



MODUL **PELATIHAN FUNGSIONAL PERANCANG** **PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN AHLI PERTAMA**

DINAMIKA KELOMPOK

Penulis:

Agus Hariadi, S.H., M.H.

Rulita, S.H., M.H.

Rafika Usnah Aulia, S.H.

M. Alif Muttaqin, S.H.



KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTORAT JENDERAL PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HUKUM DAN HAM
TAHUN 2022



MODUL
PELATIHAN FUNGSIONAL PERANCANG
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN AHLI PERTAMA

DINAMIKA KELOMPOK

Penulis:

Agus Hariadi, S.H., M.H.

Rulita, S.H., M.H.

Rafika Usnah Aulia, S.H.

M. Alif Muttaqin, S.H.



BPSDM KUMHAM PRESS

**MODUL PELATIHAN FUNGSIONAL PERANCANG
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN AHLI PERTAMA**

DINAMIKA KELOMPOK

Penulis:

Agus Hariadi, S.H., M.H.
Rulita, S.H., M.H.
Rafika Usnah Aulia, S.H.
M. Alif Muttaqin, S.H.

Penerbit :

BPSDM KUMHAM Press
Jl. Raya Gandul No. 4 Kec. Cinere - Kota Depok
Telp. +62 217540123
Email humas.bpsdmkumham@gmail.com

Distributor Tunggal :

CV. Alnindra Putra Perkasa
Jl. KH. M. Usman No. 8B, Kukusan, Kota Depok
Email cv.alnindraputraperkasa@gmail.com

Cetakan Pertama, Agustus 2022

Hak Cipta © dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA SAMBUTAN

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan telah terselesaikan. Pedoman ini merupakan upaya yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM dalam melengkapi serangkaian kegiatan dalam rancangan pelatihan bagi para Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan guna meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Pedoman ini merupakan hasil sinergi antara Unit Pembina Jabatan Fungsional dengan Penyelenggara Pelatihan, sehingga keberadaannya dapat mendukung kelancaran dalam proses penyelenggaraan Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan. Diharapkan Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan ini menjadi pembelajaran bagi para peserta dalam menambah pengayaan materi dan peningkatan kemampuan baik bagi individu maupun organisasi dalam konteks pengembangan kompetensi yang sejalan dengan visi dan misi Corporate University.

Dalam kesempatan ini, kami atas nama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan kontribusinya dalam penyelesaian pedoman ini. Segala kritik dan saran sangat kami harapkan guna peningkatan kualitas Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan ini. Semoga pedoman ini

dapat berkontribusi positif bagi para penggunanya dan para pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Salam Pembelajar.

Depok, Agustus 2022
Kepala Badan Pengembangan
Sumber Daya Manusia Hukum
dan Hak Asasi Manusia,



Ditandatangani secara elektronik oleh :

Dr. Asep Kurnia

NIP. 19661119 198603 1 001

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikat Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara
Keaslian dokumen dapat dicek melalui tautan <https://bsre.bssn.go.id/verifikasi>

KATA PENGANTAR

Peraturan Perundang-undangan merupakan instrumen kebijakan guna mendorong terwujudnya pembangunan nasional Indonesia yang merupakan bagian dari sistem hukum nasional. Indonesia sebagai sebuah negara hukum menempatkan Peraturan Perundang-undangan dalam posisi strategis sebagai landasan formal pengambilan kebijakan dan penyelenggaraan pemerintahan secara nasional. Lahirnya Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan tidak dapat dipisahkan dari tujuan yang ingin dicapai oleh Indonesia sebagai sebuah negara hukum untuk menciptakan standar dan tertib hukum Pembentukan Peraturan Perundang-undangan agar dihasilkan Peraturan Perundang-undangan yang harmonis dan utuh demi terwujudnya pembangunan nasional yang memberikan kepastian hukum dan menghormati prinsip-prinsip hak asasi manusia.

Pembentukan Peraturan Perundang-undangan tidak dapat dipisahkan dari Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam proses pembentukannya yang dapat mempengaruhi kualitas sebuah peraturan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 dalam ketentuan Pasal 98 dan Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2015 memuat pengaturan mengenai keikutsertaan Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam setiap tahapan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya. Peran yang diberikan oleh Perancang Peraturan Perundang-undangan bertujuan mengawal Peraturan Perundang-undangan dalam setiap tahapan pembentukannya baik

di pusat maupun di daerah agar dapat dihasilkan Peraturan Perundang-undangan yang berkualitas, aspiratif, dan responsif selaras dengan sistem hukum dan tujuan pembangunan nasional secara menyeluruh.

Mengingat pentingnya peran yang dimiliki oleh Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya sebagai pelaksanaan tugas dalam jabatannya diperlukan dengan peningkatan kompetensi. Salah satu upaya yang dilakukan untuk terwujudnya peningkatan kompetensi Perancang Peraturan Perundang-undangan adalah melalui Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama berbasis kompetensi yang berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Kurikulum Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan, agar dapat dihasilkan Perancang Peraturan Perundang-undangan yang profesional dan memiliki kompetensi dalam bidangnya.

Modul ini merupakan modul yang dihasilkan dari penyempurnaan kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Calon Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan yang diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Calon Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan, yang telah disesuaikan dengan perkembangan Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya dan peranan Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya. Modul ini diharapkan dapat memberikan

ilmu yang bermanfaat bagi Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama dalam memahami Peraturan Perundang-undangan baik dari segi teori maupun praktik. Di samping mempelajari modul secara menyeluruh, Peserta juga disarankan dapat mengembangkan pemahaman melalui sumber-sumber belajar lain di luar modul. Semoga modul ini dapat dimanfaatkan dan membantu dalam proses pembelajaran, baik oleh peserta, widyaiswara, pengajar, atau fasilitator.

Harapan kami semoga melalui Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama dapat dihasilkan para lulusan Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama yang memiliki kompetensi dan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional dalam Pembentukan Peraturan Perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya.

Jakarta, Agustus 2022

Plt. Direktur Jenderal

Peraturan Perundang-undangan

Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia



Ditandatangani secara elektronik oleh :

Dr. Dhahana Putra

NIP. 196909091993031001

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA SAMBUTAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	ix
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Gambaran Umum	1
B. Deskripsi Singkat.....	4
C. Durasi Pembelajaran.....	5
D. Tujuan Pembelajaran	5
E. Indikator Hasil Belajar.....	5
F. Keterkaitan dengan Modul.....	5
G. Materi Pembelajaran	6
H. Petunjuk Teknis Belajar.....	6
 BAB II DINAMIKA KELOMPOK.....	 7
A. Pengertian Dinamika Kelompok.....	7
B. Ciri-Ciri Kelompok.....	9
C. Motif Berkelompok.....	10
D. Tujuan dan Fungsi Dinamika Kelompok.....	11
E. Jenis-Jenis Kelompok.....	12
F. Pembentukan Kelompok	14
G. Rangkuman.....	17
H. Latihan.....	17
 BAB III KERJA SAMA TIM	 19
A. Orientasi Pelatihan	19

B. Pengenalan Diri Peserta	21
C. Kerja Sama Tim	22
D. Pembentukan Pengurus Kelas.....	43
E. Membangun Komitmen Bersama	43
F. Rangkuman	45
 BAB IV PENUTUP	 47
A. Dukungan Belajar Peserta.....	47
B. Tindak Lanjut.....	47
 JAWABAN LATIHAN	 48
DAFTAR PUSTAKA	49
GLOSARIUM	51

BAB I PENDAHULUAN

A. Gambaran Umum

Pada hakekatnya manusia merupakan makhluk hidup ciptaan Tuhan yang memiliki keistimewaan tersendiri dibandingkan dengan makhluk hidup lainnya. Keistimewaan yang dimiliki oleh Manusia berupa kemampuan untuk mengembangkan diri sehingga manusia mampu menyelidiki hal yang mendalam terhadap segala sesuatu yang dapat digunakan untuk kehidupannya. Hal ini menjadi sebuah pemikiran bagi para filsuf sejak zaman Yunani kuno sampai dengan masa kini dan masih berkembang mengenai eksistensi manusia dengan keistimewaannya tersebut dimana hakekat manusia tidak hanya sebuah material namun memunculkan pandangan lain bahwa manusia memiliki logika yang membuatnya berbeda dengan makhluk hidup lainnya.

Selain sebagai makhluk individu disisi lain manusia juga merupakan makhluk sosial. Pada sisi ini terkadang manusia tidak bisa membedakan antara dirinya sebagai individu dan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang bersangkutan. Pada saat manusia memerankan dirinya sebagai makhluk Tuhan yang individual, manusia akan kuat sekali mempertahankan “ego” dirinya, sehingga tidak jarang manusia dikenal juga sebagai makhluk yang egois. Namun demikian, sekali pun manusia itu sebagai makhluk individualis, suka atau tidak suka dirinya harus menyadari bahwa dirinya adalah makhluk sosial yang tidak bisa berdiri sendiri dalam memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, dalam rangka memenuhi kebutuhannya, manusia memerlukan kelompok untuk mendapatkan kemudahan dalam berbagai hal.

Pada hakekatnya manusia dilahirkan sendiri, namun manusia mempunyai kecenderungan untuk melakukan hubungan dengan sesamanya (manusia lain) disebut dengan kecenderungan sosial/ interaksi sosial artinya hubungan yang mencakup antara anggota keluarga, teman, tetangga, rekan kerja, dan orang asing sekalipun. Dengan berinteraksi satu sama lain, merancang aturan, institusi, dan sistem di mana mereka berusaha untuk hidup. Interaksi sosial adalah dasar dari sifat dasar manusia yang selanjutnya didefinisikan secara luas, interaksi sosial mengacu pada hubungan yang ada antara orang-orang yang memiliki interaksi berulang yang dirasakan oleh peserta memiliki makna pribadi. Interaksi sosial biasanya dibatasi dan diatur oleh norma sosial dan budaya, antara dua orang atau lebih, dengan masing-masing memiliki posisi sosial dan menjalankan peran sosial. Interaksi sosial dapat dipelajari antara kelompok dua (diad), tiga (triad) atau kelompok sosial yang lebih besar.

