianya).

## 2. Manusia dalam Hidup Komunitas

Secara umum komunitas dapat diartikan sebagai perkumpulan atau persekutuan manusia yang bersifat permanen demi pencapaian suatu tujuan umum yang diinginkan.<sup>4</sup> Dengan demikian, secara tidak langsung hidup komunitas dapat dipahami sebagai suatu kehidupan yang di dalamnya terdapat individu-individu manusia yang membentuk suatu persekutuan untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan yang dicapai selalu merujuk pada nilai-nilai tertentu yang diinginkan bersama. Misalnya, nilai kebaikan, keindahan, dan kerja sama.

Selain itu, melalui kehidupan komunitas, kepribadian manusia dapat dibentuk melalui proses sosialisasi dan internalisasi. Artinya, melalui nilai-nilai yang dicapai dalam hidup, komunitas disampaikan pada setiap individu (anggota persekutuan). Selanjutnya, nilai-nilai tersebut dijadikan tumpuan setiap individu.

Kehidupan komunitas dapat membentuk hidup manusia secara lebih baik karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial. Manusia selalu berada dengan orang lain dan membentuk suatu persekutuan yang disebut komunitas. Mereka membentuk hidup bersama karena ada nilai yang ingin dicapai secara bersama. Nilai yang ingin dicapai adalah membentuk hidup secara lebih baik. Nilai hidup secara lebih baik dicapai melalui interaksi

---

3) *Loc. Cit.*, John Montolalu, hlm. 5.

4) *Loc. Cit.*, Lorens Bagus, *Kamus Filsafat*, hlm. 437.

atau kerja sama setiap individu dalam komunitas. Selanjutnya, nilai yang diinginkan (membentuk hidup secara lebih baik) disosialisasikan kepada individu (anggota komunitas) dan selanjutnya individu menjadikan nilai tersebut sebagai pegangan dalam dirinya.

Dengan demikian, melalui kehidupan, komunitas dapat membentuk hidup manusia secara lebih baik melalui nilai yang ditemukan dalam kehidupan komunitas itu. Nilai itulah yang membentuk manusia menjadi lebih baik, lebih bijaksana, dan kritis dalam hidup.

### **3. Agama Membantu Manusia Hidup Lebih Baik**

Dalam konteks ini agama sebagai unsur integral dari budaya karena mengajarkan hidup dengan baik, hidup dengan bijaksana, dan nilai-nilai universal lainnya. Dalam agama terkandung ajaran-ajaran kebijaksanaan yang dapat mengarahkan manusia pada hidup yang lebih baik.

Manusia tidak dapat dilepaskan dari agama dalam kehidupannya. Artinya, agama menjadi sarana manusia memenuhi keinginannya untuk hidup dengan lebih bijaksana. Dengan kata lain, agama membantu manusia untuk dapat hidup lebih baik.<sup>5</sup>

Setiap agama umumnya mengajarkan kepada para penganut atau pengikutnya untuk hidup sebagai orang yang saleh, baik di hadapan manusia maupun di hadapan Ilahi. Dengan demikian, agama dapat mengarahkan manusia pada hidup yang lebih baik. Agama membentuk manusia untuk menjadi lebih baik dan lebih bijaksana dengan menanamkan nilai-nilai universal dalam diri manusia itu.

## **B. Manusia sebagai Makhluk Hidup**

### **1. Manusia sebagai Makhluk Sosial**

Manusia sebagai individu tidak mampu hidup sendiri. Dalam menjalani kehidupannya manusia akan senantiasa bersama dan bergantung pada manusia lainnya. Manusia saling membutuhkan dan harus bersosialisasi dengan manusia lain. Dalam hal ini, manusia sebagai individu memasuki kehidupan bersama dengan manusia lainnya.

---

5) *Loc. Cit.*, John Montolalu, hlm. 6.

## 2. Hubungan Manusia dengan Lingkungan

Hubungan antara manusia dengan lingkungannya, terutama lingkungan sosial tidak hanya berlangsung searah, tetapi juga memiliki hubungan yang saling timbal balik. Lingkungan berpengaruh pada manusia dan manusia mempunyai pengaruh pada lingkungan.

Hubungan manusia terhadap lingkungan adalah sebagai berikut.<sup>6</sup>

- a. Manusia menolak lingkungan apabila tidak sesuai dengan keadaan lingkungannya. Manusia dapat memberikan bentuk pada lingkungan sesuai dengan hal-hal yang diharapkan oleh individu yang bersangkutan.
- b. Manusia menerima lingkungan apabila keadaan lingkungan sesuai dengan keadaan individu. Dengan demikian, manusia akan menerima keadaan lingkungan tersebut.
- c. Manusia bersikap netral atau status quo apabila tidak cocok dengan keadaan lingkungan, tetapi tidak mengambil langkah apa pun.

## 3. Potensi Hidup Manusia

Manusia dalam kehidupan sehari-hari memiliki dua potensi, yaitu potensi subjektif dan potensi objektif. Melalui potensi subjektif, manusia berlaku sebagai subjek yang mengatur dan memengaruhi lingkungan. Dengan potensi objektif, manusia dapat dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya. Artinya, dalam proses pendidikan dan pelatihan, manusia perlu melakukannya dan perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya.

## 4. Perubahan dan Pertumbuhan Hidup Manusia

Secara antropologis 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.

---

6) *Loc. Cit.*, Bimo Walgito, *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*, hlm. 26-28.

## **5. Pentingnya Proses Peningkatan Kemampuan Berkelompok Secara Dinamis**

Untuk mempercepat pertumbuhan dan perkembangan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap, manusia memerlukan proses peningkatan kemampuan berkelompok secara dinamis. Selain dapat menggali dan memperkuat potensi yang ada di dalam diri manusia, manusia juga harus mampu memberikan pengalaman belajar secara langsung sekaligus dapat memengaruhi otak sebagai sumber inteligensi.



# BAB 2

## KONSEP DASAR

### DINAMIKA KELOMPOK

Peningkatan kemampuan berkelompok secara dinamis dapat menggali dan memperkuat potensi yang ada di dalam manusia, juga mampu memberikan pengalaman belajar secara langsung sekaligus dapat memengaruhi otak sebagai sumber inteligensi, jiwa, sebagai sumber perasaan dan raga, sebagai sumber karya (keterampilan).

Penerapan dinamika kelompok selama ini sering digunakan sebagai pengantar dalam pelaksanaan suatu pelatihan. Fasilitator dalam pelatihan sering menggunakan prinsip atau berbagai permainan dinamika kelompok dalam berbagai pelatihan. Dinamika kelompok dalam hal ini tidak hanya dipandang sebagai acara perkenalan dalam arti yang sempit, tetapi juga digunakan untuk menunjang keberhasilan pelatihan.

Dinamika kelompok merupakan salah satu alat manajemen untuk menghasilkan kerja sama kelompok yang optimal agar pengelolaan kelompok menjadi lebih efektif, efisien, dan produktif. Sebagai metode, dinamika kelompok membuat setiap anggota kelompok semakin menyadari dirinya dan orang lain yang hadir bersamanya dalam kelompok dengan segala kelebihan dan kekurangan masing-masing. Kesadaran ini perlu diciptakan karena kelompok atau organisasi akan menjadi efektif apabila memiliki satu tujuan.

Sebagai proses, dinamika kelompok berupaya menciptakan situasi sedemikian rupa sehingga membuat seluruh anggota kelompok merasa terlibat secara aktif dalam setiap tahap perkembangan atau pertumbuhan kelompok dan setiap orang merasakan dirinya sebagai bagian dari

kelompok. Dengan demikian, setiap individu dalam organisasi merasa turut bertanggung jawab secara penuh terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas.

## A. Konsep Dasar Kelompok

### 1. Pengertian Kelompok

Menurut Abu Huraerah dan Purwanto (2010), terdapat beberapa perspektif atau sudut pandang untuk mengonseptualisasikan kelompok.<sup>1</sup>

Seperti dikemukakan Smith (Iskandar, 1990) bahwa kelompok sosial adalah satu unit yang terdiri atas sejumlah orang yang memiliki persepsi kolektif dan yang memiliki kemampuan untuk bertindak dalam cara yang sama terhadap lingkungannya.<sup>2</sup>

Bales (Yusuf, 1988) mengatakan bahwa kelompok adalah sejumlah individu yang berinteraksi dengan sesamanya secara tatap muka atau serangkaian pertemuan. Tiap-tiap anggota tersebut saling menerima impresi atau persepsi anggota lain pada suatu waktu tertentu dan menimbulkan pertanyaan kemudian, yang membuat setiap anggota bereaksi sebagai reaksi individual.<sup>3</sup>

Menurut Bales, para anggota kelompok diterima sebagai anggota kelompok dengan menekankan kriteria/ukuran tertentu. Bales menekankan segi persepsi individu sebagai anggota kelompok saling berinteraksi dan saling menerima antar-sesama anggota kelompok.<sup>4</sup>

Cattell (Iskandar, 1988) mengatakan bahwa kelompok adalah kumpulan individu yang dalam hubungannya dapat memuaskan kebutuhan satu dengan yang lainnya. Adapun Bass memandang kelompok sebagai kumpulan individu yang bereksistensi sebagai kumpulan yang mendorong dan memberikan ganjaran pada tiap-tiap individu.<sup>5</sup>

Menurut Mills (Iskandar, 1990), kelompok adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih dan berada pada satu kelompok untuk satu tujuan serta mempertimbangkan bahwa kontaknya mempunyai arti.<sup>6</sup>

---

1) Abu Huraerah dan Purwanto, *Dinamika Kelompok*, Bandung: Refika Aditama, 2006, hlm. 3.

2) *Ibid.*

3) *Loc. Cit.*, Abu Huraerah dan Purwanto, hlm. 3.

4) Yusuf Yusmar, *Dinamika Kelompok*, Bandung: Armico, 1988, hlm. 19.

5) *Ibid.*

6) *Loc. Cit.*, Abu Huraerah dan Purwanto, hlm. 4.

McDavid dan Harari (Iskandar, 1990) mengatakan bahwa kelompok adalah suatu sistem yang diorganisasikan pada dua orang atau lebih, yang dihubungkan satu dengan lainnya tempat sistem tersebut menunjukkan fungsi yang sama, memiliki sekumpulan standar (patokan) peran dalam berhubungan antaranggotanya dan memiliki sekumpulan norma yang mengatur fungsi kelompok dan setiap anggotanya.<sup>7</sup>

Fiedler mengatakan bahwa kelompok adalah serangkaian individu yang mempunyai persamaan yang saling berdekatan dan yang terlibat dalam suatu tugas bersama. Jadi, anggota-anggota kelompok merasa saling bergantung dalam mencapai suatu tujuan.<sup>8</sup>

Sementara itu, Cartwright dan Zander (Yusuf, 1988) mengatakan bahwa kelompok adalah sekumpulan individu yang melakukan hubungan dengan orang lain (sesama anggota) yang menunjukkan saling kebergantungan pada tingkatan yang berarti.<sup>9</sup>

Bonner mengemukakan bahwa kelompok adalah sejumlah orang yang berinteraksi dengan sesama lainnya dan interaksi ini (proses interaksi) membedakan bentuk kelompok bersama dengan kelompok yang lainnya.

Stogdill memandang kelompok sebagai:

*"...may be regarded as an open interaction system in which actions determine the structure of the system and successive interaction exert coequal effects upon the identity of the system."*<sup>10</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa kelompok adalah sekumpulan orang yang terdiri atas dua atau lebih yang melakukan interaksi satu dengan yang lainnya dalam suatu aturan yang saling memengaruhi pada setiap anggotanya.

Berdasarkan sudut pandang tersebut, kelompok merupakan sebuah unit atau kumpulan individu yang terdiri atas dua orang atau lebih yang terbentuk berdasarkan persepsi yang sama antar-anggota, memiliki tujuan dan motivasi, mempunyai fungsi yang sama kemudian terjadi interaksi yang menunjukkan kebergantungan masing-masing anggota.

---

7) *Op. Cit.*, hlm. 5.

8) Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori Psikologi Sosial*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995, hlm. 200.

9) *Loc. Cit.*, Yusuf Yusmar, hlm. 21.

10) *Loc. Cit.*, Abu Huraerah dan Purwanto, hlm. 6.

## 2. Ciri-ciri Kelompok

Menurut Muzafer Sherif (Santoso, 2009), ciri-ciri kelompok sosial adalah sebagai berikut.<sup>11</sup>

- a. Adanya dorongan/motif yang sama pada setiap individu sehingga terjadi interaksi sosial dan tertuju dalam tujuan bersama.
- b. Adanya reaksi dan kecakapan yang berbeda di antara individu akibat interaksi sosial.
- c. Adanya pembentukan dan penegasan struktur kelompok yang jelas, yang terdiri atas peranan dan kedudukan yang berkembang untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Adanya penegasan dan peneguhan norma-norma pedoman tingkah laku anggota kelompok yang mengatur interaksi dan kegiatan anggota kelompok dalam merealisasikan tujuan kelompok.

## 3. Jenis Kelompok

### a. Berdasarkan Struktur

Berdasarkan struktur, kelompok dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu kelompok formal dan kelompok informal (Rogers, 1960). Ciri dari kelompok formal adalah dibentuk melalui prosedur resmi, berstatus resmi, dan didukung dengan peraturan-peraturan tertulis, struktur dan norma-norma kelompok dirumuskan secara tegas, tujuannya dijabarkan secara tertulis, interaksi antaranggota kelompok lebih bersifat resmi, bukan kekeluargaan. Adapun kelompok informal dicirikan dengan pembentukan tidak melalui prosedur resmi, anggotanya mempunyai ikatan emosional yang kuat, dirumuskan secara tegas, dan interaksi para anggota lebih bersifat kekeluargaan.

### b. Berdasarkan Fungsi

Berdasarkan fungsinya, kelompok dapat dibagi dua jenis, yaitu kelompok tugas dan kelompok sosial (Soedijanto, 1980). Kelompok tugas adalah kelompok yang fungsi utamanya untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Adapun kelompok sosial adalah kelompok yang fungsi utamanya mencapai kesejahteraan sosial dan menghasilkan keputusan bagi anggotanya. Timbul kelompok sosial ini didasarkan atas rasa senang dan kesukarelaan.

---

11) Slamet Santoso, *Dinamika Kelompok*, Jakarta: Bina Aksara, 2009, hlm. 37.

### c. Berdasarkan Pola Interaksi

Berdasarkan pola interaksi, kelompok dapat dibedakan atas tiga jenis, yaitu kelompok interaksi, kelompok koaksi, dan kelompok kounteraksi.

## 4. Bentuk Kelompok

Menurut Cooley, dilihat dari frekuensinya, kelompok dapat digolongkan atas dua jenis, yaitu kelompok primer dan kelompok sekunder.<sup>12</sup>

### a. Kelompok Primer

Kelompok primer merupakan kelompok yang di dalamnya terjadi interaksi sosial, yang anggotanya saling mengenal dekat dan berhubungan erat dalam kehidupan. Menurut Goerge Homans, kelompok primer merupakan sejumlah orang yang terdiri atas beberapa orang yang sering berkomunikasi dengan lainnya sehingga setiap orang mampu berkomunikasi secara langsung (bertatap muka) tanpa melalui perantara. Misalnya, keluarga, rukun tetangga, kawan sepermainan, kelompok agama, dan lain-lain.

Menurut Cooley, kelompok primer adalah kelompok-kelompok yang ditandai ciri-ciri saling mengenal antara anggota-anggotanya serta kerja sama erat yang bersifat pribadi. Salah satu hasil hubungan tersebut adalah peleburan individu-individu ke dalam kelompok sehingga tujuan individu menjadi tujuan kelompok. Ada dua hal penting dari pendapat yang dikemukakan Cooley, yaitu:

- 1) untuk menunjukkan pada suatu kelas yang terdiri atas kelompok-kelompok yang konkret, misalnya keluarga, kelompok belajar, rukun tetangga, dan lain-lain;
- 2) istilah saling mengenal yang menekankan hubungan antarindividu, seperti simpati dan kerja sama yang spontan. Kelompok-kelompok tersebut mempunyai makna utama dalam berbagai arti, terutama bagi pembentukan ataupun perwujudan cita-cita sosial individu.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa kelompok primer adalah kelompok-kelompok kecil yang permanen dan berdasarkan kenal mengenal secara pribadi antara sesama anggotanya.

Konsep Cooley mengenai hubungan saling mengenal belum cukup untuk menerangkan persyaratan penting bagi adanya suatu kelompok primer, yaitu:

---

12) Abdulsyani, *Sosiologi: Skematika, Teori dan Terapan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hlm. 106.

### c. Berdasarkan Pola Interaksi

Berdasarkan pola interaksi, kelompok dapat dibedakan atas tiga jenis, yaitu kelompok interaksi, kelompok koaksi, dan kelompok kounteraksi.

