

Modul 4

DINAMIKA KELOMPOK



A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari, manusia memiliki dua potensi, yaitu potensi subjektif dan potensi objektif. Melalui potensi subjektifnya, manusia dapat berlaku sebagai subjek yang mengatur dan mempengaruhi lingkungan, dan dengan potensi objektifnya, manusia dapat dipengaruhi oleh lingkungan disekitarnya. Artinya dalam proses pendidikan dan pelatihan, anda disatu pihak perlu melakukannya dan dipihak lain perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya. Proses pengisian ini akan menjadi lebih mudah dalam situasi yang memberikan kebebasan bagi individu untuk mengembangkan potensi dirinya.

Secara antropologis, dapat diyakini bahwa, sebagai makhluk hidup manusia akan selalu mengalami perubahan, pertumbuhan dan perkembangan. Proses ini akan berjalan secara alamiah. Pelatihan hanya merupakan upaya percepatan dan pemberian arah yang lebih tajam dari proses alamiah tersebut, yaitu mempercepat terjadinya perubahan, pertumbuhan dan perkembangan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Untuk itu proses peningkatan kemampuan berkelompok secara dinamis, di samping dapat menggali dan memperkuat potensi yang ada di dalam diri manusia, harus juga mampu memberikan pengalaman belajar secara langsung, yang sekaligus dapat mempengaruhi otak, sebagai sumber intelegensia, jiwa, sebagai sumber perasaan dan raga, sebagai sumber karya (keterampilan).

Penerapan Dinamika Kelompok selama ini sering dipakai sebagai pengantar dalam pelaksanaan suatu pelatihan. Fasilitator dalam suatu pelatihan seringkali menggunakan prinsip atau berbagai permainan dinamika kelompok dalam berbagai pelatihan. Dinamika kelompok di sini tidak dipandang hanya sebagai acara perkenalan dalam arti yang sempit, hura-hura dan membuang waktu saja, tetapi digunakan untuk menunjang keberhasilan dari suatu pelatihan itu sendiri. Pada prakteknya ada beberapa fasilitator yang belum memahami secara utuh mengenai dinamika kelompok, baik sebagai sarana penunjang proses pembelajaran selama pelatihan berlangsung maupun kaitannya dengan upaya untuk mencapai tujuan pelatihan yang diharapkan.

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

tertentu untuk mencapai tujuan yang diciptakan dan disepakati bersama dengan melibatkan semua individu anggota kelompok tersebut sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

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

Oleh karena itu, pemahaman tentang dinamika kelompok-kelompok pesaing dalam dunia wirausaha sangat diperlukan, agar kita dapat membina kekuatan kolektif (*collective power*) di dalam organisasi dengan cara-cara yang sehat. Sikapilah persaingan usaha dengan hati yang bening dan gunakan akal sehat. Jadikan persaingan di antara kelompok-kelompok usaha sebagai sarana untuk menunjukkan ketangguhan kita sebagai wirausaha sejati.

Kompetensi umum yang dituntut setelah mempelajari modul ini ialah anda diharapkan memiliki wawasan luas, apresiasi yang mendalam dan keterampilan dalam menganalisis metoda dan proses dalam mengembangkan sistem kerjasama dalam kelompok-kelompok usaha, sehingga anda dapat memahami pengertian serta manfaat dari dinamika kelompok pada suatu pelatihan. Indikator-indikator yang dapat dijadikan ukuran pemahaman anda terhadap materi dalam modul ini, dapat anda rasakan apabila anda, dapat:

- (1) Menjelaskan kembali pengertian dinamika kelompok;
- (2) Menganalisis tahap-tahap pertumbuhan kelompok;
- (3) Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika kelompok;
- (4) Mengidentifikasi norma dan nilai kelompok.
- (5) Menganalisis proses fasilitasi kemampuan berkelompok yang dinamis.

- (6) Mengaplikasikan metode fasilitasi dalam berkelompok;
- (7) Menguraikan kiat-kiat dalam melaksanakan fasilitasi kelompok.

Konsep-konsep yang harus anda pahami, dapat dirumuskan ke dalam topik-topik berikut:

- (1) Pengertian Dinamika Kelompok
- (2) Tahap Pertumbuhan Kelompok
- (3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok
- (4) Norma dan Nilai Kelompok
- (5) Fasilitasi Kemampuan Berkelompok yang Dinamis
- (6) Metode Fasilitasi dan Aplikasinya
- (7) Kiat Fasilitasi Kelompok

Untuk membantu anda memahami isi modul ini, anda harus sudah menguasai pemahaman minimal tentang tipe dan gaya-gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan budaya organisasi sebagaimana telah dibahas dalam modul-modul sebelumnya. Oleh karena itu, agar anda dapat memahami isi modul ini dengan cepat, anda perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Bacalah modul ini tahap demi tahap. Mulailah dengan kegiatan belajar 1 (satu) dan seterusnya. Sebelum anda benar-benar paham tentang materi pada tahap awal, jangan membaca materi pada halaman berikutnya. Lakukan pengulangan pada halaman tersebut sampai anda benar-benar memahaminya.
- (2) Jika anda mengalami kesulitan dalam memahami materi pada halaman atau sub bahasan tertentu, diskusikan dengan teman anda atau fasilitator yang sekiranya dapat membantu untuk memahami materi modul ini.
- (3) Setelah selesai memahami materi pada setiap kegiatan belajar sebaiknya anda mengerjakan latihan-latihan, menjawab soal-soal dan kemudian cocokkan jawaban anda dengan kunci jawaban yang tersedia.
- (4) Jika skor hasil belajar anda masih belum memenuhi persyaratan minimal, sebaiknya anda tidak terburu-buru untuk mempelajari materi berikutnya.