Sebuah organisasi adalah kesatuan individu sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok individu sosial. Organisasi adalah perkumpulan atau wadah bagi sekelompok orang untuk bekerjasama, terkendali dan dipimpin untuk tujuan tertentu. Dalam sebuah organisasi terdapat hubungan antar manusia yang merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja orang tersebut dalam berorganisasi. Adanya hubungan yang baik tentunya akan mempengaruhi kinerja seseorang merasa nyaman dan tampak adanya semangat kerja dari seseorang tersebut, namun begitu pula sebaliknya jika hubungan antar manusia di dalam organisasi tersebut kurang harmonis tentunya ini akan menghambat kinerja seseorang dalam berorganisasi. Oleh karena itu perlu diperhatikan bagaimana pengaruh dari hubungan antar manusia di dalam organisasi untuk

menunjang kinerja anggota organisasi agar lebih baik lagi kedepannya.

Gambaran mengenai interaksi sosial antara individu dapat dilihat dari Perancang Peraturan Perundang-undangan Ketika melaksanakan tugas dan fungsinya. Perancang Peraturan Perundang-undangan yang bekerja pada sebuah Lembaga Kementerian atau Lembaga non kementerian dalam menyusun suatu Rancangan Peraturan Perundang-undangan memerlukan kerja sama dengan pihak terkait, atau membutuhkan jaringan/jejaringan kerja, yang pada umumnya disebut tim kerja, tim asistensi, tim unit kerja dan lain-lain, yang dibentuk dan ditetapkan oleh pimpinan pada unit kerja organisasi masing-masing tugas dan fungsinya. Tim kerja tersebut dibentuk dari sejumlah individu yang bekerja sama untuk melaksanakan tugas dengan jangka waktu yang ditetapkan oleh pejabat yang menunjuknya. Dalam melaksanakan tugasnya, tim bekerja melakukan perencanaan, penyusunan, pengharmonisasian, pembahasan, dan pengundangan, selalu berkoordinasi dengan organisasi lainnya seperti Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, Kementerian pemrakarsa yang mengusulkan Rancangan Peraturan Perundang-undangan, dan Kementerian atau Lembaga lainnya yang terkait dalam substansinya. Anggota Tim Perancang Peraturan Perundang-undangan tidak saja hanya berinteraksi dengan sesama anggota dalam kelompok sendiri, tetapi juga akan berinteraksi dengan pihak, tim atau organisasi lain dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu bagi Perancang Peraturan Perundang-undangan harus memenuhi berbagai macam kompetensi melalui proses Pendidikan dan pelatihan untuk mencapai standar kompetensi/kemampuan yang diperlukan sebagai Perancang Peraturan Perundang-undangan, salah satunya kemampuan untuk bekerja sama berkelompok.

Berdasarkan Penjelasan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Calon Pejabat Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan, seorang Perancang Peraturan Perundang-undangan harus dapat menunjukkan kemampuan bekerja sama, disamping integritas, kedisiplinan dan lainnya. Bekerja sama disini dapat diartikan bahwa setiap individu dapat memberikan kontribusi dalam menyelesaikan tugas bersama; keutuhan kekompakan kelompok, tidak mendikte atau mendominasi kelompok, mau menerima pendapat orang lain, sehingga dalam kurikulum Diklat Jabatan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan mencakup khususnya komponen dinamika kelompok yang bertujuan meningkatkan kemampuan pribadi Perancang Peraturan Perundang-undangan dalam melakukan kerjasama, seperti melakukan koordinasi dalam menyelesaikan tugas bersama, membina keutuhan dan kekompakan tim kerja, berkolaborasi, serta kemampuan mengakomodasi gagasan orang lain.

B. Deskripsi Singkat

Materi modul ini merupakan mata diklat dasar yang diberikan kepada Perancang Peraturan Perundang-undangan di tingkat pusat dan di tingkat daerah. Modul ini diberikan awal pembelajaran.

Mata pelatihan ini membekali peserta agar mampu menunjukkan orientasi pelatihan, pengenalan diri peserta, kerjasama tim, pembentukan pengurus kelas dan membangun komitmen belajar. Adapun hasil belajar yang diharapkan dalam mata pelatihan ini peserta dapat menunjukkan orientasi pelatihan, pengenalan diri peserta, kerjasama tim, pembentukan pengurus kelas dan membangun komitmen belajar.

C. Durasi Pembelajaran

Jumlah durasi waktu dalam pembelajaran modul Dinamika Kelompok adalah selama 8 (delapan) Jam Pelajaran = 360 (tiga ratus enam puluh) menit.

D. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti mata pelajaran ini, peserta diharapkan mampu menunjukkan orientasi pelatihan, pengenalan diri peserta, kerjasama tim, pembentukan pengurus kelas dan membangun komitmen belajar.

E. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

1. Menunjukkan orientasi pelatihan;
2. pengenalan diri peserta;
3. kerja sama tim;
4. pembentukan kelas; dan
5. membangun komitmen belajar.

F. Keterkaitan dengan Modul

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

G Materi Pembelajaran

1. Menunjukkan orientasi pelatihan;
2. pengenalan diri peserta;
3. kerja sama tim;
4. pembentukan kelas; dan
5. membangun komitmen belajar.

H. Petunjuk Teknis Belajar

Peserta yang akan mengikuti materi pembelajaran Dinamika Kelompok diberikan pada awal pembelajaran.

BAB II

DINAMIKA KELOMPOK

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat memahami pengertian dinamika kelompok, ciri-ciri kelompok, motif dan perkembangan kelompok, serta fungsi dinamika kelompok.

Jam Pelajaran	Pokok Bahasan	Pengajar
1-3 (3 JP)	Pengertian Dinamika Kelompok Ciri Kelompok Motif kelompok Jenis kelompok Tujuan dan fungsi dinamika kelompok Pembentukan kelompok	Pengajar akan memandu peserta untuk memahami dinamika Kelompok dan mempraktekkan dalam pembentukan kelompok

A. Pengertian Dinamika Kelompok

Sebelum memahami bagaimana sebuah tim dibangun, maka perlu kita membahas terlebih dahulu bagaimana dinamika dalam satu kelompok. Pengertian dinamika kelompok dapat diartikan melalui asal katanya, yaitu dinamika dan kelompok. Dinamika berarti interaksi atau interpendensi antara kelompok satu dengan yang lain, sedangkan Kelompok adalah kumpulan individu yang saling berinteraksi dan mempunyai tujuan bersama (Kerlinger, 1964) Dinamika juga merupakan sesuatu yang mengandung arti tenaga kekuatan, selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap keadaan. Dinamika juga berarti adanya interaksi dan interpendensi antara anggota kelompok dengan

kelompok secara keseluruhan. Joesoyf (1986), memberikan batasan bahwa “perubahan secara besar maupun kecil atau perubahan secara cepat atau lambat itu sesungguhnya adalah suatu dinamika, artinya suatu kenyataan yang berhubungan dengan perubahan keadaan.”

Terdapat berbagai pengertian tentang kelompok. Kelompok adalah kumpulan orang-orang yang merupakan kesatuan sosial mengadakan interaksi yang intensif dan mempunyai tujuan bersama. Kurt Lewin, *“the essence of a group is not the similarity or dissimilarity of its members but their interdependence.”* Sementara H. Smith menguraikan bahwa kelompok adalah suatu unit yang terdapat beberapa individu, yang mempunyai kemampuan untuk berbuat dengan kesatuannya dengan cara dan dasar kesatuan persepsi. Sedangkan Winardi menyatakan bahwa, “Kelompok adalah suatu unit yang terdapat beberapa individu, yang mempunyai kemampuan untuk berbuat dengan kesatuannya dengan cara dan atas dasar kesatuan persepsi.”

Dari kedua berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelompok merupakan kesatuan sosial yang terdiri atas dua orang atau lebih yang melakukan interaksi intensif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dinamika kelompok, menurut Mills (1967) adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologis secara jelas antara anggota satu dengan yang lain dan berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama. Soelaiman Joesoyf (1983) menyebutkan bahwa, “Dinamika Kelompok berarti suatu kumpulan dari dua atau lebih individu dimana perubahan individu satu dapat mempengaruhi individu lain.” di dalam kelompok

yang dinamis, mengandung kekuatan, selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap keadaan. Disamping itu dalam kelompok terjadi interaksi dan interdependensi yang terjadi karena selama ada kelompok, semangat kelompok (*group spirit*) terus-menerus dan dapat berubah.

Dinamika kelompok juga dapat didefinisikan sebagai konsep yang menggambarkan proses kelompok yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah.

Sukesi, dkk menyatakan Dinamika Kelompok ini dipandang sebagai teknik berhubungan antar manusia, dengan maksud agar kualitas hubungan individu dalam kelompok tersebut dapat mengarah kepada perubahan tingkah laku yang positif. Kondisi ini yang sangat menunjang pengembangan sebuah tim kerja yang solid.

B. Ciri-ciri Kelompok

Salah satu hal penting dalam pengertian kelompok adalah adanya interaksi antar anggota. Shaw (1979) menguraikan apabila ada dua orang individu A dan B, A tertarik dengan B, sehingga A terpengaruh oleh B, namun B belum terpengaruh oleh A, maka keadaan ini belum dikatakan telah terjadi interaksi. Terjadinya interaksi apabila B juga terpengaruh oleh A, dari proses pengenalan, saling berbicara, lalu terbentuk kelompok, terdiri atas A dan B.

Walgito (2007) menjelaskan bahwa salah satu ciri kelompok adalah suatu unity, yang akan berkaitan dengan interdependensi dan kohesi kelompok. Di samping itu kelompok umumnya telah memiliki struktur tertentu.

Interaksi antar anggota kelompok dapat menimbulkan kerjasama apabila masing-masing anggota kelompok:

1. Mengerti akan tujuan yang dibebankan di dalam kelompok tersebut;
2. Adanya saling menghormati di antara anggota – anggotanya;
3. Adanya saling menghargai pendapat anggota lain;
4. Adanya saling keterbukaan, toleransi dan kejujuran di antara anggota kelompok.