## 4. Bentuk Kelompok

Menurut Cooley, dilihat dari frekuensinya, kelompok dapat digolongkan atas dua jenis, yaitu kelompok primer dan kelompok sekunder.<sup>12</sup>

### a. Kelompok Primer

Kelompok primer merupakan kelompok yang di dalamnya terjadi interaksi sosial, yang anggotanya saling mengenal dekat dan berhubungan erat dalam kehidupan. Menurut Goerge Homans, kelompok primer merupakan sejumlah orang yang terdiri atas beberapa orang yang sering berkomunikasi dengan lainnya sehingga setiap orang mampu berkomunikasi secara langsung (bertatap muka) tanpa melalui perantara. Misalnya, keluarga, rukun tetangga, kawan sepermainan, kelompok agama, dan lain-lain.

Menurut Cooley, kelompok primer adalah kelompok-kelompok yang ditandai ciri-ciri saling mengenal antara anggota-anggotanya serta kerja sama erat yang bersifat pribadi. Salah satu hasil hubungan tersebut adalah peleburan individu-individu ke dalam kelompok sehingga tujuan individu menjadi tujuan kelompok. Ada dua hal penting dari pendapat yang dikemukakan Cooley, yaitu:

- 1) untuk menunjukkan pada suatu kelas yang terdiri atas kelompok-kelompok yang konkret, misalnya keluarga, kelompok belajar, rukun tetangga, dan lain-lain;
- 2) istilah saling mengenal yang menekankan hubungan antarindividu, seperti simpati dan kerja sama yang spontan. Kelompok-kelompok tersebut mempunyai makna utama dalam berbagai arti, terutama bagi pembentukan ataupun perwujudan cita-cita sosial individu.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa kelompok primer adalah kelompok-kelompok kecil yang permanen dan berdasarkan kenal mengenal secara pribadi antara sesama anggotanya.

Konsep Cooley mengenai hubungan saling mengenal belum cukup untuk menerangkan persyaratan penting bagi adanya suatu kelompok primer, yaitu:

---

12) Abdulsyani, *Sosiologi: Skematika, Teori dan Terapan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hlm. 106.

# BAB 3

## ASPEK-ASPEK DINAMIKA KELOMPOK

Kelompok sosial merupakan kumpulan orang yang memiliki kesadaran bersama terhadap keanggotaan dan saling berinteraksi satu sama lain. Kelompok sosial diciptakan oleh anggota masyarakat. Kelompok juga dapat memengaruhi perilaku para anggotanya. Di dalam kelompok-kelompok manusia mempunyai hubungan timbal balik antara anggota satu dan anggota lainnya. Ada suatu faktor yang menyebabkan hubungan bertambah erat, misalnya karena memiliki pola pikir yang sama mengenai suatu hal atau memiliki ideologi politik yang sama. Di dalam kelompok sosial mempunyai suatu proses dan pola perilaku yang sama. Dengan demikian, kelompok sosial merupakan suatu gejala yang sangat penting dalam kehidupan manusia karena sebagian besar kegiatan manusia berlangsung di dalamnya.

Tanpa disadari sejak lahir hingga kini kita telah menjadi anggota bermacam-macam kelompok. Oleh karena itu, para tokoh sosiologi senantiasa memiliki perhatian besar terhadap gejala pengelompokan manusia.

Dalam memahami aspek-aspek dinamika kelompok, Robert L. Baker memandang bahwa dinamika kelompok merupakan arus informasi dan pertukaran pengaruh antaranggota kolektif sosial. Pertukaran ini dapat diubah oleh para pemimpin kelompok dan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya serta dapat menguntungkan anggotanya.<sup>1</sup>

---

1) Abu Huraerah dan Purwanto, *Dinamika Kelompok: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Refika Aditama, 2010, hlm. 34.

## A. Komunikasi Kelompok

### 1. Pengertian Komunikasi Kelompok

Istilah komunikasi berasal dari kata *comunicare* (bahasa Latin), yang berarti menjadikan sesuatu milik bersama, dalam hal ini gagasan pikiran seseorang melalui proses komunikasi disampaikan kepada orang lain yang terlibat, diterima dan dimengerti, kemudian setelah disetujui gagasan tersebut menjadi milik bersama dari orang-orang yang terlibat dalam proses tersebut.<sup>2</sup>

Secara mekanis, komunikasi diartikan sebagai suatu proses dua arah yang menghasilkan transmisi informasi dan pengertian di antara tiap-tiap individu yang terlibat.<sup>3</sup>

Secara psikologis, komunikasi diartikan sebagai suatu proses seorang individu (komunikator) mentransmisikan stimuli (biasanya verbal) untuk memodifikasi perilaku individu lain (*audience*).<sup>4</sup>

Secara sosiologis, komunikasi diartikan sebagai proses seseorang memberikan tafsiran terhadap perilaku orang lain (yang terwujud dalam bentuk ucapan, gerak-gerik badaniah atau sikap), perasaan-perasaan yang ingin disampaikan oleh orang tersebut. Orang yang bersangkutan kemudian memberikan reaksi terhadap perasaan yang ingin disampaikan oleh orang lain tersebut.<sup>5</sup>

### 2. Peran Komunikasi Kelompok

Komunikasi merupakan proses kompleks yang melibatkan perilaku dan memungkinkan individu untuk berhubungan dengan orang lain dan dunia sekitarnya.

Dalam komunikasi kelompok terjadi perpindahan ide atau gagasan karena adanya kebutuhan timbal balik antara satu dan yang lainnya. Kesalahpahaman dalam berkomunikasi perlu dihindari, yaitu dengan adanya keterbukaan dan musyawarah dalam suatu kelompok.<sup>6</sup>

---

2) Dance, Frank E.X., *Human Communication Theory: Comparative Essays*, New York: Harper, 1970, hlm. 131.

3) S. Kossen, *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*, ed. 3, Jakarta: Erlangga, 1986, hlm. 77.

4) Onong Uchjana, Effendy, *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*, Bandung: Citra Aditya, 2003, hlm. 55.

5) Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali, 1994, hlm. 131.

6) *Loc. Cit.*, Abu Huraerah, hlm. 36.



### **3. Ruang Lingkup dalam Analisis Komunikasi**

Dalam analisis komunikasi, ruang lingkup yang dipelajari meliputi sebagai berikut.

#### **a. Struktur Sosial Komunikatif**

Struktur ini terbentuk oleh adanya perbedaan status sosial di antara warga masyarakat yang berpengaruh terhadap pola-pola komunikasi. Hal ini disebabkan tidak sedikit di antara ucapan-ucapan bahasa yang layak apabila digunakan dalam pembicaraan antarindividu dalam status sosial yang sama, ternyata kurang layak digunakan apabila percakapan terjadi di antara individu yang status sosialnya berbeda.

#### **b. Nilai Kebenaran Ucapan**

Nilai kebenaran dari suatu ucapan yang berkaitan dengan kondisi yang mendukung dan menolak kebenaran dari ucapan itu, meliputi kondisi lingkungan fisik dan sosial ketika ucapan disampaikan. Hal ini perlu dipertimbangkan apabila seseorang mendapat informasi dari orang lain, apakah informasi yang didengarnya memiliki nilai-nilai kebenaran, baik ditinjau dari segi peraturan maupun adat istiadat yang berlaku.

#### **c. Susunan Kata berdasarkan Suasana Percakapan**

Apabila seseorang mengucapkan suatu ucapan, kebenaran atau kecocokan dari ucapan tersebut hendaklah dinilai dari suasana atau keadaan yang sedang dialami oleh pengirim pesan.

#### **d. Latar Belakang Kebudayaan**

Makna yang dimaksud oleh pembicara dari ucapan yang disampaikannya disesuaikan dengan kebudayaannya dan makna yang diberikan oleh penerima terhadap yang diterimanya menurut kebudayaannya.

### **4. Komponen-komponen Komunikasi**

Beberapa komponen yang terlibat dalam komunikasi, yaitu sebagai berikut.

#### **a. Personal**

Komponen personal meliputi komunikator sebagai pengirim pesan dan komunikan sebagai penerima pesan. Dalam melakukan proses

komunikasi ini kedua pihak yang terlibat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang melekat dalam dirinya, antara lain sikap, emosi, kepercayaan, kebiasaan, dan kemauan.

#### b. Pesan

Pesan komunikasi merupakan perwujudan dari gagasan yang ada dalam pikiran seseorang, disampaikan dalam bentuk lambang, baik verbal maupun nonverbal. Lima langkah penting dalam menyusun pesan, yaitu:

- 1) perhatian (*attention*);
- 2) kebutuhan (*need*);
- 3) pemuasan (*satisfaction*);
- 4) gambaran nyata (*visualization*);
- 5) tindakan (*action*).

#### c. Media

Media komunikasi adalah sarana atau alat yang memungkinkan proses komunikasi dapat berlangsung.

Lebih spesifik, Wahyu (1986) menegaskan bahwa terdapat sejumlah komponen penting atau unsur yang merupakan prasyarat terjadinya sebuah komunikasi, meliputi:

- 1) komunikator: orang yang menyampaikan pesan;
- 2) pesan: pernyataan yang didukung oleh lambang;
- 3) komunikan: orang yang menerima pesan;
- 4) media: sarana atau saluran yang mendukung pesan;
- 5) efek: dampak sebagai pengaruh pesan.<sup>7</sup>

### 5. Efektivitas Komunikasi

Komunikasi efektif adalah komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) kepada orang lain yang dapat terlihat dalam proses komunikasi.

Tujuan dari komunikasi efektif adalah memberikan kemudahan dalam memahami pesan yang disampaikan antara pemberi informasi dan penerima informasi sehingga bahasa yang digunakan oleh pemberi informasi lebih jelas dan lengkap serta dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh penerima informasi atau komunikan. Selain itu, agar

---

7) Wahyu M.S., *Wawasan Ilmu Sosial Dasar*, Surabaya: Usaha Nasional, 1986, hlm. 8.

pengiriman informasi dan umpan balik atau *feedback* dapat seimbang sehingga tidak terjadi monoton. Komunikasi efektif dapat melatih penggunaan bahasa nonverbal secara baik.

Menurut Mc. Crosky Larson dan Knapp, komunikasi yang efektif dapat dicapai dengan mengusahakan ketepatan (*accuracy*) yang paling tinggi derajatnya antara komunikator dan komunikan dalam setiap komunikasi. Komunikasi yang efektif akan terjadi apabila komunikator dan komunikan terdapat persamaan dalam pengertian, sikap, dan bahasa. Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila:<sup>8</sup>

- a. pesan dapat diterima, dimengerti, dan dipahami sebagaimana yang dimaksud oleh pengirimnya;
- b. pesan yang disampaikan oleh pengirim dapat disetujui oleh penerima dan ditindaklanjuti dengan perbuatan yang diminati oleh pengirim;
- c. tidak ada hambatan yang berarti untuk melakukan yang seharusnya dilakukan untuk menindaklanjuti pesan yang dikirim.

#### **a. Rumusan Komunikasi Efektif**

Komunikasi yang efektif ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik. Anita Taylor mengatakan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif meliputi banyak unsur, tetapi hubungan interpersonal merupakan yang paling penting. Untuk menumbuhkan dan meningkatkan hubungan interpersonal, kita perlu meningkatkan kualitas komunikasi.<sup>9</sup>

Jalaludin Rakhmat memberikan catatan bahwa terdapat tiga faktor dalam komunikasi antarpribadi yang menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik, yaitu percaya, sikap suportif, dan sikap terbuka.<sup>10</sup>

Miller (1976) dalam *Explorations in Interpersonal Communication* menyatakan, "Memahami proses komunikasi interpersonal menuntut hubungan simbiosis antara komunikasi dan perkembangan relasional, dan secara serentak perkembangan relasional memengaruhi sifat komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan tersebut."<sup>11</sup>

---

8) Wahyudi J.B. *Jurnalistik Radio dan Televisi*. Jakarta: Pustaka Utama. Grafiti, 1996, hlm. 67.

9) Anita Taylor, *Communication*, Englewood New Delhi: Prentice, 1997, hlm. 117.

10) Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994, hlm. 51.

11) Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004, hlm. 77.

## **b. Kriteria Komunikasi Efektif**

Menurut Tubbs, secara umum komunikasi dinilai efektif apabila rangsangan yang disampaikan dan yang dimaksudkan oleh pengirim atau sumber berkaitan erat dengan rangsangan yang ditangkap dan dipahami oleh penerima<sup>12</sup>. Ada lima hal yang dapat dijadikan sebagai ukuran bagi komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut.

### **1) Pemahaman**

Pemahaman ini artinya penerimaan yang cermat oleh komunikan (penerima pesan) terhadap kandungan rangsangan yang dimaksudkan oleh komunikator (pengirim pesan). Dalam hal ini, komunikasi dikatakan efektif jika penerima pesan memperoleh pemahaman yang cermat terhadap apa yang disampaikan oleh pengirim pesan.

### **2) Kesenangan**

Komunikasi efektif terjadi jika di antara komunikator dan komunikan terdapat rasa saling senang. Komunikator merasa senang menyampaikan informasi kepada komunikan, dan sebaliknya, komunikan juga senang menerima informasi dari komunikator.

### **3) Memengaruhi sikap**

Tindakan memengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari. Dalam berkomunikasi, komunikator berusaha memengaruhi sikap komunikan dan berusaha agar komunikan memahami ucapannya. Jika komunikator dapat mengubah sikap dan tindakan komunikan, komunikasi efektif telah terjadi.

### **4) Memperbaiki hubungan**

Salah satu hal yang menjadi kegagalan utama dalam berkomunikasi adalah munculnya gangguan akibat dari hubungan yang tidak baik antara komunikator dan komunikan. Hal ini terjadi karena adanya rasa frustrasi, kemarahan, atau kebingungan di antara keduanya. Oleh sebab itu, perlu ada tindakan memperbaiki hubungan antara komunikator dan komunikan terlebih dahulu agar komunikasi berjalan efektif.

---

12) *Op. Cit.*, Dedy Mulyana, hlm. 81.

## 5) Tindakan

Keefektifan komunikasi sangat bergantung pada tindakan yang dilakukan oleh komunikan setelah berkomunikasi. Jika komunikan melakukan tindakan seperti yang dikatakan komunikator, dapat dikatakan komunikasi efektif telah terjadi.

Hal senada juga dikemukakan oleh Davis (1993) yang mengemukakan bahwa komunikator (pengirim pesan) ingin agar komunikan (penerima pesan) menerima, memahami, menyambut baik, menggunakan pesan yang disampaikan dan memberikan balikan.<sup>13</sup> Apabila komunikan melakukan kelima hal tersebut, komunikasi dapat dikatakan efektif.

Efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain faktor personal dan faktor situasional.<sup>14</sup>

### a. Faktor personal

Faktor personal yang ikut memengaruhi efektivitas komunikasi adalah kepribadian pengirim dan penerima pesan. Faktor ini terdiri atas faktor sosiobiologis dan sosiopsikologis.

Faktor sosiobiologis memandang segala kegiatan manusia bersumber dari struktur biologisnya. Misalnya, Aturan yang sudah terprogram dalam jiwa manusia, seperti kecerdasan, kemampuan sensasi, dan emosi.

Faktor sosiopsikologis memandang perilaku manusia dalam berkomunikasi dipengaruhi oleh komponen afektif dan komponen kognitif. Komponen afektif menyangkut aspek emosional, sedangkan komponen kognitif menyangkut aspek intelektual.

### b. Faktor situasional

Faktor situasional yang ikut memengaruhi efektivitas komunikasi, meliputi aspek objektif dari lingkungan, yaitu:

- 1) faktor ekologis;
- 2) faktor rancangan dan arsitektural;
- 3) faktor temporal;
- 4) faktor suasana perilaku;
- 5) faktor teknologi;
- 6) faktor-faktor sosial.

---

13) Davis B. Gordon, *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*, Bagian. I, Jakarta: Pustaka Binaman Presindo, 1993, hlm.193.

14) McDougall, Gordon H.G. dan Terrace J. Levesque, *Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation*, *Journal of Service Marketing*, Vol. 14, No. 5, 2000, hlm. 392-410.

# BAB 4

## UNSUR-UNSUR DINAMIKA KELOMPOK

Organisasi merupakan pengelompokan orang-orang ke dalam aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan kelompok tidak akan tercapai dengan baik jika dilaksanakan oleh dan secara individual. Oleh sebab itu, individu/orang-orang dalam organisasi harus bekerja sama dalam kelompok kerja sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Kontribusi kelompok bermuara pada kinerja organisasi sehingga individu dan kelompok memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi.