Lakukan pengulangan untuk pengujian dengan menjawab soal-soal hingga benar-benar mendapat skor minimal untuk melanjutkan ke materi berikutnya.

- (5) Memperkaya pemahaman dengan membandingkan materi ini dengan rujukan yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadits, membiasakan berdiskusi kelompok, mengerjakan soal-soal latihan pemahaman, mengikuti tutorial, atau berdiskusi langsung dengan penulis modul.

B. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar Ke-1

Tujuan belajar pada materi ini anda diharapkan dapat: (1) menjelaskan kembali pengertian dinamika kelompok; (2) menganalisis tahap-tahap pertumbuhan kelompok; (3) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika kelompok; dan (4) mengidentifikasi norma dan nilai kelompok.

Untuk memperoleh tujuan belajar tersebut mari kita simak materi belajar berikut.

a. Pengertian Dinamika Kelompok

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

tarik menarik, yang akhirnya menghasilkan resultan gaya yang kemudian menjadi kekuatan kelompok.

Kemampuan utama untuk mendukung penerapan teori Lewin tersebut tergantung pada seberapa baik organisasi menguatkan perilaku kelompok yang telah dipelajari dan disiapkan. Sebetulnya, implementasi yang efektif dalam teori ini memerlukan perilaku yang sama sekali baru, yang diperoleh anggota organisasi dengan terlebih dahulu adanya sistem penghargaan yang pantas dan memadai. Dengan adanya sistem penghargaan organisasi yang pantas dapat meningkatkan kekuatan penerapan. Proses implementasi sistem ini dapat dilakukan melalui pemberian insentif baru untuk menguatkan kepusan dan perilaku yang baru, dan atau membangkitkan perilaku yang baru kemudian tanpa meninggalkan sistem insentif yang sudah berjalan. Namun, patut jadi pertimbangan, bahwa ketika perilaku baru secara wajar diganti, setiap kelompok anggota organisasi menjadi lebih mungkin untuk mengembangkan dan memelihara pilihan untuk berperilaku secara baru pula.

Berdasarkan pada *Force-Field Theory*, pada tahap implementasi Lewin menyodorkan tiga tahap pembaharuan perilaku kelompok, yaitu (1) tahap *unfreezing*, (2) *moving*, (3) *refreezing*. Tiga tahap pembaharuan ini digambarkan Lewin sebagai berikut:



Gambar 4.1
Tahapan Pembaharuan Perilaku Kelompok Menurut Kurt Lewin

Pada tahap pertama, merupakan tahap menyiapkan perilaku yang dititikberatkan pada upaya meminimalkan kekuatan perlawanan dari setiap anggota kelompok. Pada tahap kedua, merupakan tahap pergerakan, dengan mengubah orang, individu maupun kelompok, tugas-tugas, struktur organisasi, dan teknologi. Pada tahap terakhir, merupakan tahap penstabilan

perilaku dengan upaya penguatan dampak dari perubahan, evaluasi hasil perubahan, dan modifikasi-modifikasi yang bersifat konstruktif.

Langkah selanjutnya, para pimpinan organisasi dihadapkan pada permasalahan dalam memutuskan apakah proses perubahan perilaku sudah berhasil atau belum dicapai. Penentuan ini berupaya mengukur kecenderungan dalam peningkatan hasil-hasil dalam periode waktu tertentu. Dasar pertimbangannya ialah: (1) Apakah setelah dilakukan perubahan ada peningkatan kepuasan, produktivitas, dan semacamnya dibandingkan dengan sebelum proses dimulai? (2) Seberapa besar peningkatan atau kemunduran yang dihasilkan? dan (3) Berapa lama jangka waktu yang dibutuhkan dalam peningkatan atau kemunduran yang dicapai itu?

Oleh karena itu, upaya yang dapat dilaksanakan ialah adanya regulasi proses *feed-back* melalui optimalisasi *Team Building*. *Tim building* adalah suatu metoda yang dirancang untuk membantu kelompok-kelompok untuk dapat berperilaku secara lebih efektif dengan mengevaluasi dan meningkatkan struktur, proses, kepemimpinan, komunikasi, resolusi konflik dan kepuasan para anggota kelompok secara umum.

Berdasarkan paparan teori tersebut, maka *dinamika kelompok* secara harfiah merupakan sebuah kata majemuk, terdiri dari dinamika dan kelompok, yang menggambarkan adanya gerakan bersama dari sekumpulan orang atau kelompok dalam melakukan aktivitas organisasi.