Reitz (1977) secara lebih khusus mengutarakan bahwa kelompok mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Terdiri dari dua orang atau lebih;
- b. Berinteraksi satu sama lain;
- c. Saling membagi beberapa tujuan yang sama;
- d. Melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

C. Motif Berkelompok

Apa yang mendorong seseorang bersedia atau tidak bersedia masuk dan terlibat dalam suatu kelompok? Pertanyaan inilah berkaitan dengan motivasi seseorang untuk berkelompok. Manusia merupakan makhluk sosial dan juga makhluk individual, seringkali manusia bertindak untuk kepentingan diri sendiri, namun pada saat lain manusia terdorong untuk membentuk suatu kelompok dengan maksud untuk kepentingan bersama maupun untuk kepentingan pribadinya. Sebagai contoh seseorang yang masuk sebuah organisasi sosial kemasyarakatan, dapat dilatarbelakangi atas kepedulian sosialnya, tetapi dapat juga dilandasi keinginan pribadi untuk memperoleh status atau jabatan tertentu di masyarakat.

Menurut Sherif dan Sherif (1956), motif meliputi faktor internal individu yang mengarah pada berbagai jenis perilaku yang bertujuan. Motif

terdiri atas dua jenis, pertama motif biogenik, yang berasal dari proses fisiologis tubuh untuk mempertahankan kestabilan dalam tubuh manusia (homeostatis). Kedua motif sosiogenik, yaitu motif yang timbul karena perkembangan individu dalam tatanan sosialnya, dan terbentuk karena hubungan antar pribadi, hubungan antar kelompok atau nilai-nilai sosial dan pranata-pranata. Motif terakhir inilah yang berkaitan dengan motif sosial dalam dinamika kelompok.

Ada berbagai motif seseorang masuk dalam kelompok sebagaimana diuraikan Walgito (2007), yakni:

1. Seseorang masuk dalam kelompok pada umumnya ingin mencapai tujuan yang secara individu tidak dapat atau sulit dicapai;
2. Kelompok dapat memberikan, baik kebutuhan fisiologis maupun kebutuhan psikologis;
3. Kelompok dapat mendorong pengembangan konsep diri dan mengembangkan harga diri seseorang;
4. Kelompok dapat pula memberikan pengetahuan dan informasi;
5. Kelompok dapat memberikan keuntungan ekonomi.

D. Tujuan dan Fungsi Dinamika Kelompok

Telah kita ketahui bersama bahwa dinamika kelompok memegang peranan penting dalam kehidupan manusia, dengan sejumlah alasan, antara lain:

1. Individu tidak mungkin hidup sendiri di dalam masyarakat;
2. Individu tidak dapat bekerja sendiri memenuhi kehidupannya;
3. Dalam masyarakat yang heterogen, perlu adanya pembagian kerja agar pekerjaan dapat terlaksana dengan baik;
4. Masyarakat yang demokratis dapat berjalan baik apabila lembaga sosial dapat bekerja dengan efektif.

Di dalam dinamika kelompok terjalin hubungan psikologi secara jelas antara anggota satu dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama. Sedangkan fungsi dinamika kelompok menurut Sunarto (1992), adalah:

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

Dinamika kelompok mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Membangkitkan kepekaan dari seiang anggota kelompok terhadap anggota kelompok lain, sehingga dapat menimbulkan rasa saling menghargai;
2. Menimbulkan rasa solidaritas anggota sehingga dapat saling menghormati dan saling menghargai pendapat orang lain;
3. Menciptakan komunikasi yang terbuka terhadap sesama anggota kelompok;
4. Menimbulkan adanya itikad yang baik di antara sesama anggota kelompok.

E. Jenis-Jenis Kelompok

Kelompok sosial adalah kesatuan sosial yang terdiri dari dua atau lebih individu yang mengadakan interaksi sosial serta pembagian

tugas, struktur dan norma yang ada. Secara umum kelompok dibagi dalam dua jenis yakni:

1. Kelompok Primer

Kelompok jenis ini dicirikan dengan adanya interaksi sosial yang anggotanya saling mengenal dekat dan berhubungan erat dalam kehidupan. George Homans menerangkan bahwa kelompok primer merupakan sejumlah orang yang terdiri dari beberapa orang yang sering berkomunikasi dengan lainnya sehingga setiap orang mampu berkomunikasi secara langsung (bertatap muka) tanpa melalui perantara. Sebagai contoh: keluarga, teman sepermainan, kelompok agama, dan lain-lain.

2. Kelompok Sekunder

Kelompok sekunder menunjukkan interaksi sosial yang terjadi secara tidak langsung, berjauhan, dan umumnya mengandung sifat kekeluargaan yang rendah antar anggotanya. Hubungan yang terjadi biasanya bersifat lebih objektif. Sebagai contoh kelompok dalam partai politik, perhimpunan serikat kerja dan lain-lain.

Di samping dua bentuk kelompok tadi, ada pula yang membagi kelompok berdasarkan formalitas, struktur dan pembagian peran, yakni:

1. Kelompok Formal adalah Kelompok jenis yang memiliki ciri adanya peraturan tertulis, biasanya dalam bentuk Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART) yang mengikat anggotanya. Sehingga memiliki struktur, kepengurusan, dan keanggotaan melalui aturan-aturan organisasi.
2. Kelompok Informal merupakan suatu kelompok alami yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan pertemuan

kebutuhan-kebutuhan antar anggotanya. Umumnya tidak memiliki struktur yang formal, aturan tertulis yang mengatur keanggotaan kelompok. Anggota kelompok biasanya terbentuk karena adanya daya tarik dan kesamaan antar individu. Pembagian tugas bersifat informal, bersifat sukarela, berdasarkan kekeluargaan dan simpati. Sehingga kelompok ini lebih dipengaruhi oleh ikatan emosional antar anggotanya.

Menurut Mills (1967), suatu kelompok dapat dinamakan kelompok sosial, apabila memiliki ciri-ciri:

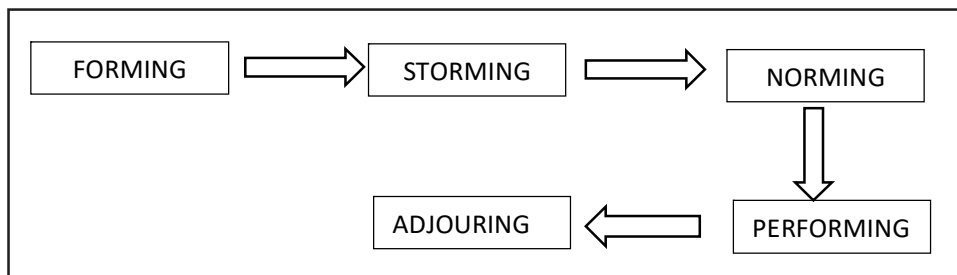
1. Memiliki kesamaan motif antara anggota yang satu dengan yang lain, yang mendorong terjadinya interaksi dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sama;
2. Interaksi dapat menimbulkan akibat yang berbeda antara individu satu dengan yang lain;
3. Adanya penugasan dan pembentukan struktur atau organisasi kelompok yang jelas yang terdiri dari peranan serta kedudukan masing-masing;
4. Adanya peneguhan norma sebagai pedoman tingkah laku anggota kelompok, untuk mengatur interaksi dalam kegiatan anggota kelompok.

F. Pembentukan Kelompok

Pembentukan kelompok merupakan salah satu langkah awal terjadinya interaksi antar individu satu dengan yang lain. Terjadinya proses pembentukan kelompok akan terpenuhi kebutuhan dalam berkelompok. Ada sejumlah faktor psikologis yang mempengaruhi terjadinya pembentukan sebuah kelompok, yakni diawali dengan adanya persepsi, perasaan atau motivasi, dan tujuan yang sama dalam memenuhi kebutuhannya.

Menurut Retno Purwandari, “proses pembentukan kelompok dimulai dari adanya perasaan/persepsi yang sama untuk memenuhi kebutuhan, dari perasaan ini akan muncul motivasi dalam memenuhi kebutuhan, kemudian menentukan tujuan yang sama dan akhirnya terjadi interaksi, sehingga terwujudlah sebuah kelompok. Pada tahap awal pembentukan kelompok ini akan ditentukan kedudukan masing-masing individu, siapa yang menjadi ketua dan siapa yang menjadi anggotanya. Dalam perjalanan kelompok akan terjadi interaksi antar anggota yang memungkinkan terjadinya perpecahan (konflik), tapi konflik ini biasanya bersifat sementara karena manfaat kelompok ini lebih besar, anggota akan menyesuaikan diri karena kepentingan bersama dan setelah itu perubahan kelompok akan mudah terjadi.

Johnson and Jonhnson (2000) mengutip pandangan Tuckman yang mengidentifikasi lima tahapan terbentuknya kelompok, yakni *forming*, *storming*, *norming*, *performing* dan *adjourning*.



Gambar 1

Proses Pembentukan Kelompok Menurut Jhonson dan Jhonson (2000)

Proses dinamika kelompok mulai dari individu sebagai pribadi yang masuk ke dalam kelompok dengan latar belakang yang berbeda-beda, memiliki perasaan asing dan belum mengenal antar individu, yang ada dalam kelompok. Oleh Tuckman (Walgito, 2007) tahap ini dinyatakan sebagai tahapan *forming*, yang merupakan tahapan

anggota belum memiliki keyakinan yang tinggi untuk menentukan posisi dan perannya dalam kelompok. Di dalam kelompok, para anggota akan berusaha untuk mengenal individu yang lain, sehingga sampai pada waktu interaksi mulai mencair.

Selama proses pencairan atau interaksi dalam tahapan *forming*, akan muncul berbagai perbedaan-perbedaan antar anggota yang ingin dipersatukan dan saling menyesuaikan, yang dikatakan sedang memasuki tahapan *storming* (badai). Sehingga dalam tahap ini seringkali muncul situasi “panas” dan konflik antar anggota, karena memang tidak mudah saling beradaptasi dengan pemikiran dan pribadi yang berbeda-beda dalam kelompok.