### **A. Tujuan, Struktur, dan Fungsi Tugas Kelompok**

#### **1. Tujuan Kelompok**

Tujuan kelompok merupakan gambaran yang diharapkan anggota yang akan dicapai oleh kelompok. Tujuan kelompok harus jelas dan diketahui oleh seluruh anggota. Untuk mencapai tujuan kelompok tersebut, diperlukan aktivitas bersama oleh para anggota.

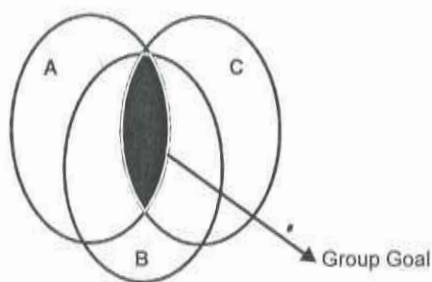
Setiap kelompok memiliki tujuan yang hendak dicapai dari aktivitas berkelompok tersebut. Berkaitan dengan hal tersebut, Johnson dan Johnson mengemukakan pengertian tujuan kelompok sebagai suatu keadaan pada masa mendatang yang diinginkan oleh anggota-anggota kelompok. Oleh sebab itu, mereka melakukan berbagai tugas kelompok dalam rangka mencapai keadaan tersebut.

Tujuan kelompok dirumuskan sebagai perpaduan dari tujuan-tujuan individual dan tujuan-tujuan semua anggota kelompok. Selanjutnya,

Johnson dan Johnson menjelaskan bahwa tujuan kelompok yang efektif harus memiliki aspek-aspek sebagai berikut.<sup>1</sup>

- a. Tujuan tersebut dapat didefinisikan secara operasional, dapat diukur, dan diamati.
- b. Tujuan tersebut mempunyai makna bagi anggota kelompok, relevan, realistis, dapat diterima dan dicapai.
- c. Anggota-anggota kelompok mempunyai orientasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Adanya keseimbangan tugas dan aktivitas dalam mencapai tujuan individu dan tujuan kelompok.
- e. Terjadinya konflik yang berkaitan dengan tujuan dan tugas kelompok dapat diselesaikan dengan baik.
- f. Tujuan tersebut bersifat menarik dan menantang serta mempunyai risiko kegagalan yang kecil dalam mencapainya.
- g. Tercapainya tingkat koordinasi di antara anggota kelompok.
- h. Tersedianya sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tujuan kelompok.
- i. Adanya kemudahan untuk menjelaskan dan mengubah tujuan kelompok.

Tujuan kelompok merupakan satu aspek dinamika. Tujuan kelompok merupakan gambaran tentang suatu hasil yang diharapkan tercapai oleh kelompok. Mengingat pentingnya posisi tujuan kelompok ini, Rusidi (1990) menggambarkan pola tujuan kelompok berikut.



**Gambar 4.1 Pola Tujuan**

Sumber: Rusidi (Sudjarwo, 2011: 16)

1) Carolina Nitimihardjo dan Jusman Iskandar, *Dinamika Kelompok*, Bandung: STKS, 1993, hlm 43-44.

Berdasarkan gambar 4.1, diperoleh keterangan bahwa individu A, B, dan C bergabung karena memiliki tujuan bersama, yang dalam gambar diperlihatkan dengan warna hitam. Adapun A dan B dapat bersatu karena ada medan *overlapping* yang menyatukan sebagai tujuan. Demikian seterusnya B dan C. Dengan ketentuan semakin lebar warna hitam sebagai daerah pertemuan, tujuan kelompok semakin mencerminkan seluruh anggota.<sup>2</sup>

Proses pencapaian tujuan memerlukan berbagai usaha meskipun masih sering terlambat karena kebutuhan dan tujuan setiap anggota berbeda satu sama lain.

## 2. Struktur Kelompok

Shaw mengemukakan bahwa struktur kelompok adalah pola-pola hubungan di antara berbagai posisi dalam susunan kelompok. Dalam menganalisis struktur kelompok terdapat tiga unsur penting yang terbaik dalam struktur kelompok, yaitu posisi, status, dan peranan perlu ditelaah.

Posisi mengacu pada tempat seseorang dalam suatu kelompok. Status mengacu pada kedudukan seseorang dalam suatu kelompok, sedangkan peranan mengacu pada hal-hal yang harus dilakukan oleh seseorang sesuai dengan statusnya dalam kelompok.<sup>3</sup>

Menurut Cartwright dan Zander, faktor-faktor yang menentukan struktur suatu kelompok dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori besar, yaitu:

- a. keperluan untuk efisiensi pekerjaan kelompok;
- b. kemampuan dan motivasi para anggota kelompok;
- c. lingkungan sosial dan fisik suatu kelompok.

Ketiga klasifikasi yang diajukan tersebut memberikan iklim, bentuk, aturan, fungsi, peran, posisi, dan status seseorang anggota kelompok dalam suatu kelompok tertentu.<sup>4</sup>

Pengertian lain tentang struktur kelompok telah dikemukakan oleh para ahli lainnya dan disimpulkan sebagai pola interaksi, komunikasi, dan hubungan antara anggota kelompok. Struktur kelompok ada yang bersifat formal dan ada pula yang bersifat informal. Jika suatu struktur kelompok

2) *Op. Cit.*, Sudjarwo, hlm. 16.

3) *Loc. Cit.*, hlm. 44.

4) Yusuf Y., *Dinamika Kelompok*, Bandung: Armico, 1988, hlm. 84.



telah menjadi kuat, biasanya sulit untuk mengadakan perubahan terhadap struktur kelompok tersebut.

Pada prinsipnya struktur kelompok adalah bentuk hubungan antara tiap-tiap individu dalam kelompok sesuai dengan posisi dan peranan masing-masing. Struktur kelompok harus sesuai dan dapat mendukung tercapainya tujuan kelompok. Adapun yang berkaitan dengan struktur kelompok, yaitu sebagai berikut.

- a. Struktur komunikasi. Sistem komunikasi dalam kelompok harus lancar agar pesan sampai kepada seluruh anggota sehingga tidak akan menimbulkan ketidakpuasan anggota (menyebabkan kelompok menjadi tidak kompak).
- b. Struktur tugas atau pengambilan keputusan. Pembagian tugas harus merata dengan memerhatikan kemampuan, peranan, dan posisi tiap-tiap anggota. Dengan demikian, seluruh anggota kelompok ikut berpartisipasi dan terlibat sehingga dinamika kelompok semakin kuat.
- c. Struktur kekuasaan atau pengambilan keputusan. Kedinamisan kelompok berkaitan erat dengan kecepatan pengambilan keputusan selain harus jelas siapa yang mengambil keputusan dan ketidakepatan (kelambatan) pengambilan keputusan menunjukkan lemahnya struktur kelompok.
- d. Sarana terjadinya interaksi. Interaksi di dalam kelompok sangat diperlukan, sedangkan dalam struktur kelompok harus menjamin kelancaran interaksi. Kelancaran interaksi memerlukan sarana yang dapat menjamin kelancaran interaksi antaranggota.

### 3. Fungsi Tugas Kelompok

Menurut Hackman (1969), fungsi tugas merupakan seperangkat tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap anggota kelompok sesuai dengan fungsi masing-masing sesuai dengan kedudukannya dalam struktur kelompok.<sup>5</sup>

Fungsi tugas adalah segala kegiatan yang harus dilakukan kelompok dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini sebaiknya dilakukan dengan kondisi menyenangkan. Kriteria terpenuhi atau tidaknya fungsi tugas ini ditandai dengan:

---

5) Totok Mardikanto, dkk., *Penyuluhan Pembangunan Kehutanan*, Jakarta: Pusat Penyuluhan Kehutanan Departemen Kehutanan, 1996, hlm. 161.

- a. memberikan informasi;
- b. koordinasi;
- c. memuaskan anggota;
- d. berinisiatif;
- e. mengajak untuk berpartisipasi;
- f. menyalurkan.<sup>6</sup>

## B. Suasana Kelompok

Suasana kelompok menurut Slamet (Suyatna, 1982), yaitu keadaan moral, sikap, dan perasaan yang umumnya terdapat dalam kelompok. Perasaan dalam hal ini adalah perasaan apatis terhadap kegiatan dan kehidupan kelompok.<sup>7</sup>

Suasana kelompok adalah keadaan moral, sikap, dan perasaan bersemangat atau apatis yang ada dalam kelompok. Suasana kelompok yang baik apabila anggotanya merasa saling menerima, saling menghargai, saling memercayai, dan bersahabat.

Menurut Dahama dan Bhatnagar (Mardikanto dkk., 1996), suasana kelompok, yaitu lingkungan fisik dan nonfisik (emosional) yang akan memengaruhi perasaan setiap anggota kelompok terhadap kelompoknya. Suasana tersebut dapat berupa keramah-tamahan, kesetiakawanan, kebebasan bertindak, dan suasana fisik, seperti kerapian/keberantakan, keteraturan, dan lain-lain.<sup>8</sup>

### 1. Faktor-faktor yang Memengaruhi Suasana Kelompok

Faktor-faktor yang memengaruhi suasana kelompok, yaitu ketegangan (*tension*), hubungan antaranggota kelompok, kebebasan berpartisipasi, dan lingkungan fisik.

Selain itu, ada pula faktor lain yang memengaruhi suasana kelompok, yaitu:<sup>9</sup>

- a. hubungan antaranggota;
- b. kebebasan berpartisipasi;
- c. lingkungan fisik yang mendukung.

---

6) Suyatna I.G., *Ciri-ciri Kedinamisan Kelompok Sosial Tradisional di Bali dan Peranannya dalam Pembangunan*, Tesis, Bogor: Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor, 1982, hlm. 14.

7) *Op. Cit.*, hlm. 24.

8) *Loc. Cit.*, Mardikanto, dkk., hlm. 162.

9) *Loc. Cit.*, Mardikanto, dkk., hlm. 163.

# BAB 5

## TEORI, PENDEKATAN, DAN PROSS DINAMIKA KELOMPOK

Dalam menjalankan peran sebagai makhluk sosial, manusia cenderung untuk hidup berkelompok satu sama lain. Dalam kelompok terjadi interaksi yang menghasilkan konflik sebagai bentuk dari dinamika kelompok itu sendiri. Dinamika kelompok terjadi secara terus-menerus. Konflik yang ada dalam kelompok akan menjadi dorongan tersendiri untuk mengembangkan kelompok tersebut.

Kelompok sosial atau *social group* dapat diartikan sebagai himpunan atau kesatuan manusia yang hidup bersama karena adanya hubungan timbal balik yang saling memengaruhi dan memunculkan kesadaran untuk saling menolong. Akan tetapi, kelompok sosial mirip dengan situasi massa jika suatu perkumpulan yang berstruktur mempunyai anggota cukup banyak. Misalnya, suatu organisasi massa yang para anggotanya jarang mengadakan interaksi serbaintensif dan kadang-kadang berkumpul dalam jumlah yang lengkap sehingga interaksi antara anggota pun terbatas.

Untuk membedakan kelompok sosial dengan kelompok-kelompok lainnya, di antaranya setiap anggota kelompok harus sadar bahwa ia merupakan bagian dari kelompok dan memiliki hubungan timbal balik antara anggota yang satu dan yang lain.

Kelompok sosial bukan merupakan kelompok statis. Setiap kelompok sosial selalu mengalami perkembangan atau perubahan. Beberapa kelompok sosial sifatnya lebih stabil daripada kelompok lainnya. Strukturnya tidak banyak mengalami perubahan yang mencolok. Akan tetapi, ada pula kelompok sosial yang mengalami perubahan yang cepat walaupun tidak ada pengaruh dari luar. Berkembangnya kelompok sosial

yang terbentuk di masyarakat akan memberikan pengaruh terhadap kestabilan kondisi lingkungan di masyarakat, baik pengaruh yang positif maupun negatif.

## A. Teori Dinamika Kelompok

Sudjarwo membatasi teori dinamika kelompok sebagai berikut.<sup>1</sup>

### 1. Teori Psikodinamika dari Fungsi Kelompok

Teori psikodinamika dari fungsi kelompok dikemukakan oleh Bion pada tahun 1948-1951. Teori psikodinamika dari fungsi kelompok berawal dari teori neoanalisis. Teori neoanalisis lahir dari aliran-aliran yang bersumber pada teori Freud. Tokoh lain yang mengembangkan teori tersebut adalah Sullivan, Adler, Fromm, dan Hornay.

Asumsi dasar teori psikodinamika dari fungsi kelompok, yaitu kelompok bukan sekadar kumpulan individu, melainkan suatu satuan dengan ciri dinamika dan emosi tersendiri. Kelompok ini memiliki ciri, yaitu berfungsi pada taraf tidak sadar yang berdasarkan suatu kecemasan dan motivasi yang ada dalam diri manusia. Menurut Sigmund Freud, dalam teori ini terdapat tiga kepribadian dalam suatu kelompok, yaitu:

- a. kebutuhan dan motif;
- b. tujuan dan mekanisme (fungsi ego);
- c. keterbatasan (fungsi super-ego).

Kelompok kerja juga dibahas dalam teori ini. Kelompok kerja merupakan kelompok yang bertujuan melaksanakan tugas. Ada sejumlah peraturan dan prosedur yang harus dilakukan.

Bion cenderung menamakan kelompok kerja sebagai kelompok yang bertaraf tinggi (*sophisticated*). Ia mengemukakan tiga asumsi dasar mengenai mekanisme kerja kelompok yang saling berkaitan, antara lain:

- a. asumsi kebergantungan;
- b. asumsi pasangan;
- c. asumsi melawan-lari.

---

1) *Op. Cit.*, Sudjarwo, hlm. 21.

## 2. Teori Sintalitas Kelompok

Sintalitas (*syntality*) adalah istilah yang pertama kali dikemukakan oleh Cattell (1948, 1951). Sintalisis, artinya kepribadian (*personality*) yang khusus digunakan untuk kelompok. Teori sintalitas kelompok (*group syntality theory*) merupakan perwujudan dari proses komunikasi dari suatu kelompok. Menurut Cattell, untuk mempelajari kelompok, diperlukan cara dalam menguraikan dan mengukur sifat dan perilaku kelompok. Ia berpendapat bahwa untuk dapat membuat perkiraan-perkiraan ilmiah yang tepat, segala sesuatu harus dapat diuraikan, diukur, dan diklasifikasikan dengan tepat dan cermat. Cattell mengemukakan bahwa eksistensi suatu kelompok dapat memenuhi kebutuhan individu jika sebuah kelompok tidak dapat memenuhi kebutuhan anggota-anggotanya. Oleh sebab itu, ia mengembangkan konsep kepribadian kelompok atau sintalitas kelompok.

Sintalitas kelompok merupakan salah satu ciri kepribadian kelompok yang terlihat juga memengaruhi anggota-anggotanya. Kelompok memengaruhi lingkungan atau kelompok yang dipengaruhi lingkungan menentukan tujuan. Eksistensi dari kelompok adalah terjadinya *overlapping*. Dengan kata lain, anggotanya dalam satu kelompok dapat menjadi anggota dari kelompok lainnya juga. Selain itu, hubungan antaranggota kelompok, perilaku kelompok, dan pola organisasi kelompok juga saling memengaruhi.

Dasar pendapat Cattell ini adalah pandangan McDougall (1920) mengenai kelompok. Ia menyatakan sebagai berikut:<sup>2</sup>

- a. perilaku dan struktur yang khas dari suatu kelompok tetap ada walaupun anggotanya berganti-ganti;
- b. pengalaman kelompok direkam dalam ingatan;
- c. kelompok mampu berespons secara keseluruhan terhadap rangsang yang tertuju pada salah satu bagiannya;
- d. kelompok menunjukkan adanya dorongan;
- e. kelompok menunjukkan emosi yang bervariasi;
- f. kelompok menunjukkan pertimbangan kolektif (bersama).

Cattell mengemukakan tiga panel dalam suatu kelompok, yang terdiri atas:

- a. sifat sintalitas, yaitu pengaruh dari adanya kelompok sebagai keseluruhan, baik terhadap kelompok lain maupun terhadap lingkungan;

---

2) Sarlito Wirawan, *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005, hlm. 77.

- b. sifat struktur kelompok, yaitu hubungan yang tercipta antara anggota kelompok, perilaku di dalam kelompok, dan pola organisasi kelompok;
- c. sifat populasi, yaitu sifat rata-rata dari anggota kelompok.

Selain ketiga panel tersebut, Cattell juga menyatakan dua aspek penting pada kelompok, yaitu eksistensi kelompok bergantung pada kebutuhan individu anggotanya dan kelompok saling tumpang tindih.

Contoh teori sintalitis kelompok, misalnya kita mengetahui sebuah kelompok yang terdiri atas siswa-siswa berprestasi dalam bidang matematika. Kita dapat memperkirakan bahwa sintalitis kelompok tidak mungkin bersifat agresif-fisik (misalnya, melakukan tawuran), tetapi jauh lebih mungkin bersifat positif (misalnya, melakukan penelitian atau mengikuti olimpiade matematika).