Dinamika merupakan suatu pola atau proses pertumbuhan, perubahan atau perkembangan dari suatu bidang tertentu, atau suatu sistem ikatan yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi antara unsur yang satu dengan yang lain, karena adanya pertalian yang langsung diantara unsur-unsur tersebut. Pengertian dinamika ini lebih menekankan pada gerakan yang timbul dari dalam dirinya sendiri, artinya sumber gerakanya berasal dari dalam kelompok itu sendiri, bukan dari luar kelompok.

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

- (1) Keanggotaan yang jelas, teridentifikasi melalui nama atau identitas lainnya.
- (2) Adanya kesadaran kelompok, dimana semua anggotanya merasa bahwa mereka merupakan sebuah kelompok dan ada orang lain di luar mereka, serta memiliki kesatuan persepsi tentang kelompok.
- (3) Suatu perasaan mengenai adanya kesamaan tujuan atau sasaran atau gagasan.
- (4) Saling ketergantungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan, artinya setiap anggota saling memerlukan pertolongan anggota lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang membuat mereka bisa menyatu dalam kelompok.
- (5) Terjadinya interaksi, dimana setiap anggota saling mengkomunikasikan, mempengaruhi dan bereaksi terhadap anggota lain.
- (6) Kemampuan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu yang telah disepakati, artinya kelompok sudah merupakan satu kesatuan organisasi yang tunggal dalam pencapaian tujuan kelompok.

Hubungan psikologis yang nyata dan dinamika seperti tersebut di atas akan terjadi dan tercapai dengan sendirinya orang-orang yang ada di dalam kelompok tersebut bergaul secara intensif dalam kurun waktu yang cukup lama, puluhan bahkan ratusan tahun, seperti yang terjadi dalam kehidupan masyarakat yang sesungguhnya. Selama kurun waktu yang panjang tersebut selalu terjadi proses storming (pancaroba) dalam bentuk konflik-konflik dan kerjasama antar individu atau kelompok warga dengan individu atau kelompok warga lainnya, sampai suatu saat tertentu mereka menemukan satu kesatuan nilai dan norma yang dipahami dan disepakati bersama, sehingga

terbentuklah sebuah kelompok masyarakat yang bersifat permanen dengan tradisi budaya yang khas.

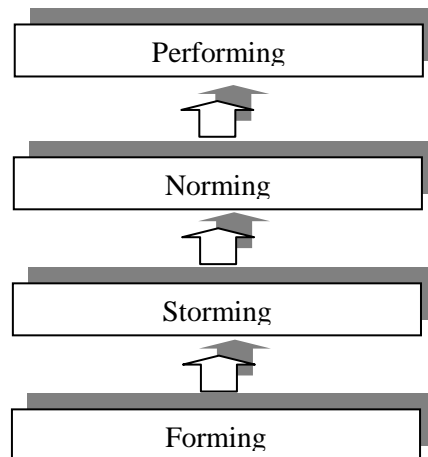
Di dalam kelompok usahawan, biasanya terdiri dari anggota-anggota yang berlatarbelakang yang beragam, temporer, tidak tersedia cukup waktu bagi mereka untuk dapat bergaul secara intensif, maka hubungan psikologis yang nyata dan dinamika seperti tersebut di atas hanya bisa terjadi melalui proses percepatan yang disengaja, dengan fasilitasi (bantuan) oleh para advisor dalam menganalisis pertumbuhan kelompok yang sesungguhnya. Untuk itu para advisor memerlukan berbagai instrumen yang memungkinkan tercapainya kualifikasi kelompok yang dapat digerakan dalam satu kekuatan secara kolektif (*collective power*).

Dengan demikian pengertian *dinamika kelompok* dapat dirumuskan sebagai: Suatu metoda dan proses yang bertujuan meningkatkan nilai-nilai kerjasama kelompok. Artinya metoda dan proses dinamika kelompok ini berusaha menumbuhkan dan membangun kelompok, yang semula terdiri dari kumpulan individu-individu yang belum saling mengenal satu sama lain, menjadi satu kesatuan kelompok dengan satu tujuan, satu norma dan satu cara pencapaian berusaha yang disepakati bersama.

b. Tahap Pertumbuhan Kelompok

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

Pertumbuhan kelompok melalui beberapa fase, yaitu: fase *performing* (fase berprestasi), fase *norming* (fase pembentukan norma), fase *storming* (fase peralihan), dan *forming* (fase kekelompokan). Fase-fase tersebut dapat diilustrasikan pada gambar 4.2 berikut ini.



Gambar 4.2
Fase Pertumbuhan Kelompok

1) Tahap Pembentukan Rasa Kekelompokan

Pada tahap ini setiap individu dalam kelompok melakukan berbagai peninjauan terhadap anggota lainnya mengenai hubungan antar pribadi yang dikehendaki kelompok, sekaligus mencoba berperilaku tertentu untuk mendapatkan reaksi dari anggota lainnya. Bersamaan dengan tampilnya perilaku individu yang berbeda-beda tersebut, secara perlahan-lahan, anggota kelompok mulai menciptakan pola hubungan antar sesama mereka. Pada tahap pertama inilah secara berangsur-angsur mulai diletakkan pola dasar perilaku kelompok, baik yang berkaitan dengan tugas-tugas kelompok, atau yang berkaitan dengan hubungan antar pribadi anggotanya, bahkan mungkin dengan kelompok-kelompok pesaing dalam berusaha.