Proses saling menyesuaikan, mendapatkan kesepahaman, akan menciptakan kesepakatan nilai-nilai bersama, pembagian peran, struktur tugas dan norma-norma yang menjadi acuan tindakan yang dianggap tepat. Tahapan ini disebut dengan *norming*. Pada tahapan ini komitmen dan kohesi kelompok semakin kuat. Antar anggota menunjukkan perilaku saling mengendalikan perilaku anggota lainnya agar sesuai norma dan komitmen yang disepakati. Berdasarkan norma dan peran yang ada, kelompok melakukan berbagai kegiatan. Anggota menjadi cakap dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok dan menjadi lebih fleksibel dalam melakukan kerja sama, yang disebut tahap *performing*. Anggota menunjukkan peran dan tingkah laku yang diharapkan kelompoknya. Pada tahapan selanjutnya kelompok dapat mengalami perpecahan, bubar karena berbagai macam sebab dan alasan, yang selanjutnya para anggota akan membentuk lagi kelompok-kelompok baru.

G. Rangkuman

Dinamika kelompok merupakan suatu kumpulan dari dua atau lebih individu dimana individu satu dengan yang lain dapat saling mempengaruhi. Dinamika kelompok mengandung kekuatan, selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap keadaan. Dengan demikian kelompok dicirikan dengan adanya dua orang atau lebih, yang berinteraksi satu sama lain, saling membagi beberapa tujuan yang sama dan setiap anggota melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

Seseorang terlibat dalam dinamika kelompok dipengaruhi oleh adanya motif sosial, yakni motif yang timbul karena perkembangan individu dalam lingkungan sosial, dan terbentuk karena hubungan antar pribadi maupun hubungan antar kelompok. Dinamika kelompok memiliki berbagai tujuan dan fungsi yang dapat bermanfaat bagi mengembangkan pribadi para anggota suatu kelompok.

Dalam proses pembentukan kelompok ada lima tahapan yang biasa dilalui, yakni *forming*, *storming*, *norming*, *performing* dan *adjourning*.

H. Latihan

1. Jelaskan pengertian dinamika kelompok!
2. Uraikan ciri-ciri suatu kelompok!
3. Apa yang menjadi motif seseorang berkelompok!
4. Sebutkan fungsi dinamika kelompok!

BAB III

KERJA SAMA TIM

Setelah setelah mengikuti pembelajaran ini peserta menyadari peran sebagai anggota tim dan mempraktekkan pembentukan tim.

Jam Pelajaran	Pokok Bahasan	Pengajar
4-8 (5 JP)	Orientasi Pelatihan Pengenalan Diri Peserta Kerja Sama Tim Pembentukan Pengurus Kelas Membangun Komitmen belajar	Pengajar akan memandu peserta untuk dapat menunjukkan orientasi pelatihan, pengenalan diri peserta, dan kerja sama tim, pembentukan pengurus kelas, membangun komitmen belajar,

A. Orientasi Pelatihan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, orientasi adalah peninjauan untuk menentukan sikap (arah, tempat, dan sebagainya) yang tepat sasaran dan benar. Orientasi dapat pula bermakna sebagai tetapan ke depan ke arah dan tentang sesuatu hal baru. Hal ini sangat penting berkenaan dengan berbagai kondisi yang ada, peristiwa yang terjadi dan kesempatan yang terbuka dalam kehidupan setiap orang (Retnanto, 2009). Orientasi dapat dimaknai pula agar pekerja mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau suatu lingkungan/iklim bisnis suatu organisasi/perusahaan (H. Hadari, 2016) Dengan demikian, orientasi merupakan suatu penentuan terhadap arah atau tujuan sesuatu yang baru. Orientasi mengedepankan suatu hal yang baru. Pada masa orientasi ini terjadi proses adaptasi dan sosialisasi ketika seseorang

berada pada lingkungan yang baru. Dengan adanya orientasi terjadi pengenalan antar individu sehingga saling mengenal dan beradaptasi dengan keadaan di sekitarnya. Terkait dengan pelatihan, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pelatihan adalah proses, cara, perbuatan melatih; kegiatan atau pekerjaan melatih. Sedangkan menurut Mathis (2002), pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan dapat dimaknai sebagai proses melatih seseorang untuk mendapatkan kemampuan tertentu untuk mencapai kemampuan tertentu demi tujuan organisasi. Dengan demikian, orientasi pelatihan merupakan masa untuk menentukan sikap, termasuk arah dan tujuan dari pelatihan yang diikuti oleh peserta pelatihan demi mencapai kemampuan tertentu. Dalam hal ini, orientasi Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama adalah masa di mana peserta pelatihan dapat menentukan sikap dan tujuan agar pada akhir pelatihan peserta memperoleh kemampuan yang baru, yaitu kemampuan dalam pembentukan peraturan perundang-undangan dan penyusunan instrument hukum lainnya.

Hal tersebut sesuai pula dengan lampiran Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Kurikulum Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan, yaitu kompetensi dasar dari Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama adalah membekali peserta mampu menyiapkan data sebagai bahan analisis urgensi pembentukan peraturan perundang-undangan dan penyusunan instrumen hukum lainnya, mampu menyiapkan data dalam pembentukan peraturan perundang-undangan dan merumuskan rancangan peraturan perundang-undangan, mampu mengolah data penyusunan instrumen hukum lainnya, dan mampu memberikan

pemahaman secara verbal terkait penerapan tahapan pembentukan peraturan perundang-undangan sehingga memahami data peraturan perundang-undangan dan instrumen hukum lainnya.

B. Pengenalan Diri Peserta

Konsep diri adalah kesadaran dan pemahaman terhadap dirinya sendiri yang meliputi siapa aku, apa kemampuanku, apa kekuranganku, apa kelebihanku, apa perananku, dan apa keinginanku. Konsep diri menjadi dasar perilaku hidup sehari-hari yang disadari. Kesadaran dan pemahaman akan dirinya semakin mencerminkan prinsip hidup dan kehidupannya (John Robert Powers, 1997). Sedangkan menurut Menurut Abraham Harold Maslow, kebutuhan akan penghargaan, baik yang datang dari dirinya sendiri maupun penghargaan yang didapatkan dari orang lain dapat diistilahkan dengan *self-esteem need*. (Maslow, 1970). Kebutuhan terhadap *self-esteem* merupakan kebutuhan yang sangat penting yang meliputi kebutuhan terhadap prestasi, keunggulan dan kompetensi, kepercayaan diri, kemandirian dan kebebasan, serta penghargaan dari orang lain, seperti pengakuan, perhatian, penerimaan maupun kedudukan. Dengan demikian, kebutuhan atas pengenalan diri menjadi salah satu instrumen penting bagi manusia dalam membangun kehidupannya.

Salah satu cara untuk meningkatkan *self-esteem* adalah dengan memberikan pelatihan pengenalan diri. Pengenalan diri merupakan salah satu cara untuk membantu individu memperoleh *self-knowledge* dan *self-insight* yang sangat berguna bagi proses penyesuaian diri yang baik dan merupakan salah satu kriteria mental yang sehat (Muryantinah dkk, 1998). Melalui pelatihan pengenalan diri peserta pelatihan mengenali dirinya, baik kelebihan dan kekurang diri sendiri

sehingga peserta pelatihan dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki. Pelatihan pengenalan diri mengajak peserta pelatihan membiasakan diri mengungkapkan secara verbal apa yang diperoleh, mendengarkan secara aktif, dan diberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengenalan diri memiliki peran penting dalam proses menemukan ingin menjadi apa nantinya sehingga seorang individu akan lebih fokus dan termotivasi dalam mencapai tujuan. Dalam Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama, peserta pelatihan diharapkan memiliki *self-esteem* yang baik dan memiliki kepercayaan diri. Merasa yakin dapat mencapai prestasi yang diharapkan, sehingga pada gilirannya keyakinan akan memotivasi peserta bersungguh-sungguh mencapai tujuan Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama.

C. Kerja Sama Tim

1. Konsep Tim

Esensi sebuah tim, menurut Kurt Lewin, adalah munculnya interdependensi antar anggota kelompok (yang timbul karena *common goals*) yang mempengaruhi kelompok menjadi “dinamika keseluruhan”, yang menjadikan perubahan status tiap anggota kelompok akan membawa perubahan status anggota kelompok yang lain. Apabila anggota kelompok bekerja sama secara kooperatif dalam mencapai tujuan, maka masing-masing anggota berperan dan berbagi (*share*) di dalam kelompok tersebut. Anggota akan berusaha mencapai hasil yang bermanfaat bagi seluruh anggota, bukan untuk kepentingan individualnya. Namun, apabila anggota bekerja secara individual

dalam mencapai tujuan, maka tidak akan berepengaruh terhadap pencapaian tujuan kelompok. Pandangan ini menegaskan pentingnya sebuah tim kerja dalam menjalankan suatu tugas untuk mencapai tujuan bersama.

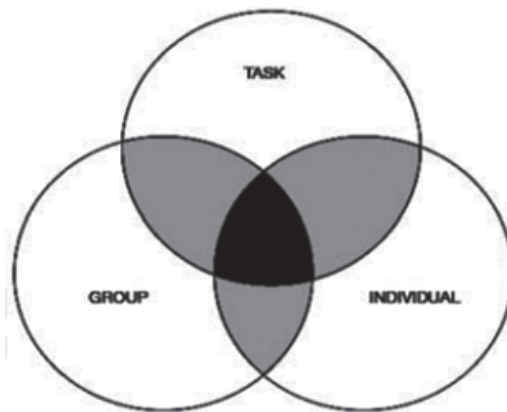
Istilah tim sering kita dengar dan gunakan dalam sehari-hari, seperti tim sepak bola, tim kerja, tim investigasi dan lain-lain. Istilah tim bermakna sebuah kelompok yang memiliki ciri tertentu. Dengan demikian, tidak semua kelompok dapat menjadi suatu tim. Pada umumnya tim juga tidak melibatkan banyak orang seperti kelompok. Pada umumnya tim juga tidak melibatkan banyak orang seperti kelompok. Johnson dan Johnson mendefinisikan tim, "*a set of interpersonal interaction structured to achieve established goals.*" Tim memiliki sejumlah ciri, yakni:

- a. Masing-masing anggota menyadari interdependensi yang positif untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Mereka mengadakan interaksi.
- c. Menyadari siapa yang masuk dalam tim dan siapa yang tidak.
- d. Memiliki peran dan fungsi yang spesifik.
- e. Mempunyai limited life span keanggotaan.