Sebaliknya, jika mengetahui sebuah kelompok yang sifat sintalitasnya impulsif dan agresif, dapat diperkirakan bahwa sifat populasi kelompok itu adalah usia muda, berpendidikan rendah, kondisi sosial buruk, dan tidak mendapat perhatian orangtua.

### **3. Teori Prestasi Kelompok**

Teori ini dikemukakan oleh Stogdill pada tahun 1959. Ia menganggap bahwa teori-teori tentang kelompok pada umumnya didasarkan pada konsep tentang interaksi yang memiliki kelemahan teoretis tertentu. Oleh karena itu, Stogdill mengajukan teori prestasi kelompok.

Teori yang dikemukakan oleh Stogdill ini menyertakan masukan (*input*), variabel media, keluaran (*output*). Teori ini merupakan hasil pengembangan dari teori-teori sebelumnya yang tergolong dalam tiga orientasi yang berbeda, seperti orientasi penguat (teori-teori belajar), orientasi lapangan (teori-teori tentang interaksi), dan orientasi kognitif (teori-teori tentang harapan). Asumsi dasar teori ini adalah proses terjadinya dalam kelompok yang dimulai dari masukan menuju keluaran melalui variabel-variabel media. Dalam teori ini terdapat umpan balik (*feedback*).

Beberapa faktor yang memengaruhi suatu kelompok adalah sebagai berikut.

#### **a. Masukan dari Anggota merupakan Sumber Input**

Menurut Stogdill, kelompok adalah sistem interaksi yang terbuka. Struktur dan kelangsungan sistem sangat bergantung pada tindakan anggota dan hubungan antaranggota.

Ada tiga elemen penting yang termasuk dalam masukan anggota, yaitu:

- 1) interaksi sosial (menyatakan hubungan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Interaksi ini terdiri atas aksi dan reaksi antaranggota kelompok yang berinteraksi);
- 2) hasil perbuatan (bagian dari interaksi yang dapat diaplikasikan dalam bentuk kerja sama, berencana, menilai, berkomunikasi, membuat keputusan);
- 3) harapan (kesediaan untuk mendapatkan suatu penguat. Harapan ini sebagai dorongan (*drive*), perkiraan tentang menyenangkan atau tidaknya hasil, dan perkiraan tentang kemungkinan hasil itu akan terjadi).

#### **b. Variabel Media**

Variabel media menjelaskan berfungsinya suatu kelompok. Elemen-elemen yang ada di dalamnya, yaitu struktur formal (struktur formal mencakup fungsi dan status kelompok yang terdiri atas individu-individu yang masing-masing membawa harapan dan perbuatannya sendiri) dan struktur peran (struktur peran mencakup tanggung jawab dan otoritas yang masing-masing individunya menduduki posisi tertentu hampir tidak berpengaruh pada status dan fungsi posisi tersebut).

#### **c. Variabel Prestasi Kelompok**

Prestasi kelompok merupakan *output* atau tujuan dari kelompok. Ada tiga unsur yang menentukan prestasi kelompok, yaitu produktivitas (derajat perubahan harapan tentang nilai-nilai yang dihasilkan oleh perilaku kelompok), moral (derajat kebebasan dari hambatan dalam kerja kelompok menuju tujuannya), dan kesatuan (tingkat kemampuan kelompok untuk mempertahankan struktur dan mekanisme operasinya dalam kondisi yang penuh tekanan).

### **4. Teori Efektivitas Kelompok**

Efektivitas merupakan salah satu pencapaian yang ingin diraih dalam sebuah kelompok. Untuk memperoleh teori efektivitas, peneliti dapat menggunakan berbagai konsep dalam teori manajemen dan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan teori efektivitas.

Efektivitas tidak dapat disamakan dengan efisiensi walaupun dalam berbagai penggunaan, kata "efisiensi" lekat dengan kata "efektivitas".

# BAB 6

## TEORI PEMBENTUKAN, PERTUMBUHAN, DAN PERKEMBANGAN KELOMPOK

Dalam kehidupan sehari-hari manusia memiliki dua potensi, yaitu potensi subjektif dan potensi objektif. Melalui potensi subjektifnya manusia dapat berperan sebagai subjek yang mengatur dan memengaruhi lingkungan. Dengan potensi objektifnya, manusia dapat dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya.

Suatu kelompok dapat berubah menjadi kerumunan apabila unsur-unsur pengikat antaranggota kelompok semakin mengendor. Kerumunan dan kelompok dapat berubah menjadi sekadar kumpulan orang jika unsur penarik perhatian (objek yang menimbulkan kerumunan) dan unsur-unsur pengikat antara orang-orang yang berkumpul (yang menimbulkan kelompok) menjadi hilang.

### **A. Teori Pembentukan Kelompok**

Manusia sebagai makhluk sosial senantiasa saling berinteraksi dengan orang lain. Karena adanya interaksi membuat manusia berkelompok satu sama lainnya. Dalam perilaku organisasi, kelompok merupakan suatu tempat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kelompok mempunyai karakter dan jenis-jenisnya, daya tarik individu untuk berinteraksi dalam kelompok, dan dinamika kelompok.

Banyak kajian yang menghasilkan teori yang menelaah alasan orang berkelompok. Teori yang dianggap dapat dijadikan teori awal dan sederhana dalam melihat keinginan manusia untuk bergabung dalam kelompok



sebagaimana dijelaskan Yusup (1988) dengan mengutip beberapa ahli sebagai berikut.<sup>1</sup>

### **1. Teori Kedekatan (Propinquity)**

Teori kedekatan menjelaskan adanya aliansi di antara orang-orang tertentu. Seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan adanya kedekatan ruang dan daerahnya.

### **2. Teori Interaksi (George Homans)**

Teori interaksi berdasarkan aktivitas, interaksi, dan sentimen (perasaan atau emosi) yang berhubungan secara langsung. Semakin banyak aktivitas seseorang dengan orang lain, semakin beraneka interaksinya dan semakin kuat tumbuhnya sentimen mereka. Semakin banyak interaksi di antara orang-orang, semakin banyak kemungkinan aktivitas dan sentimen yang ditularkan kepada orang lain. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan kepada orang lain dan semakin banyak sentimen orang dipahami oleh orang lain, semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi.

### **3. Teori Keseimbangan (Theodore Newcomb)**

Teori keseimbangan menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain didasarkan atas kesamaan sikap (seperti agama, politik, gaya hidup, perkawinan, pekerjaan, dan otoritas) dalam menanggapi suatu tujuan.

### **4. Teori Pertukaran**

Teori ini memiliki fungsi yang sama dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori kedekatan, interaksi, keseimbangan memainkan peranan dalam teori ini. Secara praktis pembentukan kelompok dapat terjadi dengan alasan ekonomi, keamanan, atau alasan sosial. Para pekerja umumnya memiliki keinginan afiliasi kepada pihak lain.

Karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok, antara lain:

- a. adanya dua orang atau lebih;

---

1) Abu Huraerah dan Purwanto, *Dinamika Kelompok: Konsep dan Aplikasi*, Bandung: Refika Aditama, 2006, hlm. 28.

- b. berinteraksi satu dengan yang lain;
- c. saling berbagi beberapa tujuan yang sama;
- d. melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

## **B. Teori Pertumbuhan Kelompok**

### **1. Pengertian Pertumbuhan Kelompok**

Mills menjelaskan bahwa pertumbuhan kelompok berarti bukan penambahan dalam keanggotaan, melainkan penambahan kapabilitas untuk mempertemukan kemungkinan permintaan dalam tingkat yang lebih luas.<sup>2</sup>

Adanya suatu kelompok tidak harus diawali dengan adanya kerumunan. Suatu kelompok dapat terjadi apabila sebelum orang-orang yang bersangkutan berkumpul lebih dahulu kepada mereka telah diberitahukan tujuan yang akan dicapai dan peranan masing-masing. Dengan demikian, setelah berkumpul mereka bukan lagi kerumunan yang anggotanya tidak saling berkaitan, melainkan mengarah ke suasana kelompok yang tiap-tiap anggotanya mengetahui sasaran yang akan dicapai dan bertingkah laku sesuai dengan perannya yang saling berkaitan.

### **2. Indikator Pertumbuhan Kelompok**

Indikator yang dijadikan pedoman untuk mengukur tingkat perkembangan kelompok sebagaimana disarankan Mills adalah sebagai berikut.<sup>3</sup>

#### **a. Adaptasi Proses**

Adaptasi berjalan dengan baik apabila dicirikan dengan beberapa hal, yaitu:

- 1) setiap individu terbuka untuk memberi dan menerima informasi yang baru;
- 2) setiap kelompok selalu terbuka untuk menerima peran baru sesuai dengan dinamika kelompok tersebut;

---

2) Abu Huraerah dan Purwanto, *Dinamika Kelompok: Konsep dan Aplikasi*, Bandung: Refika Aditama, 2006, hlm. 30.

3) *Op. Cit.*, hlm. 31.

- 3) setiap anggota memiliki kelenturan untuk menerima ide, pandangan, norma, dan kepercayaan anggota lain tanpa merasa integritasnya terganggu.

#### **b. Adanya Pencapaian Tujuan**

Pencapaian tujuan dapat dicirikan dengan adanya setiap anggota memiliki kemampuan untuk beberapa hal, yaitu:

- 1) menunda kepuasan dan melepaskan ikatan dalam rangka mencapai tujuan bersama;
- 2) membina dan memperluas pola;
- 3) terlibat secara emosional untuk mengungkapkan pengalaman, pengetahuan, dan kemampuannya.

### **3. Tahapan Pertumbuhan Kelompok**

Perkembangan kelompok dapat ditunjang dari cara komunikasi yang terjadi dalam kelompok. Perkembangan kelompok dapat dibagi menjadi tiga tahap berikut.

- a. Tahap pra-afiliasi. Tahap ini merupakan tahap permulaan, diawali dengan adanya pengenalan individu saling mengenal satu sama lain. Kemudian, hubungan berkembang menjadi kelompok yang sangat akrab dengan saling mengenal sifat tiap-tiap anggota.
- b. Tahap fungsional. Tahap ini ditandai dengan adanya perasaan senang antara satu dan yang lain, tercipta kecocokan, dan kekompakan dalam kelompok. Pada akhirnya, pada tahap ini akan terjadi pembagian dalam menjalankan fungsi kelompok.
- c. Tahap disolusi. Tahap ini terjadi apabila keanggotaan kelompok telah memiliki rasa tidak membutuhkan lagi dalam kelompok. Tidak ada kekompakan ataupun keharmonisan, yang akhirnya diikuti dengan pembubaran kelompok.

## **C. Teori Perkembangan Kelompok**

Teori yang berorientasi psikoanalisis ini dikemukakan oleh Bennis dan Shepard (1956). Selain dipengaruhi oleh S. Freud, teori ini mendapat pengaruh pula dari Sullivan (1953), Lewin (1947), dan Schutz (1955). Perhatian pokok dari teori ini adalah proses perkembangan kelompok yang terjadi dalam interaksi antara orang-orang yang berada dalam suatu situasi

latihan (*training*). Karena situasi latihan merupakan situasi kelompok yang khas, kiranya perlu kita bicarakan terlebih dahulu ciri-ciri utama dari kelompok seperti itu.<sup>4</sup>

Bennis dan Shepard menyatakan bahwa tidak semua kelompok dapat mencapai titik akhir perkembangannya. Ada kelompok-kelompok yang terfiksasi (terpaku) pada subtahap tertentu pada awal perkembangan kelompok untuk jangka waktu panjang sebelum akhirnya subtahap meningkat ke subtahap yang berikutnya. Akan tetapi, ada juga kelompok yang terpaku selama pada subtahap awal tertentu sampai kelompok tersebut tidak ada lagi.

Bennis dan Shepard menyatakan pula bahwa teori ini hanya berlaku bagi kelompok-kelompok khusus, yaitu yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengan yang diamatinya di laboratorium. Akan tetapi, teori mereka ternyata cukup sesuai dengan kenyataan yang terdapat pada berbagai kelompok. Oleh karena itu, ada beberapa pihak yang menyatakan bahwa teori ini dapat juga diterapkan pada kelompok-kelompok pada umumnya.<sup>5</sup>

## 1. Teori Perkembangan Kelompok Bennis dan Shepard

Teori ini dikemukakan oleh Schutz (1955, 1958) dan pada dasarnya mencoba menerangkan perilaku antarpribadi dalam kaitannya dengan orientasi (pandangan) tiap-tiap individu kepada individu lainnya.

Ide pokoknya adalah setiap orang mengorientasikan dirinya kepada orang lain dengan cara tertentu (khas) dan cara ini merupakan faktor utama yang memengaruhi perilakunya dalam hubungan antarpribadi.

Awal dari teori ini bermula dari minat Schutz terhadap pembentukan kelompok yang sangat dipengaruhi oleh karya-karya Bion (1949) dan Riedl (1942) sehingga tidak mengherankan jika teori Schutz dikatakan sebagai teori psikoanalisis.

Secara singkat teori ini adalah pola hubungan antarindividu yang dapat dijelaskan dalam kaitan dengan tiga kebutuhan antarpribadi, yaitu inklusi (keikutsertaan), kontrol, dan afeksi (kasih). Kebutuhan ini terbentuk pada masa kanak-kanak dalam interaksi dengan orang dewasa, kebutuhan akan inklusi bergantung pada sampai ketika anak diintegrasikan dalam

---

4) Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori-teori Psikologi Sosial*, Jakarta: Rajawali, 1983, hlm.152.

5) *Op. Cit.*, hlm. 158.

# BAB 7

## KEPEMIMPINAN DALAM KELOMPOK

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memimpin. Kepemimpinan meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan kelompok, memotivasi perilaku anggota kelompok untuk mencapai tujuan, dan memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dalam suatu kelompok, pemimpin berperan sangat penting dalam menyukseskan dan memperoleh tujuan akhir yang telah ditentukan bersama. Untuk itu, seorang pemimpin harus mempunyai tanggung jawab yang tinggi.

### A. Konsep Dasar Kepemimpinan Kelompok

#### 1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk memengaruhi, memberi petunjuk, dan mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan.<sup>1</sup> Seiring dengan itu, James P. Spillane menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan memengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.<sup>2</sup>

---

1) Robert D. Stuart and Barbara B. Morgan, *Library and Information Centre Management*, USA: Library Unlimited, 2002, hlm. 352.

2) P. James J. Spillane, *Ekonomi Pariwisata*, Yogyakarta: Kanisius, 1993, hlm. 10.

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan anggotanya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.<sup>3</sup>

Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), "*Leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good.*"<sup>4</sup>

Menurut definisi tersebut, kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Adapun definisi kepemimpinan menurut Ordway Tead adalah kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut George R. Terry, kepemimpinan merupakan kegiatan memengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut Keith Davis, kepemimpinan adalah faktor kemanusiaan yang mengikat kelompok menjadi satu dan mendorongnya menuju tujuan.<sup>5</sup>

## 2. Faktor-faktor yang Menentukan Seseorang Menjadi Pemimpin

William Foote Whyte<sup>6</sup> menyatakan empat faktor yang menentukan seseorang menjadi seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut.

- a. *Operational leadership*, orang yang paling banyak inisiatif, dapat menarik dan dinamis, menunjukkan pengabdian yang tulus, serta menunjukkan prestasi kerja yang baik dalam kelompoknya.
- b. *Popularity*, orang yang paling banyak dikenal mempunyai kesempatan yang lebih banyak menjadi pemimpin.
- c. *The assumed representative*, orang yang dapat mewakili kelompoknya mempunyai kesempatan besar untuk menjadi pemimpin.

---

3) Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Jakarta Bumi Aksara, 2001, hlm. 23.

4) J.C. Sarros, dan B. Butchatsky, *Leadership: Australia's Top CEOs: Finding out What Makes Them the Best*, Sydney: Harper Collins Publishers, 1996, hlm. 215.

5) Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara. 1994, hlm. 33.

6) *Loc. Cit.*, Abu Ahmadi, hlm. 118-119.

- d. *The prominent talent*, seseorang yang memiliki bakat kecakapan yang menonjol dalam kelompoknya mempunyai kesempatan untuk menjadi pemimpin.

### 3. Klasifikasi Kepemimpinan

Abu Ahmadi memberikan beberapa batasan pada klasifikasi kepemimpinan, yaitu<sup>7</sup> sebagai berikut.

#### a. Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin ini menentukan segala-galanya tugas, semua aktivitas anggota menjadi bagian dari tugas dan instruksi darinya.

Pemimpin ini tidak melibatkan anggota kelompoknya dalam perencanaan kegiatan kelompok. Segalanya berjalan dengan kehendaknya dan anggotanya sulit sekali kreatif dalam membuat hal-hal baru. Dalam kepemimpinan ini antara atasan dan bawahan jarang sekali terjadi komunikasi yang efektif, bahkan kemungkinan kecil sekali.