Dalam kaitannya dengan tugas kelompok, tujuan kelompok belum jelas dan satu sama lain masih mencari-cari. Semua anggota mulai merab-raba dan menjajagi situasi kelompok. Hubungan satu sama lainnya diliputi oleh perasaan malu-malu, ragu-ragu, dengan sopan santun yang bersifat basa

basi. Suasana hubungan satu dengan lainnya masih terlihat kaku, namun pada umumnya setiap individu senang memperlihatkan *aku*-nya, dengan menceritakan berbagai keunggulan dirinya secara lengkap dan berkepanjangan. Produk akhir dari fase forming ini diharapkan terbentuknya rasa kekelompokan diantara anggotanya.

2) Tahap Pancaroba

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

3) Tahap Pembentukan Norma

Dalam fase ketiga ini, meskipun konflik masih terjadi terus, namun anggota kelompok mulai melihat karakteristik kepribadian masing-masing secara lebih mendalam, sehingga lebih memahami mengapa terjadi perbedaan dan konflik, bagaimana berkomunikasi dengan orang-orang tertentu, bagaimana cara membantu orang lain dan bagaimana cara memperlakukan orang lain dalam kelompok. Dengan adanya pemahaman demikian, ikatan (*cohesi*) dan rasa percaya (*trust*) serta kepuasan hubungan dan konsensus diantara anggota kelompok dalam pengambilan keputusan meningkat, anggota mulai merasakan perlunya kesatuan pendapat mengenai perilaku yang boleh dan yang tidak boleh ditampilkan dalam pergaulan kelompok atau norma kelompok, agar kelompok bisa bekerja secara efektif dan efisien dalam memecahkan masalah yang dihadapi bersama.

Kondisi akhir dari tahap pembentukan norma ini adalah terciptanya suasana penuh keharmonisan dalam kelompok, sehingga hubungan antar

pribadi yang semula penuh dengan keragu-raguan dan konflik satu sama lain akibat ketertutupan diri, telah berubah menjadi sarana untuk pemecahan masalah dan penyelesaian pekerjaan kelompok. Selain itu sudah jelas pula peran apa yang harus dimainkan oleh setiap anggota dalam penyelesaian pekerjaan kelompok sesuai dengan kemampuan yang bisa ia berikan kepada kelompok.

4) Tahap Berprestasi

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

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok

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

1) Tujuan kelompok

Tujuan dinamika kelompok yang diinginkan untuk setiap kelompok dalam organisasi berfungsi:

- (1) Sebagai lumbung dari ide yang ingin dilaksanakan.
- (2) Sebagai ikatan jiwa antara anggota kelompok.
- (3) Menjadi sasaran dan juga menjadi sumber dari konsep perencanaan kerja.
- (4) Menjadi motivasi dalam mengadakan persaingan/aktivitas.
- (5) Menjadi perangsang untuk mendapatkan kepuasan kerja.
- (6) Menjadi arah yang tetap dalam menjalankan tugas kelompok.

2) Interaksi

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

- (1) *Acting* dimisalkan suatu masyarakat desa bekerjasama memperbaiki jalan desa dengan mengerahkan \pm 100 orang untuk memperbaiki jalur sepanjang 1 km. Untuk pemerataan berarti 1 orang bisa mendapat bagian 10 meter, yang mempersatukan anggota kelompok adalah adanya pembagian tugas dan tujuan pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini tidak ada gambaran bahwa antara individu itu tidak ada usaha untuk saling sama-sama bekerja sesuai dengan tugasnya. Dinamika tersebut pada tujuan yang ingin dicapai yaitu peningkatan kualitas pelayanan produk terhadap pengguna.
- (2) *Interacting*, maksudnya adalah adanya kerjasama antara beberapa kelompok pada satu pola kerja yang sama, misalnya untuk memperbaiki jembatan yang menghubungkan dua desa lurus disusun rencana kerja sedemikian rupa, sehingga sikap kelompok dari desa, perlakuan yang wajar/adil, semangat kebersamaan akan pekerjaan seperti ini mulai diuji. Kerjasama seperti itu diperlukan rasa persatuan, solidaritas dan rasa senasib sepenanggungan diantara anggota kelompok. Dalam bentuk *interacting* diperlukan seorang pemimpin yang dapat mempersatukan seluruh anggota kelompok dalam mencapai tujuannya.
- (3) *Co-acting* mengandung pengertian bahwa antara individu dalam kelompok itu terdapat kerjasama yang erat dalam mencapai/mewujudkan suatu tujuan, misalnya untuk memenangkan lomba, semua pemain kesebelasan permainan harus kompak/solid, tidak bisa sendiri-sendiri atau misalnya dua orang pemuda yang mau memikul bersama suatu balok kayu yang besar, diperlukan kerjasama dengan baik diantara mereka ketika sedang mengangkut kayu tersebut.

Dinamika yang terjadi adalah proses interaksi anggota dalam mempelajari tujuan berdasarkan komando pemimpin kelompok.