Dyer (2007) mengemukakan bahwa seringkali kerja tim tidak menghasilkan kinerja yang buruk karena anggota tidak memahami secara jelas tujuan yang ingin dicapai, terdiri atas orang yang kurang memiliki keahlian dalam tugas yang diemban, dan kurang kreatif dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah yang dihadapi. Mereka juga tidak mampu mengatur diri sendiri untuk meningkatkan team performance. Sebaliknya, tim yang mampu menampilkan kinerja tinggi memiliki ciri anggota memahami, memiliki sikap dan kompetensi yang

mendukung pencapaian tujuan tim. Dalam tim yang solid ini, anggota terlibat dalam merancang target, mengambil keputusan, berkomunikasi, dapat mengatasi konflik dan mengatasi masalah dalam suasana saling mendukung, saling percaya satu dengan yang lain mencapai tujuan. Para anggota tim yang solid juga sangat peduli atas kelebihan dan kekurangan anggotanya.

Tugas kelompok dan individu menjadi bagian penting dalam sebuah tim, sebagaimana terlihat dalam gambar berikut:



Gambar 2
Tugas kelompok dan individu

2. Proses Pembentukan Tim

Tim tidak muncul atau terbentuk sendiri, seperti sebuah kelompok. Umumnya anggota kelompok ditujuk atau dibentuk oleh sebuah kelompok berdasarkan penilaian tertentu terhadap anggota yang dimasukkan dalam tim tersebut. Oleh karenanya anggota tim dipilih berdasarkan kemampuan anggota bersemangat, memiliki kedekatan, saling percaya, dan produktif. Tim diharapkan memiliki kemampuan untuk mengidentifikasikan persoalan kerja mereka dan sekaligus juga memecahkannya.

Terdapat lima langkah yang umumnya dilakukan dalam membangun sebuah tim yakni:

Langkah 1. Membentuk Struktur Tim

Setiap tim harus bekerja dengan suatu struktur yang disesuaikan dengan kebutuhan situasi, isu-isu penting dan memecahkan persoalan-persoalan yang rumit dihadapi, sehingga struktur bisa berbeda dalam setiap tim yang dibentuk. Meskipun berbeda, namun ada komponen peran penting yang harus tercakup dalam tim, yakni:

- a. Tim pengarah, yang terdiri atas manajer/pejabat tingkat atas, dan orang-orang penting lainnya, yang bertugas menetapkan dan mengarahkan serangkaian tindakan, memberi umpan balik atas kegiatan tim.
- b. Perancang tim, yang merupakan tim lintas bagian yang mencakup anggota-anggota dari semua jenjang dan fungsi dalam organisasi. Anggotanya terdiri atas pimpinan pada tingkat jabatan tertentu.
- c. Pemimpin tim, adalah unsur vital bagi pencapaian keberhasilan. Pemimpin merupakan faktor, mereka harus yang bergaya partisipatif, memenuhi kriteria tertentu yang diperlukan dalam tugas (ketrampilan, pengalaman, sikap, kepribadian, dll) dan menggerakkan anggota tim dalam menyelesaikan pekerjaan, mencapai sasaran kerja.
- d. Rapat-rapat, merupakan aktivitas yang penting dilakukan untuk mengkomunikasikan berbagai hal dalam menyelesaikan tugas. Seorang pemimpin harus terlatih untuk mengelola proses rapat dan proses terjadinya antar hubungan pribadi yang efektif dan menciptakan atmosfir tim yang solid

dan kondusif. Proses rapat antara lain mencakup perencanaan dan penggunaan agenda, mengelola jalannya rapat, mendistribusikan notulen rapat, mengatur bahan dan waktu rapat. Saat rapat berlangsung pimpinan rapat harus mampu meningkatkan partisipasi semua anggota untuk mengeluarkan gagasannya, mengatasi pertentangan akibat adanya perbedaan pendapat, menangani anggota-anggota yang “sulit”, dan menciptakan suasana rapat yang dinamis.

- e. Proses konsultasi. Adanya pihak ketiga yang memiliki kelebihan tertentu dalam suatu bidang keahlian diperlukan untuk membimbing, mengajar, membantu, menyelesaikan konflik, kadang sangat diperlukan. Karena sesungguhnya mereka bukan anggota tim, konsultan dapat memberikan bagi anggota tim. Konsultan juga bisa membantu membangun aturan-aturan dan cara-cara kerja. Mereka bisa diminta untuk mendidik anggota tim dalam menggunakan peralatan, metode kerja, dan memecahkan masalah agar tim bisa lebih produktif.

Langkah 2. Mengumpulkan informasi

Setiap anggota yang bergabung dalam tim, perlu saling mengenal. Oleh karena itu membangun tim harus dimulai dengan penilaian diri anggota kelompok (self-assesment), untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh setiap anggota. Informasi mengenai profil pribadi anggota tim dapat diperoleh dari kegiatan survei tentang sikap, wawancara dengan anggota tim, kajian riwayat kerja dan pengalaman, dan pengamatan atas diskusi-diskusi kelompok. Cara-cara tersebut bermanfaat untuk menilai sejumlah hal, antara lain iklim komunikasi, rasa saling percaya, motivasi, kemampuan pemimpin, pencapaian konsensus, dan nilai kelompok.

Langkah 3. Membicarakan Kebutuhan

Informasi dalam langkah 2 harus dirangkum dan diumpanbalikan kepada anggota tim. Tim harus mendiskusikannya secara terbuka, dan mencoba menginterpretasikannya, sehingga akan ditemukan sejumlah kebutuhan tim, kekuatankekuatan yang harus dipelihara dan dikembangkan, serta menemukan kelemahan yang harus diperbaiki. Proses ini bisa berlangsung dalam beberapa kali pertemuan guna menemukan hal-hal yang memang sangat dibutuhkan. Proses ini sangat penting dalam upaya untuk menetapkan sendiri tujuan tim. Melalui pemahaman atas kekuatan dan kelemahan diri sendiri, tim sudah dalam kondisi siaga untuk mendiagnosis masalah dan jalan keluarnya.

Langkah 4. Merencanakan sasaran dan menetapkan cara pencapaiannya

Merencanakan sasaran dan strategi pencapaiannya merupakan langkah penting yang harus diperhatikan sebuah tim secara cermat dan tepat. Tim harus menetapkan tujuan dan misinya secara prioritas kegiatan sesuai dengan urgensi dan kedaruratan masalah yang dihadapi.

Tim harus bekerja berdasarkan isu yang oleh anggota dianggap paling penting sebagai misi yang harus dilaksanakan. *“perhaps most importantly, a team must have a shared sense of mission. Whether we are talking about a temporary work improvement team, or branch, all members must share the sense of mission.”* Dengan agenda yang ditetapkan bersama, komitmen anggota akan lebih kuat pada proses pelaksanaan dan pengembangannya. Selanjutnya tim harus mengembangkan jadual dan rencana tindakan guna mencapai tujuan. Pada tahap

ini, kehadiran konsultan akan sangat membantu untuk memberikan saran-saran tentang teknik atau kegiatan yang mungkin dilakukan dalam upaya mencapai tujuan, serta membantu tim agar bisa mengembangkan ketrampilan yang diperlukan bagi efektivitas kerja tim.

Langkah 5. Mengembangkan dan Ketrampilan

Proses “membangun tim” umumnya akan memusatkan kegiatannya pada pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk menciptakan tim yang berkinerja tinggi. Beberapa jenis ketrampilan yang sangat diperlukan dalam membangun tim yang baik adalah:

- a. Kesadaran untuk mengembangkan kelompok
Perkembangan suatu kelompok melalui serangkaian proses tahapan mulai dari fase orientasi, fase evaluasi, dan fase kontrol. Fase orientasi ditandai oleh adanya keragu-raguan para anggota tim akan peran mereka. Mereka kurang memahami apa yang harus mereka lakukan selaku anggota tim. Pada fase evaluasi, anggota cenderung mengalami konflik yang disebabkan kurang setujuan mereka terhadap cara-cara penyelesaian tugas. Dalam fase ini kelompok bisa terpecah-pecah dalam beberapa koalisi. Yang terakhir fase kontrol, kelompok kembali bersatu, karena mereka mulai memahami satu sama lainnya.

Apa yang terjadi di atas merupakan gejala alami yang banyak terjadi dalam sebuah tim. Peran kepemimpinan merupakan hal yang paling penting dalam hal ini. Jika pimpinannya kuat dan efektif, maka ketiga fase tersebut tidak berlangsung lama, sehingga tim dapat segera berfungsi mengemban tugasnya.

b. Klarifikasi peran

Kadang kala ketika tim sudah mulai bertugas, kadang anggota masih mengalami keraguan tentang apa yang harus mereka lakukan, dan siapa yang harus mereka lakukan tugas tersebut. Dalam upaya mencapai tugas-tugas kelompok, setiap anggota harus memahami peran mereka masing-masing. Mereka tahu dengan baik apa yang harus mereka kerjakan dan juga batas-batas kewenangannya. *“Team members must know what others expect from them. Ambiguity in role expectations produces stress and hampers performance.”*

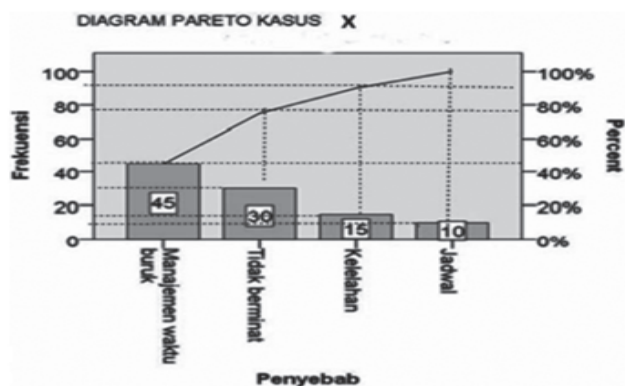
Uraian jabatan tertulis seringkali tidak sesuai dengan harapan masing-masing anggota dan kenyataan di lapangan, oleh karena itu pembagian peran sebaiknya dibicarakan bersama. Dalam diskusi ini harus dibahas misi kelompok, kepada siapa kelompok harus melaporkan hasil kerjanya?, siapa yang menentukan pembagian pekerjaan?, apakah anggota kelompok setuju pada pembagian pekerjaan?, dan apakah peran masing-masing anggota kelompok tidak bertentangan atau tumpang tindih satu sama lainnya? Berdiskusi dengan tujuan menjernihkan atau mengklarifikasi peran masing-masing anggota merupakan agenda untuk memulai kerja dalam tim.