#### b. Kepemimpinan Demokrasi

Kepemimpinan demokrasi memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk berpartisipasi dan ambil bagian dalam proses kepemimpinan. Di sini ada kerja sama antara pemimpin dan anggotanya, semua keputusan kelompok dijalankan atas dasar kesepakatan bersama. Pemimpin meletakkan anggotanya sebagai teman kerja, bukan sebagai lawan orang yang dipekerjakan.

#### c. Kepemimpinan Liberal

Bentuk pemimpin ini pasif, semua tugas yang ada dalam kepemimpinannya dan semua permasalahan yang terjadi tidak ikut serta. Pemimpin seperti berada di luar kelompok dan melepaskan anggotanya, selalu menyerahkan semuanya kepada bawahan, tidak pernah menegur kesalahan anggotanya, dan lebih cenderung bersikap baik.

---

7) *Loc. Cit.*, Abu Ahmadi, hlm. 123.

#### **4. Kriteria Kepemimpinan**

Stephen R. Covey menguraikan beberapa kriteria pemimpin dalam kelompok, yaitu<sup>8)</sup> sebagai berikut.

##### **a. Terus belajar**

Pemimpin harus menganggap seluruh hidupnya sebagai rangkaian dari proses belajar yang tiada henti untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasannya.

##### **b. Berorientasi pada pelayanan**

Seorang pemimpin yang baik akan melihat kehidupan sebagai misi, yaitu cara menolong dan melayani anggota kelompok.

##### **c. Memberikan energi positif**

Energi positif yang dipancarkan akan dapat memengaruhi anggotanya sehingga dapat tampil sebagai juru damai dan penengah untuk menghadapi dan membalikkan energi destruktif menjadi positif.

##### **d. Memercayai anggota kelompok**

Dengan memercayai anggotanya, seorang pemimpin dapat menggali dan menemukan kemampuan tersembunyi dari pekerjanya.

##### **e. Memiliki keseimbangan hidup**

Pemimpin efektif merupakan pribadi seimbang, tidak berlebihan, mampu menguasai diri, dan bijak.

##### **f. Jujur pada diri sendiri**

Sikap ini ditunjukkan dengan sikap mengakui kesalahan dan melihat keberhasilan sebagai hal yang berjalan berdampingan dengan kegagalan.

##### **g. Melihat hidup sebagai sesuatu yang baru**

Pemimpin yang mampu melihat hidup sebagai sesuatu yang baru akan memiliki kehendak, inisiatif, kreatif, dan dinamis.

---

8) Covey Stephen R., *The 7 Habits of Highly Effective People*, Alih Bahasa: Budijanto, Jakarta: Gramedia Pustaka, 1997, hlm. 177.



#### **h. Memegang teguh prinsip**

Mampu memegang teguh prinsip dan tidak mudah dipengaruhi, tetapi untuk hal yang harus dikompromikan dapat bersifat luwes.

#### **i. Sinergis**

Pemimpin harus bersikap sinergis dan menjadi katalis perubahan sehingga setiap situasi yang dimasukinya selalu diupayakan menjadi lebih baik karena selalu produktif dalam cara-cara baru dan kreatif.

#### **j. Selalu memperbaharui diri**

Pemimpin harus bersedia secara teratur melatih empat dimensi kepribadian manusia, yaitu fisik, mental, emosi, dan spiritual untuk memperbaharui diri secara bertahap.

### **5. Peran dan Fungsi Kepemimpinan dalam Kelompok**

Siagian mengemukakan bahwa peran pemimpin atau kepemimpinan dalam kelompok ada tiga bentuk, yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Peran yang bersifat interpersonal bahwa seorang pemimpin dalam kelompok merupakan simbol, akan bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada anggotanya serta mempunyai peran sebagai penghubung.<sup>9</sup>

Berdasarkan penelitiannya, Henry Mintzberg telah merumuskan "10 leadership managerial roles", yaitu peran seorang pemimpin untuk memiliki kepemimpinan sesungguhnya. Ia mengelompokkan sepuluh peran kepemimpinan ke dalam tiga kategori, yaitu *interpersonal roles*, *informational roles*, dan *decisional roles*.<sup>10</sup>

#### **a. Interpersonal Roles**

Dalam kategori *interpersonal roles* terdapat tiga peran kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Figurehead role*; pemimpin sebagai figur utama organisasi dalam aktivitas-aktivitas formal, seremonial, ataupun simbolis.

---

9) Sondang, P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka. Cipta., 2002, hlm. 66.

10) Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, New York: Prentice-Hall, 1979, hlm. 215.

# BAB 8

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK

Keputusan pada dasarnya merupakan proses memilih satu penyelesaian dari beberapa alternatif yang ada. Keputusan yang akan diambil tentunya perlu didukung berbagai faktor yang akan memberikan keyakinan bahwa keputusan tersebut tepat.

Seluruh aktivitas dan fungsi kelompok memiliki esensi pengambilan keputusan. Hal ini karena proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan mengandung konsep dan perilaku pengambilan keputusan. Pengambilan atau pembuatan keputusan akan sangat menentukan keberhasilan suatu kelompok.

Setiap pemimpin pasti bertanggung jawab terhadap masa depan kelompoknya. Untuk itu, tujuan yang telah ditetapkan harus dapat tercapai dengan berbagai aktivitas dan kebijakan. Salah satu yang harus dilakukan pemimpin untuk pencapaian tujuan kelompok adalah pengambilan keputusan.

### **A. Konsep Dasar Pembuatan Keputusan**

Dalam situasi tertentu, suatu keputusan harus mendahului semua pekerjaan. Dengan kata lain, rangkaian pengambilan keputusan merupakan hal yang pertama dan paling awal dari sebuah pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi atau kelompok, kelompok, unit atau individu.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keputusan akan tetap menjadi sebuah tindakan yang mendahului pelaksanaan pekerjaan sebab

keputusan sebagai pangkal tolak semua kegiatan dan akan menentukan masa depan organisasi atau kelompok, baik berupa kemajuan, pengembangan maupun kemunduran akibat salah dalam mengambil keputusan.

Sondang P. Siagian (1987) mengemukakan bahwa suatu keputusan dapat dikatakan sebagai keputusan yang baik apabila memenuhi empat persyaratan, yaitu rasionalis, logis, realistis, dan pragmatis.

Pengalaman dan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas demikian hanya mungkin dicapai apabila pengambil keputusan mampu menggabungkan secara tepat tiga jenis pendekatan. Pendekatan yang didasarkan pada teori dan asas-asas ilmiah yang telah dikembangkan oleh para teoretisi yang mendalami proses pengambilan keputusan. Pendekatan yang memanfaatkan kemampuan berpikir kreatif, inovatif, dan intuitif disertai keterlibatan emosional. Kemampuan belajar dari pengalaman mengambil keputusan pada masa lalu, baik karena keberhasilan maupun karena kegagalan.

## 1. Makna Keputusan

Keputusan adalah suatu tindakan pemilihan ketika pimpinan menentukan suatu kesimpulan tentang hal-hal yang harus atau tidak harus dilakukan dalam situasi yang tertentu. Para pakar memberikan pengertian keputusan sesuai dengan sudut pandang dan latar belakang pemikirannya.

Menurut Prajudi Atmosudirjo, keputusan adalah pengakhiran proses pemikiran tentang suatu masalah dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif.<sup>1</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut, keputusan merupakan pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif.

Keputusan yang tepat pada dasarnya adalah keputusan yang bersifat rasional, sesuai dengan nurani, dan didukung oleh fakta-fakta yang akurat sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

## 2. Makna Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa

---

1) Prayudi, *Manajemen Isu Pendekatan Public Relations*, Yogyakarta: Pustaka Adipura, 2008, hlm. 53.

alasan atau data yang kurang akurat. Menurut Robins, "*Decision making is a process in which one choose between two or more alternatives.*"<sup>2</sup> Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses memilih salah satu pilihan di antara dua atau lebih alternatif.

Menurut George R. Terry (1959), pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.<sup>3</sup>

Menurut Ralp C. Davis, Mary Follet, dan James A.F. Stoner (1989), pengambilan keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang didasari atas logika dan pertimbangan, penetapan alternatif terbaik, dan harus mendekati tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun menurut Sondang P. Siagian (1987), pengambilan keputusan adalah pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat.<sup>4</sup>

Beberapa ahli berpendapat tentang pengambilan keputusan sebagai berikut.<sup>5</sup>

- 1) Perrone (1968): pengambilan keputusan merupakan sentral dari manajemen.
- 2) Gore (1959): pengambilan keputusan merupakan kunci dari kepemimpinan.
- 3) Siagian (1988): pengambilan keputusan merupakan inti kepemimpinan.
- 4) Moore (1966): pengambilan keputusan sebagai suatu karakteristik yang fundamental.

Selain itu, fungsi pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang bersifat futuristik, artinya berkaitan dengan hari depan, masa yang akan datang, yaitu efek atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

---

2) Mesiono, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012, hlm. 153.

3) George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1989, hlm. 33.

4) Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Toko Gunung Agung, 1987, hlm. 87.

5) *Loc. Cit.*, Sondang P. Siagian, hlm. 107.

### 3. Tahap Pengambilan Keputusan

Menurut Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi atau kelompok mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan.<sup>6</sup>

#### a. Aktivitas Inteligensi

Simon mendeskripsikan tahap ini sebagai penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan.

#### b. Aktivitas Desain

Selama tahap kedua, mungkin terjadi tindakan penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.

#### c. Aktivitas Memilih

Tahap ini merupakan pilihan memilih tindakan tertentu dari yang tersedia. Tahap ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia.

Adapun Mintzberg mengemukakan tentang tahap pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut.<sup>7</sup>

- a. Tahap identifikasi, yaitu pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak.
- b. Tahap pengembangan, yaitu pencarian prosedur atau solusi standar yang ada dengan mendesain solusi yang baru. Proses desain merupakan proses pencarian dan percobaan ketika pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.
- c. Tahap seleksi, yaitu pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara dalam tahap ini dengan penilaian pembuat keputusan berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, otorisasi pun kemudian dibuat.

---

6) *Loc. Cit.*, Ernie T. S. dan Kurniawan, hlm. 123.

7) *Op. Cit.*, hlm. 125.

## 4. Bentuk dan Jenis Pengambilan Keputusan

Bentuk pengambilan keputusan pada prinsipnya mempunyai suatu cara untuk dapat memahami informasi yang menentukan efisiensi pengolahan informasinya. Pengetahuan seseorang yang lalu digabungkan dengan kecakapannya mengolah informasi akan menentukan kesanggupannya untuk mengambil keputusan.

Ivancevic dan Matteson (1978) menyatakan dua bentuk keputusan, yaitu sebagai berikut.<sup>8</sup>

### a. Keputusan Terprogram

Keputusan terprogram adalah keputusan yang dibuat untuk memperluas kemampuan organisasi atau kelompok dalam memecahkan masalah dengan adanya informasi yang mencukupi.

Keputusan terprogram secara sederhana dapat dikatakan sebagai tindakan menjatuhkan pilihan, yang berlangsung berulang-ulang dan diambil secara rutin dalam organisasi atau kelompok. Keputusan terprogram menyangkut pemecahan masalah yang bersifat teknis dan tidak memerlukan pengarahan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Keputusan yang diprogram merupakan keputusan yang bersifat rutin dan dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapat dikembangkan suatu prosedur tertentu. Keputusan yang diprogram terjadi jika permasalahan terstruktur dengan baik dan orang-orang mengetahui cara mencapainya. Permasalahan ini umumnya agak sederhana dan solusinya relatif mudah.

Pengambilan keputusan terprogram digunakan untuk menyelesaikan masalah terstruktur melalui:

- 1) prosedur: serangkaian langkah yang berhubungan dan berurutan yang harus diikuti oleh pengambil keputusan;
- 2) aturan: ketentuan yang mengatur hal-hal yang harus dan tidak boleh dilakukan oleh pengambil keputusan;
- 3) kebijakan: pedoman yang menentukan parameter untuk membuat keputusan.

---

8) *Loc. Cit.*, Mesiono, hlm.155.

## BAB 9

# KONFLIK DALAM KELOMPOK

Perbedaan kepentingan, pandangan, dan nilai akan menimbulkan perbedaan persepsi atas sesuatu yang kemungkinan besar akan menyebabkan munculnya reaksi berdasarkan persepsi tersebut terhadap sesuatu itu. Hal ini dapat menimbulkan konflik yang bermuara pada kerusuhan.

Dalam melihat konflik dan potensi konflik antarindividu dan kelompok, kita perlu memahami konflik sebagai suatu hal yang dinamis akibat perubahan sosial dan politik yang terjadi begitu cepat. Pada hakikatnya konflik berkonotasi negatif. Munculnya konflik diisyaratkan oleh adanya komentar emosional, serangan gagasan yang apriori, saling tuduh, dan saling serang pada pribadi.

Sumber konflik berawal dari sikap menghalangi sasaran perseorangan, perbedaan sudut pandang, kehilangan otonomi/kekuasaan, kehilangan sumber yang mengakibatkan ketidakadilan, ancaman terhadap nilai/norma, perbedaan persepsi, tujuan, kebutuhan dan nilai. Konflik dapat direspons dengan cara menghindar, mengakomodasi, menang/kalah, dan penyelesaian masalah.

## A. Konsep Dasar Konflik

### 1. Memahami Konflik

Dalam kehidupan bermasyarakat, konflik merupakan hal yang wajar karena setiap individu memiliki kepentingan yang berbeda-beda dan ketika kepentingan antara satu individu dan individu lain ataupun kepentingan kelompok dengan kelompok lain saling berbenturan, terjadilah konflik. Pada dasarnya munculnya konflik tidak bisa lepas dari kehidupan suatu masyarakat karena konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihilangkan dalam suatu interaksi sosial. Konflik hanya dapat dikendalikan dan diminimalisasi sehingga konflik tidak mencapai stadium lanjut yang mengancam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Dalam hal ini integrasi selalu menjadi harapan dan dambaan untuk mampu meminimalisasi permasalahan yang timbul akibat konflik.

Konflik terjadi akibat adanya perbedaan sosiokultural, politik, ekonomi, dan ideologi di antara berbagai komunitas masyarakat dan hal tersebut tidak dapat dipisahkan dari hakikat keberadaan manusia dalam kehidupan kolektif. Konflik yang terjadi tidak hanya terjadi antarmasyarakat (konflik horizontal), tetapi juga dapat terjadi antara masyarakat dan pemerintah (konflik vertikal). Konflik secara horizontal dan vertikal yang terjadi di sejumlah daerah di Indonesia berakar pada sejumlah faktor struktural. Kecemburuan sosial yang muncul akibat adanya gap sosial dan ekonomi pada berbagai kelompok masyarakat merupakan sumber utama konflik.

Istilah "konflik" berasal dari kata *confligere*, artinya saling mengejutkan. Konflik dapat diartikan sebagai pertentangan kepentingan oleh pihak yang berbeda. Konflik yang terjadi dalam masyarakat sesungguhnya hal yang wajar dan lumrah. Konflik dapat diolah menjadi sesuatu yang konstruktif (membangun) dan destruktif (menghancurkan).<sup>1</sup>

Soetopo dan Supriyanto (2003) mendefinisikan konflik sebagai keadaan dari seseorang atau kelompok orang dalam sistem sosial, yang memiliki perbedaan dalam memandang suatu hal, yang diwujudkan dalam bentuk perilaku yang tidak dengan pihak lain yang terlibat di dalamnya ketika mencapai tujuan tertentu. Unsur konflik meliputi pertentangan,

---

1) Yaya Suryana dan A. Rusdiana, *Pendidikan Multikultural*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hlm. 5-6.



adanya pihak yang berkonflik, adanya situasi proses, serta adanya tujuan dan kebutuhan.<sup>2</sup>

Ralf Dahrendorf mengatakan bahwa dalam suatu perubahan, masyarakat memiliki dua sisi, yaitu konflik serta stabilitas, harmoni, dan konsensus. Dalam menjelaskan pandangannya, Dahrendorf mengusulkan model konflik yang dikaitkan dengan kekuasaan. Model ini berguna untuk kepentingan analisis dan menjelaskan hasil yang diperoleh di lapangan.<sup>3</sup>

Oleh karena itu, pemahaman mengenai konflik sepatutnya dikaitkan dengan proses-proses sosial yang sedang berlangsung. Dalam hal ini konflik yang terjadi dapat disebabkan oleh sistem dalam struktur sosial tertentu. Dengan kata lain, konflik yang timbul berkaitan erat dengan sejumlah kedudukan sosial dalam masyarakat.

Konflik menyebabkan terjadinya interaksi pada tataran yang lebih serius dari sekadar kompetisi. Sebagaimana dinyatakan Schelling bahwa konflik, kompetisi, dan kerja sama pada dasarnya saling berkaitan. Konflik terjadi ketika tujuan, kebutuhan, dan nilai-nilai kelompok saling bersaing dan akibatnya terjadilah agresi walaupun belum tentu berbentuk kekerasan.<sup>4</sup>

## **2. Berbagai Nuansa dan Sudut Pandang Konflik**

### **a. Konflik Bernuansa Etnik**

Dalam teori makro, terdapat seperangkat konsep yang dapat diambil dari studi konflik etnis. Di sinilah pentingnya memahami konflik etnonasional karena konsep yang sama dapat diterapkan pada konflik sektarian. Secara teoretis konsep untuk konflik etnis dan sektarian beroperasi dengan cara yang sama. Hal yang penting adalah kelompok ini telah menggolongkan dirinya sebagai kelompok yang berbeda.

Dalam karya semifinalnya mengenai konflik etnis di negara-negara sedang berkembang, Donald Horowitz menguraikan kerangka terjadinya konflik etnis, yaitu:

- 
- 2) *Loc. Cit.*, Wildan Zulkarnaen, *Dinamika Kelompok*, 2013, hlm. 129.
  - 3) Ramlan Surbakti, *Memahami Ilmu Politik*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992, hlm. 101-102.
  - 4) Schelling, *Philosophy and Language*, Oxford: Clarendon Press, 1960, hlm. 325.

"...Akhirnya, sistem negara yang mulanya muncul dari feodalisme Eropa dan sekarang, dalam periode pascakolonial, meliputi seluruh dunia memberikan kerangka terjadinya konflik etnis. Penguasaan negara dan pembebasan dari penguasaan oleh kelompok-kelompok lain merupakan tujuan konflik etnis."<sup>5</sup>

Salah satu tujuan utama konflik etnis adalah berusaha menguasai negara. Kelompok-kelompok itu berusaha menguasai negara agar menjamin terpenuhi kebutuhannya, umumnya dengan merugikan/merusak kelompok pesaingnya.

Konflik terhadap penguasaan negara ini sering dipandang sebagai *zero sum conflict* (konflik habis-habisan). Artinya, kemenangan satu kelompok berarti kekalahan kelompok.

Dalam masyarakat yang terpecah-pecah, persoalan etnis merasuk ke dalam masalah rencana pembangunan, kontroversi pendidikan, masalah perdagangan, kebijakan pertanahan, kebijaksanaan ekonomi, dan perpajakan. Secara khusus, hal-hal yang di tempat lain akan ditempatkan dalam kategori administrasi rutin menduduki tempat utama dalam agenda politik masyarakat yang terpecah secara etnis.<sup>6</sup>

Horowitz membedakan sistem kelompok etnis yang beranking dan sistem yang tidak beranking. Sistem yang beranking adalah masyarakat yang salah satu kelompok etnis berkuasa penuh terhadap kelompok lain. Sistem yang tidak beranking terdiri atas dua kelompok etnis dengan stratifikasi internalnya sendiri, yaitu elite dan massa. Horowitz lebih lanjut menyebutkan bahwa perpindahan (migrasi) dan penaklukan yang tidak sepenuhnya (*incomplete conquest*) juga menimbulkan munculnya berbagai jenis keluhan sejarah yang tidak kunjung hilang. Sekelompok pribumi yang dijajah dan terpaksa membiarkan masuknya etnis asing untuk tujuan-tujuan ekonomi penjajah pada akhirnya menganggap keberadaannya sebagai (*illegitimate*) *ab initio* yang tidak sah.<sup>7</sup>

Horowitz menguraikan bahwa ketika kekerasan etnis terjadi, kelompok-kelompok yang tidak beranking umumnya tidak bertujuan akan terjadi transformasi sosial, tetapi bertujuan mendekati otonomi kekuasaan

---

5) Donald Horowitz, *Ethnic Groups in Conflict*, Berkeley, CA: University of California Press, 1985, hlm. 5.

6) *Op. Cit.*, hlm. 8.

7) *Op. Cit.*, hlm. 30.

dengan mengucilkan kelompok etnis yang sejajar/serupa dari pembagian kekuasaan (*a share of power*), dan sering pengembalian dengan pengusiran atau pembasmian pada status quo ante (sebelum status quo) yang diperlakukan, homogen secara etnis.<sup>8</sup>

## **b. Sudut Pandang Konflik**

Menurut Mulyadi (1998), ada beberapa pandangan terhadap konflik, yaitu sebagai berikut.

- 1) Aliran tradisional memandang konflik itu jelek, tidak menguntungkan, dan menimbulkan kerugian sehingga konflik harus dihindari, dicegah, dan diatasi.
- 2) Aliran behavioral memandang konflik itu alamiah dan wajar terjadi karena konflik tidak selamanya merugikan, tetapi juga dapat menguntungkan.
- 3) Aliran interaksi memandang konflik itu seharusnya diciptakan karena jika selalu tenang dan harmonis, kelompok tidak akan sanggup bersaing.

Berdasarkan pemahaman tersebut, pada dasarnya semua jenis konflik berpotensi menguntungkan dan merugikan bergantung pada cara mengelola konflik tersebut. Menurut Johnson (2012), konflik dapat dikatakan membangun jika:<sup>9</sup>

- 1) hasilnya merupakan persetujuan yang memperbolehkan setiap anggotanya mempunyai tujuan mencapai kepentingan terbaik untuk bersama;
- 2) mempererat hubungan antaranggota dengan meningkatkan kekuasaan, rasa hormat, dan saling percaya satu sama lain;
- 3) meningkatkan kemampuan anggota untuk memecahkan konflik satu sama lain.

## **B. Karakteristik, Eksistensi, dan Jenis Konflik**

### **1. Karakteristik Konflik**

Berdasarkan bentuk dan karakteristiknya, konflik dapat dibedakan menjadi berikut ini.

---

8) *Op. Cit.*, hlm. 31

9) *Op. Cit.*, hlm. 129-130.

# BAB 10

## MODEL KETERAMPILAN MEMIMPIN DISKUSI KELOMPOK MASYARAKAT

Diskusi sebagai suatu proses mempunyai banyak tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut tidak terbatas pada pengetahuan, tetapi juga pembentukan keterampilan dan sikap. Oleh sebab itu, proses diskusi menuntut adanya model yang dapat melibatkan potensi peserta kelompok secara optimal, yaitu suatu model pembelajaran yang menekankan penggunaan metode diskusi kelompok dalam pelaksanaannya. Kegiatan diskusi dalam kelompok untuk memecahkan suatu masalah melalui proses berpikir kritis, percaya diri, berani berpendapat secara kritis dan positif serta mampu berinteraksi dengan anggota kelompok dan lingkungan sosialnya.

### **A. Konsep Diskusi Kelompok**

#### **1. Pengertian Diskusi Kelompok**

Diskusi adalah suatu bentuk tukar pikiran yang teratur dan terarah, baik dalam kelompok kecil maupun kelompok besar dengan tujuan untuk mendapatkan pengertian, kesepakatan, dan keputusan bersama mengenai suatu masalah. Intinya diskusi diadakan untuk menemukan sebuah mufakat atas apa yang dipermasalahkan.

Diskusi kelompok kecil merupakan proses yang melibatkan kelompok dalam interaksi kooperatif dengan tujuan berbagai informasi atau pengalaman, mengambil keputusan atau memecahkan suatu masalah.<sup>1</sup>

Menurut Subroto (2002), diskusi kelompok adalah suatu percakapan ilmiah oleh beberapa orang yang tergabung dalam suatu kelompok untuk saling bertukar pendapat suatu masalah atau bersama-sama mencari pemecahan mendapatkan jawaban atau kebenaran atas suatu masalah.<sup>2</sup>

Hal serupa sesuai dengan pendapat Ramlan bahwa diskusi kelompok adalah percakapan yang direncanakan antara tiga orang atau lebih untuk memecahkan masalah dan memperjelas suatu persoalan. Dengan demikian, diskusi kelompok adalah suatu percakapan yang dilakukan oleh tiga orang atau lebih, melalui proses bertukar pikiran dan argumentasi ke arah pemecahan masalah secara bersama-sama.<sup>3</sup>

Depdikbud merumuskan pengertian diskusi kelompok adalah peserta atau masyarakat melaksanakan diskusi dalam kelompok-kelompok kecil di bawah pimpinan fasilitator atau temannya untuk berbagi informasi, memecahkan masalah, atau mengambil keputusan.

Berdasarkan pengertian di atas, semuanya memiliki fokus yang sama dalam mengartikan diskusi kelompok, yaitu sebagai berikut.

- a. Proses pembicaraan yang teratur; dalam kegiatan diskusi intinya ada suatu pokok pembicaraan (masalah) yang dibicarakan atau dibahas. Proses membicarakan masalah tersebut dilakukan secara teratur, yaitu semua yang ada dalam kelompok memiliki kepentingan yang sama.
- b. Interaksi tatap muka; proses membahas untuk pembicaraan atau masalah yang dibahas dilakukan secara interaksi tatap muka, yaitu komunikasi pembicaraan tidak dimonopoli oleh satu orang, tetapi semua mendapat giliran (interaksi). Demikian pula, proses saling mengemukakan pendapat terhadap persoalan yang dibahas dilakukan secara tatap muka, baik langsung maupun melalui perantara media atau diskusi jarak jauh.

---

1) Hasibuan dan Moedjiono, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995, hlm. 88.

2) Bambang Subroto, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Elex Media, 2002, hlm. 179.

3) Ramlan, *Psikologi Pendidikan Kajian Teoritis dan Aplikatif*, Malang: UMM Press, 1997, hlm. 7.

- c. Berbagi pengalaman; setiap pembicara mengeluarkan pendapat dan pengalaman yang dimiliki oleh tiap-tiap kelompok berkaitan dengan permasalahan yang dibahas. Oleh karena itu, dalam kegiatan diskusi semua anggota menjadi bagian integral dari peserta diskusi kelompok.
- d. Memecahkan masalah; tujuan akhir yang harus dicapai dalam kegiatan diskusi adalah terpecahnya masalah bersama dengan diperolehnya kesimpulan dan kegiatan diskusi. Keputusan yang diambil dari kegiatan diskusi adalah produk bersama sehingga semua peserta atau anggota kelompok yang mengikuti kegiatan tersebut harus menerima dan melaksanakan hasil kesimpulan yang telah disepakati bersama.

## 2. Tujuan Diskusi

Menurut Assumpta Rumanti (2005), tujuan diskusi adalah sebagai berikut:<sup>4</sup>

- a. untuk memecahkan suatu masalah dan untuk penentuan kebijaksanaan;
- b. menambah kejelasan dengan meningkatkan pengertian. Dalam diskusi terjadi pertukaran pikiran dan gagasan antara dua kelompok, dilaksanakan secara bebas, teratur, dan sistematis untuk mendapatkan kejelasan dan kesamaan pendapat, adanya kesepakatan, dan kecocokan pikiran di antara anggota kelompok.

## 3. Syarat Diskusi Kelompok

Tidak semua pembicaraan yang dilakukan oleh sekelompok kecil orang dapat disebut sebagai diskusi. Agar dapat disebut sebagai diskusi kelompok, syarat-syarat yang harus dipenuhi, yaitu:

- a. melibatkan kelompok yang anggotanya berkisar antara 3-9 orang;
- b. berlangsung dalam situasi tatap muka yang informal;
- c. mempunyai tujuan yang mengikat anggota kelompok sehingga terjadi kerja sama untuk mencapainya;
- d. berlangsung menurut proses yang teratur dan sistematis menuju pada tercapainya tujuan kelompok.<sup>5</sup>

---

4) Sr. Maria Assumpta, Rumanti, *Dasar-dasar Public Relations: Teori dan Praktik*, Jakarta: Gramedia, 2005, hlm. 54.

5) Udin S. Winatapura, dkk., *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Universitas Terbuka, 2002, hlm. 20-21.

#### 4. Manfaat Diskusi Kelompok

Kegiatan diskusi memiliki banyak manfaat, yaitu sebagai berikut.<sup>6</sup>

- a. Melatih seseorang untuk berpikir secara logis karena dalam diskusi ada proses adu argumen yang harus dipertanggungjawabkan secara logis (ilmiah).
- b. Meningkatkan kemampuan berpikir seseorang. Dalam diskusi, seseorang dituntut mengeluarkan pendapatnya dengan baik.
- c. Dapat menjadi bahan koreksi diri. Dalam setiap diskusi tidak semua yang kita katakan benar menurut umum. Dari sana kita dapat belajar untuk menerima umpan balik dari orang lain.
- d. Melatih seseorang untuk menerima perbedaan. Dalam diskusi umumnya akan muncul berbagai macam pendapat.

#### 5. Macam-macam Diskusi

Menurut Ismail Kusmayadi (2006), ada beberapa bentuk diskusi yang sering dilakukan, yaitu sebagai berikut.<sup>7</sup>

##### a. Diskusi Panel

Diskusi panel melibatkan beberapa panelis (pembicara) yang mempunyai keahlian di bidang masing-masing. Para panelis bersepakat mengutarakan pendapat dan pandangannya mengenai suatu masalah. Diskusi panel dipimpin oleh seorang moderator. Berhasil dan tidaknya diskusi panel sangat bergantung pada kelincahan moderator.

##### b. Simposium

Simposium hampir sama dengan diskusi panel, hanya lebih bersifat formal. Dalam simposium, para pendengar dituntut lebih aktif berpartisipasi.

##### c. Seminar

Seminar adalah pertemuan untuk membahas masalah tertentu dengan prasarana dan tanggapan melalui diskusi untuk mendapatkan keputusan bersama mengenai masalah tersebut. Masalah yang dibahas dalam

---

6) *Loc. Cit.*, Ismail Kusmayadi, hlm. 127.

7) Ismail Kusmayadi, *Think Smart Bahasa Indonesia*. Bandung: Grafindo Media Pratama, 2006, hlm. 123.

seminar mempunyai ruang lingkup yang terbatas. Tujuannya adalah untuk mendapatkan jalan keluar dari suatu masalah.

#### **d. Lokakarya**

Lokakarya mempunyai ruang lingkup tertentu dan dibahas secara mendalam. Pesertanya adalah orang-orang yang ahli dalam bidang tersebut. Lokakarya umumnya diadakan jika ingin mengevaluasi suatu proyek yang telah dilaksanakan, ingin mengadakan pembaharuan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat, dan untuk bertukar pengalaman dengan tujuan lebih meningkatkan kemampuan kerja.

#### **e. *Brainstorming***

*Brainstorming* adalah aktivitas dari kelompok yang menciptakan gagasan baru sebanyak-banyaknya. Dengan *brainstorming* diharapkan tercetus gagasan atau kritik.

## **B. Komponen Keterampilan Memimpin Diskusi Kelompok**

Beberapa komponen keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang fasilitator berkaitan dengan membimbing diskusi kelompok, yaitu sebagai berikut.<sup>8</sup>

### **1. Memusatkan Perhatian**

Selama diskusi berlangsung harus memusatkan perhatian pada tujuan atau topik diskusi. Tidak tercapainya tujuan disebabkan oleh penyimpangan topik. Untuk mengatasi hal tersebut, hal yang harus dilakukan fasilitator, yaitu:

- a. merumuskan tujuan pada awal diskusi dan mengenalkan topik;
- b. menyatakan masalah-masalah khusus dan menyatakan kembali apabila terjadi penyimpangan;
- c. menandai dengan cermat perubahan yang tidak relevan dari diskusi.

### **2. Memperjelas Masalah Urutan Pendapat**

Selama diskusi berlangsung, sering terjadi penyampaian ide yang kurang jelas sehingga sukar ditangkap oleh anggota kelompok. Untuk

---

8) *Loc. Cit.*, Hasibuan dan Moedjiono, hlm. 91.



# BAB 11

## MODEL KETERAMPILAN KONSELING KELOMPOK

Dalam perspektif multikultural, konseling kelompok akan bersinggungan dengan masalah nilai, keyakinan, dan perilaku pada komunitas tertentu serta kesadaran budaya. Kesadaran budaya meliputi usia, jenis kelamin, orientasi seksual, agama, dan status sosial-ekonomi. Perspektif budaya menjadi orientasi yang penting dalam kelompok karena latar belakang budaya akan memengaruhi sikap dan perilaku anggota kelompok.

Untuk mendapatkan proses yang maksimal dalam pelaksanaan bimbingan konseling kelompok, dibutuhkan perencanaan program layanan yang matang. Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam proses pelaksanaan bimbingan konseling kelompok pun hendaknya telah dipersiapkan dengan matang oleh konselor, bahkan hingga proses tindak lanjut.

Mendalami konseling kelompok umumnya membahas masalah-masalah umum bagi peserta layanan. Jika suasana kelompok belum tercipta, sulit bagi peserta layanan untuk mengungkapkan masalah pribadinya sehingga konseling kelompok pun sulit dilaksanakan.