c. Pemecahan masalah

Tim harus memiliki kemampuan yang baik dalam mengatasi masalah. Mereka memahami bagaimana menggunakan teknik-teknik pemecahan masalah merupakan hal penting yang menunjang keberhasilan kerja tim. Setiap anggota tim harus bisa berpartisipasi menggunakan beberapa cara

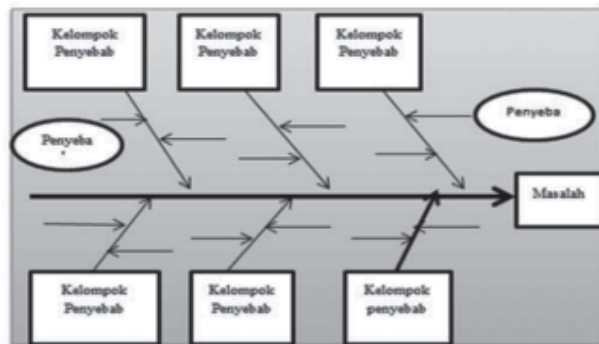
dasar yang telah diketahui bersama dalam memecahkan masalah dibawah ini:

- 1) Diagram pareto, menggambarkan masalah-masalah yang dihadapi oleh tim. Setiap “bar” menunjukkan tingkat seringnya masalah tertentu muncul, atau biaya yang diakibatkan oelh adanya masalah. Tim harus berupaya memecahkan masalah yang sering muncul atau yang dampaknya paling merugikan. Ilustrasi:



Gambar 3
Diagram Preto

- 2) Diagram alur kerja, menggambarkan langkahlangkah kerja yang harus dilakukan mulai dari awal sampai dengan akhir. Dengan mempelajari diagram tersebut setiap anggota dapat membayangkan proses kerja tim secara keseluruhan.
- 3) Diagram Sebab-Akibat, biasanya juga disebut dengan nama diagram “tulang ikan”. Di dalamnya tertera masalah utama dan secara berurutan halhal lain yang diperkirakan penyebab munculnya masalah. Ilustrasi:



Gambar 4
Diagram Sebab-Akibat

- 4) “*Brainstorming*”, setiap anggota kelompok diberi kesempatan untuk mengembangkan gagasanggagasan sebebas dan sebanyak mungkin. Setiap gagasan dituliskan dalam “flip-chart”. Anggota tidak diperkenankan untuk “membunuh” gagasan segila apapun. Melalui cara ini diharapkan muncul pemikiran kreatif guna pemecahan masalah.
 - 5) Rencana tindakan, memungkinkan apa yang telah diputuskan untuk segera dilaksanakan. Peran dan tanggungjawab diberikan, laporan diperlukan. Biasanya temuan-temuan dan rencana tindakan disajikan di hadapan manajemen atau panitia pengarah untuk memperoleh persetujuan, atau sebagai informasi dan komunikasi.
- d. Konsensus dalam mengambil keputusan.
- Dalam teknik pengambilan keputusan melalui konsensus, keputusan diambil setelah semua anggota setuju. Melalui penambahan waktu dan kesabaran, setiap anggota mengemukakan secara panjang lebar pendapatnya sehingga

semua pihak mengerti. Konsensus tidak hanya merupakan cara terbaik dalam pengambilan keputusan, namun juga berpotensi memunculkan komitmen tinggi pada diri setiap anggota tim untuk melaksanakannya. Kualitas keputusan melalui konsensus memang sangat baik, sehingga memudahkan pelaksanaannya karena semua yang mengambil keputusan sepakat atas apa yang telah diputuskan. Konsensus memiliki perbedaan dengan keputusan yang diambil secara demokratis. Keputusan yang demokratis mengandalkan pada suara terbanyak, artinya masih ada anggota tim yang tidak setuju, yaitu minoritas. Konsensus terjadi manakala semua anggota mengatakan :”Saya sepakat dengan keputusan itu, walau tidak 100% setuju, namun saya sangat mendukungnya.” Pihak yang tidak setuju biasanya tidak sungguh-sungguh bersedia melaksanakan hasil keputusan.

Pengambilan keputusan secara konsensus tidaklah mudah. Setiap anggota perlu memperoleh latihan agar memiliki ketrampilan yang diperlukan membangun konsensus. Pemberian studi kasus untuk dianalisis oleh kelompok merupakan salah satu metode melatih konsensus. Di sini akan terlihat beberapa perilaku: “Apakah anggota kelompok mendengarkan gagasangagasan secara obyektif?”, “Apakah setiap anggota kelompok telah diberikan kesempatan bicara secara memadai?” “Apakah ada pihak yang mendominasi?”, “Apakah kelompok mampu memecahkan pertentangan?”. Pengambilan keputusan secara konsensus harus dilakukan secara sistematis dan sabar. Tidak perlu tergesa-gesa. Apabila kelompok mencapai konsensus, tim akan dapat bekerja secara maksimal.

e. Mengatasi konflik

Konflik merupakan bagian dalam dinamika interaksi suatu tim, karena suatu tim yang terdiri atas orang-orang yang berbeda latar belakang, cara berpikir dan kepribadiannya. Jika tim gagal menangani konflik dengan semestinya maka akan gagal mencapai tujuan. Tim harus mengembangkan ketrampilan mengelola konflik. Dengan demikian, meski konflik tidak bisa dihindari namun, tim masih memperoleh manfaat daripadanya. Pandangan yang saling bertentangan satu sama lain, jika dikelola dengan baik justru akan menciptakan suatu keputusan yang lebih baik. Sebuah tim dapat mengembangkan kapasitas menangani konflik melalui berbagai cara, antara lain, diskusi terbuka tentang konflik itu sendiri, permainan peran (role playing), dan latihan-latihan membantu tim mengembangkan komunikasi terbuka yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik secara produktif. Tim yang berkinerja tinggi antara lain dicirikan dengan adanya anggota-anggota yang kritis, namun masih saling menghargai satu sama lainnya.

f. Evaluasi hasil

Tim kerja yang berfungsi baik, harus senantiasa melakukan evaluasi hasil kegiatannya guna mengetahui keberhasilan atau pun kegagalannya. Evaluasi dapat dilakukan berbagai cara. Dalam beberapa kasus, hasil tim kerja dapat diukur berdasarkan indikator, kriteria baku produktivitas atau keluaran. Apabila tim terbentuk, produktivitas kerja lebih baik daripada sebelumnya, yang mencirikan tim tersebut efektif. Kesalahan yang makin berkurang, biaya makin efisien, kepuasan publik meningkat, adalah beberapa indikator bahwa tim bekerja secara efektif. Dari uraian

diatas, maka kita dapat menmukan bagaimana suatu tim dapat dikatakan berkinerja tinggi, antara lain:

- 1) Seluruh anggota mempunyai tekad menyelesaikan tujuan atau misi yang dikembangkan;
- 2) Tim bekerja dalam lingkungan yang anggotanya terbuka dan saling percaya satu sama lainnya;
- 3) Seluruh anggota merasa memiliki tim, dan secara sukarela mereka berpartisipasi di dalamnya;
- 4) Anggota terdiri atas orang yang berpengalaman, gagasan, pandangan, yang berbeda, dan perbedaan ini dihargai.
- 5) Semua anggota tim secar terus menerus belajar dan memperbaiki dirinya. Hal ini membantu meningkatkan kemampuan tim dalam memecahkan persoalan;
- 6) Semua anggota tim mengerti peranan dan tanggung jawabnya, saling menghargai satu sama lainnya;
- 7) Keputusan diambil berdasarkan konsensus;
- 8) Setiap anggota tim berkomunikasi secara terbuka, langsung dan saling mendengarkan satu sama lainnya secara obyektif dan pnuh kesabaran;
- 9) Tim dapat menangani konflik tanpa harus memunculkan permusuhan;
- 10) Pimpinan tim, apakah temporer atau tetap, mempraktekan gaya kepemimpinan partisipatif. Berikut hal-hal yang penting menjadi perhatian dalam membentuk atau membangun tim, yaitu:
 - a) Menanamkan pada kepentingan bersama;
 - b) Menggunakan seremonial dan ritual-ritual;

- c) Menggunakan simbol-simbol untuk mengembangkan identifikasi dengan unit kerja;
- d) Mendorong dan memudahkan interaksi sosial yang memuaskan;
- e) Mengadakan pertemuan-pertemuan membangun tim;
- f) Menggunakan jasa konsultan bila diperlukan Bagi anggota tim, peran yang harus ditampilkan agar tim bisa bekerja efektif adalah anggota tim yang baik harus: Mengerti tujuan yang baik , Memiliki rasa saling ketergantungan dan saling memiliki;
- g) Menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim;
- h) Dapat bekerja secara terbuka;
- i) Dapat mengekspresikan gagasan, opini, dan ketidaksepakatan;
- j) Mengerti satu pandangan satu dengan yang lain;
- k) Mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal: Berpartisipasi dalam keputusan tim

3. Kepemimpinan dalam Tim

Kita sudah membicarakan pada bagian proses pembentukan tim, bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam tim, untuk merencanakan sasaran, memecahkan masalah menangani konflik dan tugas tim lainnya.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh kegiatan yang berhubungan dengan tugas sekelompok anggotanya. Mereka yakin bahwa tim tidak akan sukses tanpa mengombinasikan kontribusi setiap anggotanya untuk mencapai tujuan akhir yang

sama. Menurut Ruch, pemimpin memiliki tiga fungsi strategis, yakni:

- a. Fungsi structuring situation, yakni memberikan struktur yang jelas dari situasi-situasi yang rumit yang dihadapi oleh kelompoknya.
- b. Fungsi controlling group behavior, yakni mengawasi dan menyalurkan perilaku kelompok yang dipimpinnya.
- c. Fungsi spokesman of the group, yakni pemimpin menjadi juru bicara kelompoknya, ke dunia luar atas kemampuannya merasakan dan menerangkan kebutuhan-kebutuhan kelompok yang dipimpinnya, berisi sikap kelompok, tujuan dan harapan kelompoknya.
- d. Krech dan Crutchfield (1948) secara lebih terperinci mengidentifikasikan fungsi pemimpin, yaitu pemimpin adalah seorang eksekutif, perencana, pembuat kebijakan, ahli (expert), mewakili kelompok ke luar, pengontrol perilaku para anggotanya, pemberi hadiah dan hukuman, penengah atau mediator, panutan, simbol dari kelompoknya, pengambil alih tanggung jawab, figur ayah, memiliki ideologi, dan sasaran kambing hitam.