Pelayanan konseling kelompok adalah salah satu kegiatan layanan yang paling banyak digunakan karena lebih efektif. Banyak orang yang mendapatkan layanan sekaligus dalam satu waktu. Layanan ini juga sesuai dengan teori belajar karena mengandung aspek sosial, yaitu belajar bersama. Peserta layanan akan berbagi ide dan saling memengaruhi untuk berkembang menjadi manusia seutuhnya.

## A. Konsep Dasar Bimbingan Kelompok

### 1. Pengertian Bimbingan dan Konseling Kelompok

Prayitno (1995) menyatakan bahwa bimbingan kelompok berarti memanfaatkan dinamika untuk mencapai tujuan bimbingan dan konseling. Bimbingan kelompok merupakan suatu upaya bimbingan kepada tiap-tiap individu melalui kelompok.<sup>1</sup>

Menurut Prayitno (1995), layanan konseling kelompok pada dasarnya adalah layanan konseling perseorangan yang dilaksanakan dalam suasana kelompok. Konseling kelompok melibatkan konselor dan klien, yaitu para anggota kelompok (yang jumlahnya minimal dua orang). Dalam konseling, terjadi hubungan konseling dalam suasana yang diusahakan sama seperti dalam konseling perseorangan, yaitu hangat, permisif, terbuka, dan penuh keakraban. Selain itu, ada pula pengungkapan dan pemahaman masalah klien, penelusuran sebab-sebab timbulnya masalah, upaya pemecahan masalah (jika perlu dengan menerapkan metode-metode khusus), kegiatan evaluasi, dan tindak lanjut.<sup>2</sup>

Menurut Dewa Ketut Sukardi (1984), konseling kelompok merupakan konseling yang diselenggarakan dalam kelompok dengan memanfaatkan dinamika kelompok yang terjadi dalam kelompok itu. Masalah-masalah yang dibahas merupakan masalah perseorangan yang muncul dalam kelompok itu, yang meliputi berbagai masalah dalam segenap bidang bimbingan.<sup>3</sup>

Menurut Winkel (2004), konseling kelompok adalah proses antarpribadi yang dinamis, yang terpusat pada pemikiran dan perilaku yang disadari.<sup>4</sup>

### 2. Keefektifan Layanan Bimbingan Kelompok

Layanan bimbingan kelompok berfungsi untuk pemahaman dan pengembangan. Hal-hal yang sangat menentukan keefektifan layanan kelompok adalah suasana kelompok yang dicirikan sebagai berikut:<sup>5</sup>

- 1) Prayitno, *Layanan Bimbingan dan Konseling Kelompok (Dasar dan Profil)*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1995, hlm. 62.
- 2) *Loc. Cit.*, Ketut Sukardi, hlm. 55.
- 3) *Loc. Cit.*, Ketut Sukardi, hlm. 50.
- 4) W.S. Winkel, *Psikologi Pengajaran*, Yogyakarta: Media Abadi, 2004, hlm. 537.
- 5) *Loc. Cit.*, Prayitno, hlm. 71.

- a. interaksi yang dinamis;
- b. keterikatan emosional;
- c. penerimaan;
- d. altruistik, mengutamakan kepedulian terhadap orang lain;
- e. intelektual (rasional, cerdas, dan kreatif), menambah ilmu dan wawasan individu serta dapat menumbuhkan ide-ide cemerlang;
- f. katarsis (mengemukakan keluh kesah, ide, dan gagasannya), menyatakan emosinya yang lebih mengarah pada pengungkapan masalah yang dipendam;
- g. empati (suasana yang saling memahami, apa yang dipikirkan dan dirasakan sehingga dapat menyesuaikan sikapnya dengan tepat). Hal ini diciptakan melalui penahanan dan kemampuan pemimpin kelompok.

### **3. Tujuan Layanan Konseling Kelompok (KKp) dan Bimbingan Kelompok (BKp)**

Kemampuan bersosialisasi atau berkomunikasi seseorang sering terganggu oleh perasaan, pikiran persepsi, wawasan dan sikap yang tidak objektif, sempit dan terkungkung, serta tidak efektif. Melalui layanan KKp dan BKp, hal-hal yang mengganggu atau menghimpit perasaan dapat diungkapkan, dilonggarkan, diringankan melalui berbagai cara; pikiran yang suntuk, buntu, atau beku dicairkan dan didinamiskan melalui berbagai masukan dan tanggapan baru; persepsi dan wawasan yang menyimpang dan/atau sempit diluruskan dan diperluas melalui pencairan pikiran, kesadaran dan penjelasan; sikap yang tidak objektif, terkungkung dan tidak terkendali, serta tidak efektif digugat dan didobrak; jika perlu diganti dengan yang baru.

Melalui kondisi dan proses berperasaan, berpikir, berpersepsi, dan berwawasan yang terarah dan luas serta dinamis, kemampuan berkomunikasi, bersosialisasi dan bersikap dapat dikembangkan. Khususnya untuk layanan KKp, selain bertujuan sebagaimana BKp, juga bermaksud mengentaskan masalah klien dengan memanfaatkan dinamika kelompok.

#### **4. Unsur-unsur dalam Layanan Konseling Kelompok dan Bimbingan Kelompok**

Dalam layanan KKp dan BKp berperan dua pihak, yaitu sebagai berikut.<sup>6</sup>

##### **a. Pemimpin Kelompok**

Pemimpin kelompok adalah konselor yang terlatih dan berwenang menyelenggarakan praktik konseling profesional. Sebagaimana untuk jenis layanan konseling lainnya, konselor memiliki keterampilan khusus menyelenggarakan KKp dan BKp. Dalam KKp dan BKp, tugas pemimpin kelompok adalah memimpin kelompok yang bernuansa layanan konseling melalui "bahasa" konseling untuk mencapai tujuan-tujuan konseling. Secara khusus pemimpin kelompok diwajibkan menghidupkan dinamika kelompok di antara semua peserta seintensif mungkin yang mengarah pada pencapaian tujuan umum dan khusus.

##### **b. Anggota Kelompok**

Tidak semua kumpulan orang atau individu dapat dijadikan anggota KKp atau BKp. Untuk terselenggaranya KKp atau BKp, seorang konselor perlu membentuk kumpulan individu menjadi sebuah kelompok yang jumlahnya dibatasi. Besarnya kelompok (jumlah anggota kelompok) dan homogenitas atau heterogenitas anggota kelompok dapat memengaruhi kinerja kelompok.

#### **5. Dinamika Layanan Konseling Kelompok**

Dinamika layanan konseling kelompok adalah suasana konseling kelompok yang hidup, ditandai oleh semangat bekerja sama antaranggota konseling kelompok untuk mencapai tujuan konseling kelompok.

Dalam suasana seperti ini anggota konseling kelompok menampilkan dan membuka diri serta memberikan sumbangan bagi keberhasilan kegiatan konseling kelompok. Prayitno mengemukakan secara khusus bahwa dinamika layanan konseling kelompok dapat dimanfaatkan untuk pemecahan masalah pribadi para anggota konseling kelompok, yaitu apabila interaksi dalam konseling kelompok difokuskan pada pemecahan masalah pribadi yang dimaksudkan.<sup>7</sup>

---

6) *Loc. Cit.*, Prayitno, hlm. 88.

7) Mahfudzon, 2005, hlm. 33.

Melalui dinamika layanan konseling kelompok yang berkembang, tiap-tiap anggota konseling kelompok akan menyumbang, baik langsung maupun tidak langsung proses pemecahan masalah tersebut.

Layanan konseling kelompok memanfaatkan dinamika konseling kelompok sebagai media untuk membimbing anggota konseling kelompok dalam mencapai tujuan. Media dinamika layanan konseling kelompok ini adalah unik dan hanya ditemukan dalam suatu konseling kelompok yang hidup. Konseling kelompok yang hidup adalah konseling kelompok yang dinamis, bergerak, dan aktif berfungsi untuk memenuhi suatu kebutuhan dan mencapai suatu tujuan.

## **B. Proses dan Strategi Konseling Kelompok**

Proses konseling kelompok melalui tahap-tahap berikut.

### **1. Tahap Awal**

Tahap awal dalam kelompok memerhatikan karakteristik anggota yang tidak sama. Hal ini akan berpengaruh pada mekanisme pelaksanaan proses kelompok pada tiap-tiap tahap.

Pada tahap awal terjadi perhatian yang terlalu dini, kepentingan yang tersembunyi, berisiko sebagai awal konflik, konflik dengan orang lain, konflik antara kepentingan saat ini dan masa datang, ada perasaan percaya, tetapi juga muncul kecurigaan. Salah satu strategi dalam membangun kepercayaan adalah keteladanan dan sikap serta tindakan untuk percaya. Perhatian utama pada tahap ini adalah pembagian tanggung jawab, kesepakatan bersama, membuka, dan menutup sesi kelompok.

### **2. Tahap Transisi dalam Proses Kelompok**

Pada tahap transisi, pemimpin kelompok bertanggung jawab untuk membantu anggota kelompok keluar dari situasi dan kondisi krisis yang dialami. Situasi krisis tergambar dalam karakteristik anggota yang menampilkan:

- a. kecemasan, perasaan cemas anggota kelompok, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal sehingga berpengaruh pada efektivitas anggota kelompok. Kecemasan timbul karena anggota merasa tidak mampu untuk berinteraksi dan berpendapat dalam kelompok;

## BAB 12

# MODEL KETERAMPILAN PENGEMBANGAN TIM

Untuk mencapai kerja sama tim yang baik, perlu ditumbuhkan sikap-sikap positif di antara anggota tim, antara lain kebiasaan untuk saling mendengarkan sehingga tercipta komunikasi yang baik, memberikan dukungan kepada anggota tim yang membutuhkan, dan apresiasi terhadap kontribusi dan pencapaian yang diperoleh dari setiap anggota tim. Sebuah tim akan menjadi penentu perjalanan suatu kelompok.

Tim tidak harus terdiri atas sekumpulan orang dengan gaya, sikap, ataupun cara kerja yang sama. Hal ini dikarenakan perbedaan antartim justru merupakan potensi yang akan membuat sebuah tim menjadi kreatif dan inovatif. Tim yang efektif memiliki anggota yang setia pada tujuan bersama, tujuan khusus tim, anggota yang percaya terhadap kemampuan tim, level konflik yang dapat dikelola, dan tingkat kemalasan sosial yang minim.

Membangun sebuah tim adalah suatu proses memilih, mengembangkan, memberikan kemudahan, dan melatih sebuah kelompok kerja agar berhasil mencapai tujuan bersama. Di dalamnya mencakup memotivasi anggota agar merasa bangga dalam melaksanakan tugas kelompoknya. Pembangun tim harus mampu memenuhi tuntutan tugas (kualitas hasil, tepat waktu, dan sebagainya) dan memenuhi kebutuhan anggota kelompok.

## A. Konsep Dasar Pengembangan Tim

### 1. Pengertian Tim

Tim diartikan sebagai sekelompok kecil orang yang mempunyai keyakinan terhadap suatu hal yang lebih besar.<sup>1</sup>

Tim adalah sebuah sistem yang unik, yaitu setiap tim merupakan sistem yang berbeda-beda. Tim merupakan kumpulan orang bagaikan komponen dalam satu sistem.<sup>2</sup>

Melalui kerja sama dan saling berbagi pengetahuan serta keterampilan, sebuah tim mampu menyelesaikan tugas secara efektif daripada dilakukan oleh seorang individu. Tim mungkin merupakan kelompok kerja yang relatif permanen, namun dapat bersifat temporer yang bertugas untuk menyelesaikan sebuah proyek tertentu. Tim yang relatif permanen umumnya terdiri atas orang-orang dari berbagai bagian atau departemen. Bentuk tim yang dianggap paling maju adalah *self-directed* sehingga tim ini kurang memerlukan pengawasan dan memiliki otoritas penuh dalam penyelesaian tugas. Agar tim dapat bekerja secara efektif dalam mengembangkan motivasi, kedekatan, dan produktivitas, banyak organisasi yang memandang pembangunan tim merupakan salah satu aspek dari pengembangan organisasi.

### 2. Klasifikasi Tim

Tim dapat diklasifikasikan dalam beberapa hal yang tidak terbatas. Tiga klasifikasi yang paling umum adalah situasi ketika tim digunakan, cara tim digunakan dalam organisasi, dan kerja tim. Pada klasifikasi yang pertama, tim terbagi atas sebagai berikut.<sup>3</sup>

- a. Tim kerja: kesatuan dari interaksi perseorangan yang bertujuan untuk kesuksesan anggota dalam menjalankan pekerjaannya.
- b. Tim olahraga: interaksi perseorangan yang bertujuan memaksimalkan kegiatan olahraga.

---

1) Katzenbach, J.R., & D.G., Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston: Harvard Business School Press, 1993, hlm. 209.

2) B.S. Wibowo dkk., *Trustco SHOOT: Sharpening, Our Concept and Tools*, Jakarta: Syaamil Cipta Media, 2002, hlm. 105.

3) *Op. Cit.*, hlm.107.

- c. Tim belajar: interaksi perseorangan antarkawan sebaya yang mempunyai kesetaraan status untuk memaksimalkan kesetaraan pengetahuan dan keterampilan tiap-tiap anggota.

Klasifikasi tim yang kedua adalah cara tim digunakan dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut.

- a. Tim pemecah masalah: tim yang didirikan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas produk, tetapi berperan kecil pada cara kerja diatur atau sikap para pemimpinnya. Oleh karena itu, tim seperti ini cenderung hilang secara berangsur-angsur.
- b. Tim tujuan khusus: tim yang tugasnya mengenalkan susunan kerja dan teknologi baru, bertemu dengan *supplier* dan pembeli, dan menghubungkan fungsi yang terpisah. Tim ini terlibat dalam membuat keputusan khusus di setiap tingkatan, menciptakan suasana untuk kemajuan kualitas dan produktivitas.
- c. Tim pengatur: tim yang memproduksi seluruh produk atau kerja bergiliran. Tim yang mengambil alih tugas manajerial termasuk menjadwalkan waktu kerja dan liburan, pemesanan persediaan dan bahan, mempekerjakan anggota baru. Pada dasarnya mereka mengubah cara kerja yang telah disusun, memberikan karyawan kontrol terhadap pekerjaannya, menghapus tingkatan manajer, dan memusnahkan halangan birokratis antardepartemen.

Klasifikasi ketiga, yaitu tim yang berdasarkan pekerjaan terbagi atas sebagai berikut.

- a. Tim yang menjalankan sesuatu umumnya jarang, terutama dalam organisasi yang besar dan kompleks. Meskipun faktanya banyak pemimpin menyukai apabila kelompok melapor kepada mereka sebagai tim, ternyata sedikit sekali kelompok eksekutif yang melakukannya.
- b. Tim puncak umumnya paling sulit dibentuk, tetapi mereka yang paling kuat ketika bekerja dengan baik. Tim yang menjalankan sesuatu sering kesulitan dalam menyusun tujuan yang khusus dan spesifik karena bertentangan dengan misi total keorganisasian.
- c. Tim yang terhubung melalui piranti elektronika. Kadang-kadang tim dibentuk, tetapi para anggotanya tidak dapat berinteraksi secara langsung. Melalui penggunaan metode elektronika modern (seperti *e-mail*, *mailing list*, aplikasi internet, dan *web conference*), tim dengan anggota-anggota yang secara geografis terpisah dapat tercipta. Tim



yang menggunakan jaringan elektronika, anggotanya tersebar di seluruh dunia.

### **3. Karakteristik dan Partisipasi Tim dalam Meningkatkan Kinerja**

Ada beberapa karakteristik yang diperlukan tim dan partisipasi dalam menghasilkan kinerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>4</sup>

#### **a. Prinsip, tujuan, dan sasaran**

Tim efektif sangat dipengaruhi adanya prinsip, tujuan, dan sasaran yang jelas sehingga secara sadar anggota tim disatukan oleh kebersamaan misi dan membangun komitmen bersama. Semua anggota tim mengerti dan menyetujui tujuan serta sasaran tim.

#### **b. Keterbukaan dan konfrontasi**

Semua anggota mendapatkan informasi yang sama dari akses yang sama pula, serta dapat berkomunikasi dengan lancar dan jelas. Anggota tim bebas untuk mengeluarkan ide-idenya.

#### **c. Dukungan dan kepercayaan**

Pemimpin tidak akan dapat menyelesaikan program dan kegiatannya sendiri. Dukungan dan kepercayaan anggota tim sangat diperlukan.

#### **d. Kerja sama, komunikasi, dan konflik**

Komunikasi adalah *link* antarsesama anggota kelompok sehingga keberadaannya sangat penting. Kemampuan menggunakan komunikasi yang efektif dengan memanfaatkan sarana komunikasi yang ada. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan jalan konsensus, bersifat konstruktif, dan menerapkan *win-win approach*.

#### **e. Prosedur kerja dan keputusan yang layak**

Tim akan efektif mencapai tujuan jika para anggotanya selalu mendukung keputusan serta menjalankan prosedur dan pengawasan yang dibuat bersama-sama. Dalam tim diperlukan pemahaman peran, tanggung jawab, dan keterbatasan otoritas masing-masing.

---

4) *Op. Cit.*, hlm. 117.

#### **f. Review kerja dan program secara reguler**

Tim yang efektif harus selalu mengevaluasi fungsi dan proses yang sudah dilakukan secara reguler. Tim efektif mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan dengan baik.

#### **g. Pengembangan individu**

Tim akan bekerja efektif jika meningkatkan penghargaan individu. Kegiatan tim tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada proses dan isi.

#### **h. Hubungan antarkelompok (sosial)**

Tim akan efektif jika memiliki kemampuan untuk berhubungan dengan lingkungan, baik dengan para atasan, dengan tim lain (sosialisasi dan *share*), maupun lingkungan perusahaan (adaptasi).

### **4. Elemen Kriteria Unjuk Kerja**

Elemen kriteria unjuk kerja, meliputi hal-hal berikut.<sup>5</sup>

#### **a. Partisipasi dalam perencanaan tim**

Kinerja dalam rangka memberikan partisipasi dalam perencanaan tim terdiri atas sebagai berikut.

- 1) Pemimpin membantu tim menetapkan peranan dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan, rencana, dan sasaran kelompok.
- 2) Pemimpin membantu tim memonitor dan mengatur kinerjanya dalam memperbaiki kebijakan dan proses organisasi.
- 3) Pemimpin memberikan semangat/dorongan tim untuk menggunakan kompetensi setiap anggota terhadap manfaat tim dan individu.

#### **b. Komitmen dan kerja sama tim**

Kinerja komitmen dan kerja sama tim terdiri atas sebagai berikut.

- 1) Pemimpin membantu tim menggunakan proses komunikasi secara terbuka untuk mendapat dan membagi informasi.
- 2) Tim membuat keputusan sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang disetujui.

---

5) *Loc. Cit.*, Katzenbach, J.R. dan Smith, hlm. 231.

# DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani. 1987. *Sosiologi: Kelompok & Masalah Sosial*. Jakarta: Fajar Agung.
- Abu Ahmadi dan Supriyono Widodo. 2004. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Abu Huraerah dan Purwanto. 2001. *Dinamika Kelompok: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Adam Indrawijaya. 2001. *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Ahmad D. Marimba. 1980. *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Ma'arif.
- Albarracín *et.al.* 2005. *The Handbook of Attitude*. Routledge.
- Alisjahbana. 1999. *Urban Hidden Economy Peran Tersembunyi Sektor Informal Perkotaan*. Surabaya: Lembaga Penelitian ITS.
- Amir Purba dkk. 2006. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Medan. Pustaka Bangsa.
- Anissatul Mufarrokah. 2009. *Strategi Belajar Mengajar*, Yogyakarta: Teras.
- Anita Taylor. 1997. *Comunication*. Englewood New Delhi: Prentice.
- Anthony Giddens. 2007. *Kapitalisme dan Teori Sosial Modern*. Jakarta: UI Press.
- Arintadisastra. 1997. *Membangun Pertanian Modern*. Jakarta: Yayasan Sinar Tani.
- Asropi. 2007. "Membangun Key Performance Indicator Lembaga Pelayanan Publik", *Manajemen Pembangunan*, Nomor 57/1/Tahun XVI.

- Azhar Kasim. 1995. *Teori Pembuatan Keputusan*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- B. Taneko Soleman. 1984. *Struktur dan Proses Sosial Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*. Jakarta: Rajawali.
- B. W. Posthuma. 1996. *Small Group in Counseling and Therapy*. Allyn & Bacon. Needham Heights. Massachusetts
- B.S. Wibowo dkk. 2002. *Trustco SHOOT: Sharpening, Our Concept and Tools*. Jakarta: Syaamil Cipta Media.
- Bernard M. Bass, 1990. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics*. Vol.8.
- Bimo Walgito. 2002. *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*. Jakarta: Gramedia.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Psikologi Kelompok*. Yogyakarta: Andi.
- Bradley, J.R. 1982. *Inside Egypt: the Land of the Pharaohs on the Brink of a Revolution*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bruce W. Tuckman. 1978. *Conducting Educational Research*. Second Edition. Toronto: Harcourt Brace Jovanovich.
- Colin Powell. 2006. *Kiat Memimpin ala Collin Powel*. *Majalah HRD*. Vol. I, No. 2, 29 Desember. Jakarta.
- Cooley et.al. 1956. *Sociological Theory and Social Research*. New York: Henry Holt and Company.
- Covey Stephen R. 1997. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Terj. Budijanto. Jakarta. Gramedia Pustaka.
- Cushway. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Perencanaan, Analisis, Kinerja, Penghargaan)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- D.C. Feldman. 1983. *Managing Careers in Organizations*. Scott Foresman Publishing.
- Deddy Mulyana. 2004. *Ilmu Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dewa Ketut Sukardi. 1984. *Bimbingan Karir di Sekolah*. Jakarta: Ghalia Indonesia,
- Donald Horowitz. 1985. *Ethnic Groups in Conflict*. Berkeley, CA: University of California Press. Hal.
- Dubois and K.K. Miley. 1996. *Social Work, an Empowering Profession*. Boston: Allyn and Bacon.
- E. Rivera Torres and Loan Phan. 2001. "Working with Latino Clients: a Group Approach". *Journal of Nebraska Counselor*.

- Enterprising Nation. 1995. *National Innovation System of Indonesia: a Journey and Challenges*. Academy of Management Executive.
- Ernie T.S. dan Kurniawan. 2001. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Faturochman. 2006. *Pengantar Psikologi Sosial*. Cet. I. Yogyakarta: Pustaka.
- Feiner Steven, et.al. 1997. *A Touring Machine Prototyping 3 D Mobile Augmented Reality Systems for Exploring the Urban Environment*. New York: Prentice-Hall.
- Fleishman, et.al. 1991. *Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: a Synthesis and Functional Interpretation, Leadership Quarterly*. Vol. 2 No. 4.
- G. Ekvall dan J. Arvonen. 1991. "Change-Centered Leadership: an Extension of the Two-Dimensional Model," *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7.
- George Herbert Mead L. 1972. *Self, and Society*. New York: Henry Holt and Company.
- George R. Terry. 1989. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Terj. Smith. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gerald C. Davsion et.al. 2012. *Psikologi Abnormal*. Edisi 9. Depok: RajaGrafindo Persada.
- H. Hartono dan Arnicun Aziz. 2001. *Ilmu Sosial Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- H. Tajfel. 1978. "The Achievement of Group Differentiation. Differentiation between social groups", *Studies in the Social Psychology of Intergrouprelations*.
- Hamid Darmadi. 2009. *Kemampuan Dasar Mengajar*. Bandung: Alfabeta.
- Harvill Jacobs dan Manson. 1994. *Dictionary of Behavioral Science*. California: Academic Press, Inc.
- Helen Driver. 1958. *Customer Relationship Management: a Driver for Change in the Structure of the US*. London: Kogan.
- Helmiati. 2013. *Micro Teaching Melatih Keterampilan Dasar Mengajar*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Hendricks W. 1992. *How to Manage Conflict*. Terj. Arif Santoso: *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Henry Mintzberg. 1979. *The Structuring of Organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Henry Simamora. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Heri Manto. Winarno. 2008. *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*. Solo: Bumi Aksara.
- I. Yalom. 1998. *The Yalom Reader: Selections from the Work of a Master Therapist and Storyteller*. New York: Basic Books.
- Ivancevich Gibson dan Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- J. Criblin. 1982. *Leadership Strategies for Organizations Effectiveness*. New York: Amacom.
- J. Syahban. Yasasusastra. 2008. *Ronggowarsito Menjawab Takdir, Sebuah Biografi Spiritual*. Yogyakarta: Wangun Printika.
- J.B. Watson. 1979. *Psychological Care 9; Infant and Child'il*. Allen and Unwi.
- J.C. Sarros dan B. Butchatsky. 1996. *Leadership: Australia's Top CEOs: Finding out What Makes Them the Best*. Sydney: Harper Collins Publishers.
- J.J Hasibuan, dan Moedjiono. 1995. *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- J.M. Kouzes dan B.Z. Posner. 1995. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. California: Jossey Bass.
- J.W. McGuire. 1963. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Jaen B. Rosenbaum. 2012. *Psikiatri Praktis*. Bandung: Nuansa.
- Jalaludin Rakhmat. 1994. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- James A.F. Stoner.1986. *Teori Manajemen*. Jakarta: Perlindo.
- Jeffrey S. Nevid dkk. 2002. *Psikologi Abnormal*. Edisi 5. Jakarta: Erlangga.
- Jhonson, Jhonson. 2011. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Indeks.
- John Montolalu. 2007. *Filsafat Budaya (Catatan Kuliah untuk Mahasiswa)*. Pineleng: STF-SP.
- Jorgensen Parsons dan Hernandez Parsons. 1994. *The Integratoion of Social Work Partice*. California: Wardsworth.Inc.
- K. Davis dan J.W. Newstrom. 2001. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid1. Jakarta: Erlangga.
- Kamanto. Sunarto. 2004. *Pengantar Sosiologi*. Edisi Revisi. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kartini Kartono. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Katzenbach, J.R. dan D.G. Smith. 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

- Keith Davis dan John W. Newstrom. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Khaerul Umam. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Kisdarto. Atmosoeparto, 2002. *Menuju SDM Berdaya-dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Komang, Ardana, dkk. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Komaruddin. 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- L.R. Shives. 1986. *Basic Concepts of Psychiatric-mental Health Nursing*. Philadelphia: J.B. Lippincott Company.
- Lorenz. Bagus, 2002. *Kamus Filsafat*. Jakarta: Gramedia.
- Louis Leahy. 1993. *Manusia, Sebuah Misteri*. Jakarta: Gramedia.
- M. Polak. 1982. *Sosiologi: Suatu Buku Pengantar Ringkas*. Jakarta: Ichtiar Baru.
- M.S. Corey and G Corey. 2006. *Groups Process and Practice*. Seventh Edition. Belmont: Thompson Brooks/Cole.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2000. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maman Ukas. 2006. *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini.
- Mannheim. 1986. *Sistematic Sociologi*. Terj. Ali Mandan. *Sosiologi Sistematis: Suatu Pengantar Studi Masyarakat*. Jakarta: Bina Aksara.
- Manufacturing. William L. 1998. *American Management Association*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Marcelene Caroselli. 2000. *Leadership Skill for Managers*. New York: McGraw-Hill.
- Mesiono. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Miftah Thoha. 1998. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mungin Eddy Wibowo 2005. *Konseling Kelompok Perkembangan*. Semarang: UNNES Press.
- Nasikun. 1986. *Sistim Sosial Indonesia*. Jakarta: Rajawali.
- Nugroho J. Setiadi. 2013. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- \_\_\_\_\_. 2013. *Perilaku Konsumen: Perspektif Kontemporer pada Motif, Tujuan dan Keinginan Konsumen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Onong Uchjana Effendy. 1994. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- P. James J. Spillane. 1993. *Ekonomi Pariwisata*. Yogyakarta: Kanisius.
- P.R. Dugan. 1972. *Biochemical Ecology of Water Pollution*. New York: Plenum Press.
- Passer dan Smith. 2007. *Psychology Desain of Mind and Behavior*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Patricia A. Potter dan Anne G. Perry. 1993. *Fundamental of Nursing: Concepts, Process & Practice*. St. Louis: Mosby.
- Paul Hersey dan Ken Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendaayagunaan Sumberdaya Manusia*. Cetakan Ketiga. Terj. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Peter Burwash. 2003. *Pemimpin Besar*. Jakarta: Pijar.
- Peter Drucker. 1996. *Organisasi Masa Depan*. Terj. Achmad Kemal. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Prayitno. 1995. *Layanan Bimbingan dan Konseling Kelompok (Dasar dan Profil)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Purwoto Wanasantana. 2011. *Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: PPs. Universitas Krisnadwipayana.
- R. Boyatzis. 1982. *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- R.J. Aldag dan T.M. Stearns. 1987. *Management. Cincinnati: South-Western Publishing Co.*
- R.J. and Stearns. 1987. *Management*. Chicago: South Western Publishing Co.
- Ralph M. Stogdill. 1974. *Handbook of Leadership: a Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Ramlan Surbakti. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Richard L. Daft. 2003. *Manajemen*. Cet. Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Richard Mervyn Hare. 1952. *The Language of Morals*. Oxford: Clarendon Press.
- Richard O. Halgin dan Susan Krauss Whitbourne. 2000. *Psikologi Abnormal Prespektif Klinis pada Gangguan Psikologis*. Edisi 6. Jakarta: Salembada Humanika.



- Richard Y. Chang dan Mark J. Curtin. 1998. *Membangun Tim Mandiri*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Rita L. Atkinson dkk. 1983. *Pengantar Psikologi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Robert D. Stuart and Barbara B. Morgan. 2002. *Library and Information Centre Management*. USA: Library Unlimited.
- Rothwell J. Dan. 1976. *Pratikto. Interpersonal Influence and Alternative*. Terj. Riyono. Jakarta: Erlangga.
- Ruben Brent D. dan Lea P. Stewart. 2006. *Communication and Human Behavior*. United States: Allyn and Bacon written by Christinecua.
- S. Edelman. 1996. *A New Look at the Problem of Representation in Vision*. In Aloimonos, Y. and Eklundh, J.-O., editors, Proc. 7th Rosenön Workshop on Computer Vision.
- Sanapiah Faisal. 1987. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sarlito Wirawan Sarwono. 2005. *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*. Jakarta: Balai Pustaka.
- W. Sarlito Sarwono. 2004. *Psikologi Remaja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Schelling. 1960. *Philosophy and Language*. Oxford: Clarendon Press.
- Sendjaja. 1994. *Teori-teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Serge Moscovici 1990. *Social Psychology and Developmental Psychology*. Cambridge University Press.
- Shelley E. Taylor dkk. 2009. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Simon Fisher dkk. 2001. *Mengelola Konflik-Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak*. Jakarta: The British Council, Zed Books.
- Siswanto Sastrohadiwiryono. 1999. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Angkasa.
- Slamet Santosa. 2006. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slamet Santoso. 2004. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soedjono Dirdjosisworo. 1985. *Asas-asas Sosiologi*. Bandung: Armico.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soerjono Soekanto. 2012. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Pesada.

- Sondang P. Siagian. 1987. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- P. Sondang Siagian. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Spencer Kagan. 1992. *Cooperative Learning*. San Juan Capistrano. Kagan: Cooperative Learning.
- Stephen P. Robbins. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Terj. Halida dan Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Sudjarwo. 2011. *Dinamika Kelompok*. Bandung: Mandar Maju.
- Susmaini dan Muhammad Rifa'i. 2007. *Teori Manajemen Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media.
- Suwarna dkk. 2006. *Pengajaran Mikro*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Syaiful Bahri Djamarah. 2010. *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- T. Hani Handoko 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II. Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: BPFE.
- Taylor et.al 1997. *Social Psychology*. Prentice Hall: New, Jersey.
- Tubagus Ronny Rahman Nitibaskara. 2001. *Catatan Kriminalitas*. Jakarta: Jayabaya University Press.
- Udin S Winatapura. dkk. 2002. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Veeger, K.J. 1997. *Realitas Sosial*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2001. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- W.A. Gerungan. 1966. *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco.
- W.S. Winkel. 2004. *Psikologi Pengajaran*. Yogyakarta: Media Abadi.
- Wahyu Ilaihi. 2001. *Komunikasi Dakwah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahyu Ms. 1986. *Wawasan Ilmu Sosial Dasar*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Wahyudi J.B. 1996. *Jurnalistik Radio dan Televisi*. Jakarta: Pustaka Utama, Grafiti.
- Warren Bennis. 1997. *Managing People is Like Herding Cats*. Utah: Executive Excellence Publishing.
- Wildan Zulkarnaen. 2013. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Wirosardjono. 1992. *Pengembangan Swadaya Nasional Tinjauan ke Arah Persepsi yang Utuh*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Wiryanto. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Yaya Suryana dan A. Rusdiana. 2015. *Pendidikan Multikultural*. Bandung. Pustaka Setia.
- Yayat M. Herujito. 2001. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Yun Iswanto. 2002. *Manajemen SDM*. Jakarta: BPK-Pusat Penerbitan UT.
- Yusron Razak. 2008. *Sosiologi Sebuah Pengantar*. Jakarta: Mitra Sejahtera.
- Zainal Asril. 2012. *Micro Teaching: Disertai dengan Pedoman Pengalaman Lapangan*. Jakarta: Rajawali Pers.