Adapun peran pemimpin dalam tim sebagai berikut:

- a. Memperlihatkan gaya pribadi;
- b. Proaktif dalam sebagian hubungan;
- c. Mengilhami kerja tim;
- d. Memberikan hubungan timbal balik;
- e. Membuat orang terlibat dan terikat;
- f. Memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi;
- g. Mencari orang yang ingin unggul dan dapat bekerja secara konstruktif;

- h. Mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja;
- i. Mengakui prestasi anggota tim;
- j. Berusaha mempertahankan komitmen;
- k. Menempatkan nilai tinggi pada kerja tim.

4. Konflik dalam Kelompok

Munculnya konflik dalam interaksi, kelompok atau tim merupakan situasi yang tidak bisa dihindari. Konflik adalah suatu situasi dua atau lebih orang atau kelompok tidak setuju, bertentangan terhadap suatu hal. Konflik apabila terjadi ketidakcocokan (*incompatible*) baik terhadap hal yang sifat sederhana atau yang kompleks dan bersifat emosional. Misalnya, suatu kelompok terdiri dari 6 (enam) orang diberi uang Rp. 10.000.0000,- yang harus dihabiskan dalam 2 (dua) minggu. Dua orang dari kelompok ingin menyumbangkan semua uang tersebut pada panti asuhan, dua orang lainnya uang tersebut untuk liburan, sementara dua orang lagi ingin uang tersebut digunakan untuk membantu keluarganya meneruskan sekolah. Apa yang terjadi dalam kelompok ini? Jelas kelompok ini dalam keadaan konflik, dimana mereka harus membuat keputusan yaitu “bagaimana uang tersebut digunakan” sementara anggota kelompok mempunyai keinginan yang berbeda-beda.

Secara umum, faktor-faktor yang dapat merupakan sumber konflik antara lain adalah:

- a. Perbedaan-perbedaan keinginan, nilai, tujuan;
- b. Adanya keterbatasan akan sumber tertentu seperti kekuasaan, kedudukan, waktu, popularitas, uang dan lain – lain;
- c. Persaingan (*rivalry*).

Meski konflik mengandung perbedaan dan pertentangan, konflik tidak selamanya memberikan dampak yang buruk pada kelompok atau organisasi. Di dalam organisasi yang sehat justru konflik dianjurkan, hal ini sering dikenal dengan kontroversi. Adanya adu argumentasi, ketidaksetujuan, perdebatan ide - ide atau informasi sangat penting dalam meningkatkan kreatifitas dan kualitas kelompok. Keuntungan yang diperoleh dari konflik antara lain adalah anggota kelompok akan lebih terstimulasi atau terangsang untuk berpikir atau berbuat sehingga mengakibatkan kelompok lebih dinamis dan berkembang karena setiap orang mempunyai kesempatan untuk menuangkan ide - ide atau buah pikirannya secara lebih terbuka. Namun, untuk mendapatkan hasil yang optimal, produktif dan konstruktif, setiap konflik harus dikendalikan dan dikelola secara baik. Karena apabila konflik tidak tertangani secara baik, dibiarkan berjalan dalam waktu yang lama dan berkepanjangan atau dibiarkan menjadi semakin meruncing tanpa ada penyelesaian akan dapat merusak iklim kerja dan pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja tim.

Waligito mengidentifikasi enam macam konflik, yaitu:

- a. Konflik intrapersonal, konflik yang dialami seseorang dalam dirinya sendiri, seperti adanya keinginan yang saling bertentangan, kebutuhan yang harus dipenuhi namun mengalami hambatan.
- b. Konflik interpersonal, konflik antar pribadi dua orang atau lebih yang saling bertentangan.
- c. Konflik intragroup, konflik yang muncul dalam kelompok, antara anggota satu dengan yang lain, sehingga kelompok mengalami perpecahan.

- d. Konflik intergroup, konflik yang terjadi antara kelompok satu dengan yang lain, dan dapat terjadi antar kelompok dalam suatu masyarakat.
- e. Konflik antar organisasi, konflik yang timbul antar organisasi satu dengan yang lain, seperti konflik antar perusahaan, partai, pemerintah, dan legislatif.
- f. Konflik antar negara, konflik yang muncul antar negara satu dengan yang lain, seperti Palestina dan Israel, Korea Utara dan Selatan. Konflik dapat bersifat destruktif dan konstruktif.

Konflik destruktif terjadi ketika seseorang atau anggota kelompok menunjukkan ketidakpuasan dengan hasil yang didapat, dan arah ketidakpuasan cenderung merusak. Dampak yang ditimbulkan dari konflik ini secara personal berupa gangguan psikis, gangguan fisik dan perilaku. Konflik yang konstruktif merupakan konflik yang berdampak positif, dalam bentuk meningkatkan kemampuan diri, kepercayaan diri yang lebih besar, meningkatkan harga diri dan hubungan dalam kelompok, sehingga kelompok menjadi lebih solid.

Dalam menghadapi konflik, ada berbagai strategi yang dapat dilakukan. Salah satunya, seperti yang dikemukakan Sherif dan Sherif (1953), bahwa konflik ini dapat diatasi bila anggota kelompok memperluas persepsi mereka agar lebih diarahkan pada apa yang disebutnya sebagai “tujuan super ordinat”. Tujuan super ordinat adalah tujuan yang sangat penting bagi semua orang di dalam kelompok, tetapi tidak dapat dicapai hanya dengan bekerja sendiri. Dengan kata lain, kebutuhan kelompok akan terpenuhi selama semua orang terlibat dalam kelompok tersebut ikut bekerja.

Linda.T. Maas (2004) mengajukan 7 (tujuh) langkah dalam menangani konflik sebagai berikut:

Langkah 1: Pencairan

Pada langkah ini kedua belah pihak diberi kesempatan untuk mengungkapkan persepsi masing-masing terhadap persoalan dengan tujuan mendapatkan klarifikasi dan mencari upaya-upaya yang tepat ke arah pemecahan permasalahan. Untuk melakukan pencairan ini pilihlah waktu yang tepat untuk memulai negoisasi, dan permasalahan harus diungkapkan secara obyektif, jangan menyinggung pribadi secara psikologis.

Langkah 2: Kejelasan/ketegasan permasalahan secara bersama-sama

Kejelasan akan permasalahan yang menyebabkan timbulnya konflik sebaiknya dibicarakan secara bersama-sama. Hal ini penting untuk menyamakan persepsi tentang permasalahan tersebut. Menciptakan kejelasan permasalahan ini perlu memperhatikan dan menjaga jangan menghina atau mencela pribadi, tapi ungkapkanlah tindakan yang dilakukan secara objektif dan jelas. Pimpinan kelompok yang berkonflik perlu menegaskan bahwa permasalahan yang timbul akibat terjadinya konflik tersebut merupakan masalah yang bersama yang perlu dipecahkan bersama demi perbaikan mutu kerja.

Langkah 3: Kejelasan dan perasaan

Selama proses komunikasi dalam mengatasi konflik, penempatan isu yang dibicarakan serta perasaan terhadap isu tersebut mungkin saja berubah. Oleh karena itu agar negoisasi

dapat berhasil perlu memahami permasalahan secara benar, untuk itu dibutuhkan kemampuan mendengarnya yang baik. Konflik akan sulit diatasi bila negoisator tidak memahami duduk persoalan yang menjadi isu dalam konflik tersebut. Oleh karena itu penting diketahui ai bagaimana persepsi atau tanggapan, posisi dan perasaan berbagai pihak yang berkonflik terhadap isu yang menimbulkan konflik tersebut.

Langkah 4: Mencari tema bersama

Bebagai studi menunjukkan bahwa konflik dapat diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat bila dalam upaya penyelesaian konflik tersebut lebih ditekankan pada pencarian tujuan-tujuan yang bersifat kooperatif yang menyangkut kedua belah pihak. Masing-masing pihak harus fokus pada isu konflik, tidak melebar kepada hal-hallain yang tidak relevan. Hal ini penting dalam upaya mengurangi kemungkinan reaksi defensif dari pihak lawan, meningkatkan pengertian terhadapkedua belah pihak dan mengurangi perasaan-perasaan kalah menang dalam negosiasi.

Langkah 5: Belajar Empati

Mengatasi konflik sukar untuk berhasil bila kita hanya melihat permasalahan dari perspektif sepihak saja. Pengetahuan tentang bagaimana pihak lawan melihat permasalahan dan bagaimana persepsi lawan terhadap isu yang timbul sangat dibutuhkan agar penyelesaian konflik dapat dilakukan secara efektif dan konstruktif. Belajar melihat permasalahan dari kacamata dan belajar sendiri pada sepatu orang lain merupakan hal yang pentig dalam menentukan keberhasilan mengatasi konflik.

Langkah 6: Koordinasi motivasi untuk penyelesaian permasalahan

Keinginan untuk menyelesaikan konflik seringkali berbeda diantara kedua belah pihak yang berselisih. Walaupun satu diantara kedua belah pihak ingin berdamai, belum tentu pihak lain mempunyai keinginan yang sama pula. Disinilah letak kemampuan mediator/pemimpin/anggota tim lain untuk dapat mengkoordinasikan motivasi dan keinginan kedua belah pihak sehingga masing-masing pihak merasakan akan pentingnya penyelesaian konflik ini demi kebaikan semua pihak. Motivasi untuk berdamai dapat dimunculkan, ketika kedua belah pihak menyadari kerugian-kerugian yang ditimbulkan akibat terjadinya perselisihan ini.

Langkah 7: Pencapaian kesepakatan

Apabila tercapai kesepakatan dari kedua belah pihak, maka konflik dapat dikatakan “selesai. Pada tahap ini kedua belah pihak telah diputuskan secara bersama sebagai suatu penyelesaian dan secara terbuka telah menyatakan kesediaan dan komitmen mereka untuk melaksanakannya.

Secara singkat, dapat dikatakan dalam upaya penyelesaian konflik secara konstruktif dibutuhkan keterbukaan, kejujuran dan keobjektifan dalam melihat permasalahan. Selain itu perlu dipahami bagaimana persepsi dan perasaan masing-masing pihak dalam melihat permasalahan tersebut.

D. Pembentukan Pengurus Kelas

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pembentukan adalah proses, cara, perbuatan membentuk. Sedangkan kelas adalah ruang tempat belajar di sekolah. Dalam konteks Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan, pembentukan kelas adalah proses atau cara membentuk ruang belajar dalam Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan. Peserta pelatihan diharapkan dapat membentuk kesepakatan dalam pembentukan kelas, termasuk struktur organisasi di kelas yang meliputi ketua kelas dan pengurusnya, serta kesepakatan-kesepakatan bersama lainnya untuk menciptakan kelas Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan yang kondusif.

Pembentukan kelas dilaksanakan dengan musyawarah mufakat yang mengedepankan prinsip kebersamaan. Setiap peserta pelatihan dianggap egaliter, dapat menyuarakan pendapat dan sekaligus mampu mendengar pendapat dari peserta pelatihan lainnya, sehingga keputusan dalam pembentukan kelas merupakan kemufakatan terbaik untuk mencapai tujuan dari Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan.

E. Membangun Komitmen Belajar

Secara etimologi, komitmen berasal dari bahasa Inggris, yaitu *to commite* yang merujuk pada pengertian *earnestness*, *seriousness*, *sincerity*, yakni kesungguhan seseorang dalam melakukan sesuatu. Selanjutnya istilah komitmen dalam *The American Heritage Dictionary of the English Language* (2000) diartikan sebagai *the state of being bound emotionally or intellectually to a course of action or to another person or person*, atau Keadaan yang mengikat

individu secara emosional atau intelektual untuk melakukan suatu tindakan. Sedangkan berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu atau tanggung jawab.

Menurut Aam Imaddudin (2008) komitmen menyiratkan beberapa komponen yang tercakup dalam pengertian yaitu:

1. Niat dan kesungguhan (keterikatan secara intelektual dan emosional) dalam melakukan aktifitas;
2. Tanggung jawab;
3. Dedikasi;
4. Perjanjian; dan
5. Keterikatan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dimaknai bahwa komitmen adalah tanggung jawab atau ikatan untuk melakukan sesuatu atau suatu tindakan secara bersungguh-sungguh. Dalam kaitannya dengan pembelajaran, maka komitmen belajar adalah bentuk tanggung jawab dalam melakukan pembelajaran secara bersungguh-sungguh. Membangun komitmen belajar, atau dikenal juga dengan istilah *building learning commitment*, berarti proses membangun komitmen peserta pelatihan untuk belajar dengan sungguh-sungguh.

Pada proses pembangunan komitmen belajar, peserta pelatihan dapat bersiap untuk mengikuti proses belajar yang efektif, sehingga tercipta suasana pembelajaran yang kondusif. Terlebih lagi, dalam Pelatihan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-undangan, peserta pelatihan tergabung dalam 1 (satu) kelas bersama yang terdiri dari sejumlah orang. Membangun komitmen belajar dapat dilakukan dengan model permainan berkelompok untuk saling

mengenali diri sendiri dan orang lain, merumuskan komitmen belajar dalam tim serta pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Membangun komitmen belajar dapat pula mencairkan suasana yang kaku antar peserta pelatihan yang belum saling mengenal. Menyiapkan peserta pelatihan agar dapat saling berkomunikasi dan bertukar pengalaman secara terbuka. Menciptakan suasana belajar yang menggembirakan dan menyenangkan. Menetapkan nilai belajar yang disepakati bersama. Membina kelompok yang berfungsi efektif sinergi, dan bertekad untuk mensukseskan proses pembelajaran yang berkualitas. Hal ini akan tercapai apabila antar peserta pelatihan telah tumbuh rasa saling mempercayai, adanya sikap keterbukaan, bertanggung jawab, dan tumbuh rasa saling ketergantungan antara yang satu dengan yang lainnya. Membangun komitmen belajar menjadi penting agar tercipta suasana belajar di mana pesertanya saling menghargai, bertoleransi, dan saling memperhatikan orang lain. Suasana pembelajaran tersebut diharapkan lebih memungkinkan peserta pelatihan belajar secara lebih efektif dan menyerap bahan ajar dengan baik.

F. Rangkuman

Untuk membangun sebuah tim yang solid, terdapat sejumlah langkah yang harus dilakukan dari mulai membentuk struktur, mengumpulkan informasi, membicarakan kebutuhan tim, merencanakan sasaran dan menetapkan cara pencapaian dan mengembangkan ketrampilan anggota tim. Di dalam tim, kepemimpinan memiliki peran penting yang berfungsi untuk mempertegas struktur kerja, mengendalikan perilaku anggota dan menjadi juru bicara bagi kelompoknya. Konflik tidak bisa dihindarkan dalam situasi tim. Namun konflik dapat dikelola secara konstruktif (tidak menjadi destruktif sehingga menimbulkan

perpecahan kelompok) Langkah yang perlu dilakukan mengatasi konflik adalah pencairan, merumuskan kejelasan permasalahan bersama, kejelasan posisi dan perasaan, mencari tema permasalahan utama, belajar berempati antar pihak yang berkonflik, melakukan koordinasi motivasi penyelesaian hingga dapat mencapai suatu kesepakatan bersama.



BAB IV PENUTUP

A. Dukungan Belajar Peserta

Mata diklat dinamika kelompok memberikan pemahaman dan kesadaran bagi peserta diklat mengenai pentingnya membangun kerja sama dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Dalam rangka peningkatan kesadaran, pengajar mata diklat diharapkan dapat mengembangkan berbagai metode dinamika kelompok yang dapat memberikan pengalaman langsung kepada peserta untuk melalui proses pembentukan kelompok dan melaksanakan tugas-tugas dalam sebuah tim. Sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal.

B. Tindak Lanjut

Bagi para peserta diklat perancang undang-undang diharapkan dapat menyadari pentingnya kemampuan membangun tim yang solid dalam menghasilkan kinerja yang optimal, sehingga dapat menempatkan peran yang efektif sebagai anggota dalam suatu dalam tim kerja.

JAWABAN LATIHAN

1. Dinamika kelompok adalah kekuatan-kekuatan yang terdapat di dalam maupun di lingkungan kelompok yang akan menentukan perilaku anggota-anggota kelompok dan perilaku kelompok yang bersangkutan, untuk bertindak atau melaksanakan kegiatan-kegiatan demi tercapainya tujuan bersama yang merupakan tujuan kelompok tersebut.

2. Merupakan kesatuan yang nyata, ada interaksi antar anggota, adanya faktor pengikat, seperti kesamaan ideologi dan kepentingan bersama, memiliki struktur dan norma, bersistem dan berproses

3. Rasa Aman

Dengan bergabung dengan kelompok seseorang mengharap akan merasa aman karena tidak sendirian lagi dalam menggapai harapan

Status dan harga diri

Dengan bergabung dalam kelompok tersebut maka anggota-anggotanya akan merasa harga diri dan statusnya menjadi semakin tinggi di masyarakat

Interaksi dan afiliasi

Seseorang bergabung dalam kelompok untuk memenuhi salah satu kebutuhan manusia yang paling mendasar yaitu sosialisasi dan afiliasi

4. Membentuk kerja sama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup, memudahkan pekerjaan, mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga selesai lebih cepat, efektif, dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Aam Imaddudin. 2008. Program Bimbingan dan Konseling untuk Mengembangkan Komitmen Belajar Siswa Sekolah Menengah. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Agus Retnanto. 2009. Bimbingan dan Konseling, Jakarta: STAIN Kudus.
- Dyer, William G. 2007 Team building, 4th edition, proven strategies for improving team performance .Jossey-Bass A Wiley Imprint: San Francisco.
- Fred R. Kerlinger, 1964. Foundations of behavioral research. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Hadari Nawawi. 2016 Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif /, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- John Robert Powers. 1997. Pelatihan Program Pengembangan Diri, Jakarta: Departemen Kesehatan RI, Jakarta.
- Johnson, DW, Johnson F.P. 2000. Joining Together : Group theory and group skills, 7th edition. Allyn and Bacpn, Inc: Tokyo.
- Kamanto Sunarto. 1992. Sosiologi kelompok. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia
- Muryantinah Mulyo Handayani, Sofia Ratnawati, dan Avin Fadilla Helmi. 1998. Efektivitas Pelatihan Pengenalan Diri terhadap Peningkatan Penerimaan Diri dan Self-esteem, Yogyakarta: Jurnal Psikologi, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

- Maslow, A.H. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers)
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Sarwono, Sarlito Wirawan. 1999. *Psikologi sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Soenarno, Adi. 2006. *Team Building*. Yogyakarta: Andi.
- Theodore M. Mills, 1967. *The Sociology of Small Groups*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Walgito, Bimo. 2007. *Psikologi Kelompok*. Yogyakarta: Andi
- 

GLOSARIUM

No	Kata		Arti
1.	Filsuf	:	sebutan untuk seorang ahli filsafat
2.	Individualis	:	orang yang tetap mempertahankan kepribadian dan kebebasan diri; penganut paham individualisme
3.	Dinamika	:	kelompok gerak atau kekuatan yang dimiliki sekumpulan orang dalam masyarakat yang dapat menimbulkan perubahan dalam tata hidup masyarakat yang bersangkutan
4.	Motif	:	dorongan yang sudah terikat pada suatu tujuan
5.	Klarifikasi	:	suatu tindakan untuk menjelaskan suatu hal ketika banyak pihak salah dalam memahami sebuah kejadian agar pihak yang sebelumnya salah dalam mengartikan mendapatkan kejernihan atau penjelasan yang sebenar-benarnya terjadi
6.	Flip-chart	:	lembaran-lembaran kertas yang menyerupai seperti album atau kalender dengan ukuran kertas tertentu
7.	Demokratis	:	cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain