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

d. Norma dan Nilai Kelompok

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

1) Perasaan *In-Group*

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

senasib sepenanggungan diantara anggota kelompok dalam mencapai tujuan kelompok.

2) Pimpinan dan Suasana Kepemimpinan

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

Kepemimpinan seorang pemimpin kelompok akan mendapat respon dari anggotanya, apakah dia seorang pemimpin yang dinamis, aktif, cakap, bijaksana atau sebaliknya. Mutu dan penilaian yang diberikan kepada kelompok akhirnya tergantung pada mutu pemimpinnya. Dengan kata lain dinamika dari suatu kelompok bersumber dari kedinamisan pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya.

e. Tugas-Tugas

Di bagian ahir materi ini, marilah kita berlatih membentuk kelompok yang dinamis, dengan teknik permainan. Permainan ini dapat memberikan hikmah-hikmah bagi pemahaman terhadap kelompok-kelompok yang dinamis. Berikut ini instrument/permainan dinamika kelompok yang dapat dipakai oleh kita untuk berlatih meningkatkan apresiasi.

1) Mengenalkan Orang Lain

Tujuan permainan ini ialah bahwa anda dapat mengenalkan anggota kelompok lainnya di lingkungan kelompok anda. Waktu penyajian sekitar 30 menit dalam ruangan minimum 2 m^2 x jumlah anggota, dan kursi melingkar bebas tanpa meja. Alat bantu yang anda dapat gunakan ialah kartu sejumlah anggota ukuran 5 x 10 cm, dan alat tulis sebanyak jumlah anggota.

Prosedur yang harus anda lakukan, ialah:

- (1) Berikan kepada setiap peserta kartu yang telah disediakan
- (2) Minta kepada peserta untuk menuliskan nama, gelar, dan unit kerjanya masing-masing pada bagian atas kartu
- (3) Mereka juga diminta mengidentifikasi sesuatu tentang: *latar belakang kehidupan mereka, pengalaman kerja, tujuan mengikuti pelatihan, hobby, kota asal dan lain-lain yang dianggap perlu.*
- (4) Kumpulkan semua kartu ditengah forum.
- (5) Minta seorang peserta untuk menarik salah satu kartu, dan membacakannya dimuka forum. Peserta yang namanya dibacakan, diminta berdiri, sementara informasi lainnya terus dibacakan.
- (6) Selanjutnya peserta yang namanya baru saja dibacakan, diminta mengambil secara acak kartu lain dan membacakannya pula, sementara peserta yang nama dan identitasnya dibacakan agar berdiri.
- (7) Teruskan sampai semua kartu (seluruh peserta) terbacakan.
- (8) Untuk mengukur efektifitas proses perkenalan, fasilitator mengecek kemampuan peserta dengan minta beberapa diantara peserta menyebutkan seluruh nama peserta yang hadir.
- (9) Menjelang akhir acara, fasilitator mengajukan pertanyaan: (1) Bagaimana perasaan hati anda sekarang, dibandingkan sebelum acara perkenalan?
(2) Apa-apa saja yang dapat dijadikan bahan pembelajaran dari berbagai peristiwa perilaku yang terjadi selama interaksi?

2) Pembagian Kelompok Diskusi

Dalam metoda dan proses dinamika kelompok perlu dilakukan pembagian kelompok diskusi peserta latih beberapa kali secara acak, agar setiap peserta latih berada dalam satu sub kelompok, sehingga terbentuk anggota kelompok kelas yang betul-betul menyatu dan solid. Dengan pembagian kelompok kelas menjadi sub-sub kelompok yang kecil ini diharapkan:

- (1) Peserta memperoleh kesempatan untuk dapat berinteraksi secara lebih intensif.
- (2) Setiap peserta dapat lebih mudah mengenal identitas dan kepribadian peserta lain.
- (3) Setiap peserta dapat lebih mudah melihat kekuatan dan kelemahan peserta lain.

Ada dua model pembagian kelompok besar menjadi sub-sub kelompok kecil, yaitu:

(1) *Pembagian Kelompok tidak Berdasarkan Kesamaan Pilihan*

Dengan pembagian kelompok tidak berdasarkan kesamaan pilihan diharapkan terpilihnya sub-sub kelompok yang heterogen, terdiri dari berbagai tipe, baik dari segi kepribadian maupun kemampuan, asal usul, profesi dan sebagainya. Dalam sub kelompok seperti ini peserta dapat saling mendeteksi berbagai perbedaan sifat dan ciri kepribadian satu sama lain.

Ada beberapa pembagian kelompok tidak berdasarkan kesamaan pilihan ini, antara lain:

- (a) Pembagian kelompok berdasarkan hitungan angka. Misalnya, peserta 30 orang, diminta berhitung 1-6, kembali sampai 6 lagi, sampai lima kali putaran. Nomor 1-6 bergabung sehingga terbentuk 5 sub kelompok, masing-masing 6 orang anggota. Peserta sejumlah 30 orang diminta berhitung 1-5 dan kembali lagi 1-5, sampai 6 kali putaran. Peserta dengan nomor 1 berkumpul menjadi sub kelompok 1, nomor 2 menjadi sub kelompok 2, nomor 3 menjadi sub kelompok nomor 3, nomor 4 menjadi sub kelompok 4, nomor 5 menjadi sub kelompok 5, sehingga terbentuk 5 sub kelompok, masing-masing terdiri dari 6 orang anggota.
- (b) Pembagian kelompok dengan potongan peribahasa. Fasilitator menyediakan potongan peribahasa sejumlah peserta, dengan 5,6,7

atau 8 kata tiap peribahasa, tergantung kepada jumlah peserta dan jumlah kelompok yang diinginkan oleh fasilitator. Letakkan potongan-potongan peribahasa tersebut secara acak ditengah forum, setiap peserta diminta mengambil satu potongan peribahasa. Peserta yang masing-masing telah memegang satu potongan peribahasa diminta mencari pasangan dari kata-kata yang dipegangnya agar tersusun sebuah peribahasa yang memang sudah ada dalam pembendaharaan kedudayaan Indonesia (bukan membuat sendiri), misalnya: “*Ibarat anak ayam tiada mengais tiada makan*”.

Adalah peribahasa yang terdiri dari 7 kata, untuk membentuk sub-kelompok dengan 7 anggota. Mengingat jumlah peserta tidak menentu, tidak selalu merupakan kelipatan bilangan tertentu, sehingga mungkin ada sub kelompok yang terdiri dari 5 orang (peribahasa dengan 5 kata), 6 orang (peribahasa dengan 6 kata), 7 orang (peribahasa dengan 7 kata), 8 orang (peribahasa dengan 8 kata) atau lebih dari itu, jumlah anggota sub-sub kelompok tidak perlu persis sama.

Setelah sub-sub kelompok sesuai dengan peribahasa yang mereka temukan, peserta diminta mendiskusikan arti peribahasa tersebut, kemudian menyajikan hasilnya. Sub kelompok lain boleh mengajukan bantahan atau minta klarifikasi atas hasil diskusi sub kelompok penyaji, sub kelompok penyaji dapat menerima atau menolak dengan argumentasi.

Pembagian kelompok melalui potongan peribahasa ini menuntut keaktifan peserta mencari pasangan kata, agar secepatnya tersusun satu peribahasa yang benar, sehingga kelompok akan menjadi lebih dinamis.

Beberapa contoh potongan-potongan peribahasa: (1) Peribahasa 5 kata, untuk sub kelompok dengan 5 anggota (*Seperti Pohon Bambu*

Ditiup Angin, Bagaikan Tikus Jatuh ke Beras, atau Seperti Orang Buta Kehilangan Tongkat); (2) Peribahasa 6 kata, untuk sub kelompok dengan 6 anggota (Tinggi Bagaikan Langit Keras Bagaikan Batu, Umpama Katak Sedikit Air Banyak Bermain, Lembu Punya Susu Sapi Punya Nama); (3) Peribahasa 7 kata, untuk sub kelompok dengan 7 anggota (Ibarat Anak Ayam Tiada Mengais Tiada Makan, Asam didarat Ikan dilaut Bertemu Dalam Belanga, Melepaskan Anjing Terjepit Sesudah Lepas Dia menggigit); (4) Peribahasa 8 kata, untuk sub kelompok dengan 8 anggota (Masuk Kandang Kambing Mengembik Masuk Kandang Kerbau Menguak; Biar Miskin Asal Cerdik Terlawan Juga Orang Kaya; Orang Lapar Diberi Nasi Orang Haus Diberi Air).

(2) Pembagian Kelompok Berdasarkan Kesamaan Pilihan

Pembagian kelompok yang tidak berdasarkan kesamaan pilihan akan memberi peluang terbentuk sub-sub kelompok yang heterogen dalam ciri-ciri kepribadiannya, dimana masing-masing peserta dapat mendeteksi berbagai perbedaan ciri-ciri kepribadian anggota sub kelompoknya, maka dalam pembagian kelompok berdasarkan kesamaan pilihan, diharapkan terbentuk sub-sub kelompok yang menggambarkan adanya homogenitas dalam ciri-ciri kepribadian tertentu, sehingga diantara peserta dapat saling mendeteksi berbagai kesamaan ciri-ciri kepribadian yang ada diantara mereka.

Di bawah ini disajikan beberapa cara pembagian kelompok berdasarkan kesamaan pilihan:

(a) Pembagian Kelompok Berdasarkan Kesamaan Pilihan Warna:

- (1) Fasilitator menyediakan potongan kertas berwarna sebanyak ± 1,5 kali jumlah peserta, dengan warna-warna: *biru, hijau, kuning, merah hati, merah jambu, ungu, coklat, oranye*, dan sebagainya yang terbagi secara merata.

- (2) Peserta diminta mengambil salah satu warna yang paling disukai (disediakan lebih dari jumlah peserta dengan maksud memberikan keleluasaan memilih, tanpa dibatasi jumlah warna).
 - (3) Peserta dengan pilihan warna yang sama diminta berkumpul menjadi satu sub kelompok.
 - (4) Peserta dalam sub kelompok mendiskusikan apa arti warna pilihannya itu, termasuk keunggulan warna tersebut menurut kelompoknya sendiri.
 - (5) Sub kelompok menyajikan hasil diskusinya, sub kelompok lain boleh minta klarifikasi atas keterangan sub kelompok penyaji.
- (b) Pembagian Kelompok Berdasarkan Kesamaan Selera Makanan
- (1) Fasilitator menyediakan sejumlah potongan kertas ($\pm 1,5$ kali jumlah peserta, untuk memberikan keleluasaan memilih), yang bertuliskan nama-nama menu makanan yang populer di masyarakat, seperti: *soto, sate, bakso, gudeg, gado-gado, gule* atau lainnya.
 - (2) Setiap peserta diminta memilih dan mengambil satu potongan kertas yang bertuliskan satu jenis makanan yang paling disukai diantara menu yang tersedia.
 - (3) Peserta yang sama pilihannya diminta bergabung menjadi satu sub kelompok, dan mendiskusikan kelebihan-kelebihan dari menu yang dipilihnya.
 - (4) Masing-masing sub kelompok menyajikan hasil diskusinya, sub kelompok lain boleh minta klarifikasi hasil diskusi kelompok penyaji.

f. Rangkuman

- 1) Dinamika kelompok atau *group dynamic*, muncul di Jerman yang dipelopori Kurt Lewin (*Force-Field Theory*), menjelang tahun 1940-an,

diilhami oleh teori kekuatan medan yang terjadi di dalam sebuah kelompok, akibat dari proses interaksi antar anggota kelompok.

- 2) Lewin menyodorkan tiga tahap pembaharuan perilaku kelompok, yaitu (1) tahap *unfreezing*, (2) *moving*, (3) *refreezing*. Oleh karena itu, upaya yang dapat dilaksanakan ialah adanya regulasi proses *feed-back* melalui optimalisasi *Team Building*. *Tim building* adalah suatu metoda yang dirancang untuk membantu kelompok-kelompok untuk dapat berperilaku secara lebih efektif dengan mengevaluasi dan meningkatkan struktur, proses, kepemimpinan, komunikasi, resolusi konflik dan kepuasan para anggota kelompok secara umum.
- 3) *Dinamika* merupakan suatu pola atau proses pertumbuhan, perubahan atau perkembangan dari suatu bidang tertentu, atau suatu sistem ikatan yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi antara unsur yang satu dengan yang lain, karena adanya pertalian yang langsung diantara unsur-unsur tersebut. *Kelompok* adalah suatu kumpulan yang terdiri dari dua orang atau lebih, apabila memenuhi kualifikasi: Keanggotaan yang jelas, adanya kesadaran kelompok, suatu perasaan mengenai adanya kesamaan tujuan atau sasaran atau gagasan, saling ketergantungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan, terjadinya interaksi, kemampuan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu yang telah disepakati.
- 4) Suatu metoda dan proses yang bertujuan meningkatkan nilai-nilai kerjasama kelompok. Artinya metoda dan proses dinamika kelompok ini berusaha menumbuhkan dan membangun kelompok, yang semula terdiri dari kumpulan individu-individu yang belum saling mengenal satu sama lain, menjadi satu kesatuan kelompok dengan satu tujuan, satu norma dan satu cara pencapaian berusaha yang disepakati bersama.
- 5) Pertumbuhan kelompok melalui beberapa fase, yaitu: fase *performing* (fase berprestasi), fase *norming* (fase pembentukan norma), fase *storming* (fase peralihan), dan *forming* (fase kekelompokan).

- 6) Pada kenyataannya, dinamika kelompok senantiasa dipengaruhi oleh beragam faktor, antara lain: tujuan kelompok dan interaksi.
- 7) Tujuan dinamika kelompok yang diinginkan untuk setiap kelompok dalam organisasi berfungsi: sebagai lumbung dari ide yang ingin dilaksanakan; sebagai ikatan jiwa antara anggota kelompok; menjadi sasaran dan juga menjadi sumber dari konsep perencanaan kerja; menjadi motivasi dalam mengadakan persaingan/aktivitas; menjadi perangsang untuk mendapatkan kepuasan kerja; dan menjadi arah yang tetap dalam menjalankan tugas kelompok. Sedangkan interaksi paling tidak sebagai petugas pembangunan harus mengenal empat macam jenis pola interaksi yang terjadi di kelompok/masyarakat, yaitu: (1) *Acting*, (2) *Co-Acting*, (3) *Interacting* dan (4) *Counter Acting*.
- 8) Norma dan nilai kelompok berarti tata interaksi yang disepakati bersama yang mengatur sikap dan perilaku anggota dalam kelompok, misalnya: apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan anggota dan konsekuensinya yang akan diberlakukan sama bagi anggota kelompok yang melanggarnya, antara lain: Perasaan *In-Group*, pimpinan dan Suasana Kepemimpinan.

g. Tes Formatif

Jawablah pertanyaan berikut dengan singkat dan jelas!

- 1) Dinamika kelompok merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam sebuah organisasi. Untuk memahami konsep dinamika kelompok, coba saudara jelaskan sejarah dan pengertian dinamika kelompok!
- 2) Dinamika kelompok secara harfiah merupakan sebuah kata majemuk, terdiri dari kata dinamika dan kelompok. Coba saudara jelaskan kedua kata tersebut!
- 3) Pertumbuhan kelompok terjadi melalui beberapa fase, salah satunya adalah fase norming (fase pembentukan norma). Coba saudara jelaskan pertumbuhan melalui fase tersebut!

- 4) Pada kenyataannya, dinamika kelompok senantiasa dipengaruhi oleh beragam faktor, antara lain oleh tujuan dinamika kelompok. Coba saudara jelaskan fungsi dari tujuan dinamika kelompok !
- 5) Pola interaksi merupakan hal penting yang perlu dipahami oleh petugas pembangunan. Coba saudara sebutkan 4 pola interaksi yang terjadi dalam masyarakat!

h. Kunci Jawaban

- (1) Dinamika kelompok atau *group dynamic*, muncul di Jerman pada menjelang tahun 1940-an, diilhami oleh teori kekuatan medan yang terjadi di dalam sebuah kelompok, akibat dari proses interaksi antar anggota kelompok. Teori ini dikembangkan oleh ahli-ahli psikologi Jerman penganut aliran *gestalt psychology*. Salah seorang tokohnya adalah Kurt Lewin yang terkenal dengan *Force-Field Theory*. Mereka melihat sebuah kelompok sebagai satu kesatuan yang utuh, bukan sebagai kumpulan individu-individu yang terlepas satu sama lain. Kesatuan ini muncul sebagai resultan dari adanya gaya tarik menarik yang kuat diantara unsur-unsur yang terlibat di dalamnya.
- (2) Secara harfiah kedua kata tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, Dinamika merupakan suatu pola atau proses pertumbuhan, perubahan atau perkembangan dari suatu bidang tertentu, atau suatu sistem ikatan yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi antara unsur yang satu dengan yang lain, karena adanya pertalian yang langsung diantara unsur-unsur tersebut. Pengertian dinamika ini lebih menekankan pada gerakan yang timbul dari dalam dirinya sendiri, artinya sumber geraknya berasal dari dalam kelompok itu sendiri, bukan dari luar kelompok.
- (3) Dalam fase pembentukan norma, meskipun konflik masih terjadi terus, namun anggota kelompok mulai melihat karakteristik kepribadian masing-masing secara lebih mendalam, sehingga lebih memahami mengapa terjadi

perbedaan dan konflik, bagaimana berkomunikasi dengan orang-orang tertentu, bagaimana cara membantu orang lain dan bagaimana cara memperlakukan orang lain dalam kelompok. Dengan adanya pemahaman demikian, ikatan (*cohesi*) dan rasa percaya (*trust*) serta kepuasan hubungan dan konsensus diantara anggota kelompok dalam pengambilan keputusan meningkat, anggota mulai merasakan perlunya kesatuan pendapat mengenai perilaku yang boleh dan yang tidak boleh ditampilkan dalam pergaulan kelompok atau norma kelompok, agar kelompok bisa bekerja secara efektif dan efisien dalam memecahkan masalah bersama.

Kondisi akhir dari tahap pembentukan norma ini adalah terciptanya suasana penuh keharmonisan dalam kelompok, sehingga hubungan antar pribadi yang semula penuh dengan keragu-raguan dan konflik satu sama lain akibat ketertutupan diri, telah berubah menjadi sarana untuk pemecahan masalah dan penyelesaian pekerjaan kelompok. Selain itu sudah jelas pula peran apa yang harus dimainkan oleh setiap anggota dalam penyelesaian pekerjaan kelompok sesuai dengan kemampuan yang bisa ia berikan kepada kelompok.

- (4) Tujuan dinamika kelompok yang diinginkan untuk setiap kelompok dalam organisasi berfungsi:
 - (a) Sebagai lumbung dari ide yang ingin dilaksanakan.
 - (b) Sebagai ikatan jiwa antara anggota kelompok.
 - (c) Menjadi sasaran dan sumber dari konsep perencanaan kerja.
 - (d) Menjadi motivasi dalam mengadakan persaingan/aktivitas.
 - (e) Menjadi perangsang untuk mendapatkan kepuasan kerja.
 - (f) Menjadi arah yang tetap dalam menjalankan tugas kelompok.
- (5) Empat macam jenis pola interaksi yang terjadi di kelompok, yaitu:
 - (a) *Acting*,
 - (b) *Co-Acting*,
 - (c) *Counter Acting*.
 - (d) *Interacting* dan

Setiap soal bobotnya sepuluh (10). Jika jawaban anda benar, coba kalikan dengan bobot soal. Anda dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya jika skor yang anda peroleh lebih dari 30.

2. Kegiatan Belajar Ke-2

Tujuan belajar pada materi ini anda diharapkan dapat: (1) menganalisis proses fasilitasi kemampuan berkelompok yang dinamis; (2) mengaplikasikan metode fasilitasi dalam berkelompok; dan (3) menguraikan kiat-kiat dalam melaksanakan fasilitasi kelompok.

Untuk memperoleh tujuan belajar tersebut mari kita simak materi belajar berikut.

a. Fasilitasi Kemampuan Berkelompok yang Dinamis

Dalam kehidupan sehari-hari, manusia memiliki dua potensi, yaitu potensi subjektif dan potensi objektif. Melalui potensi subjektifnya, manusia dapat berlaku sebagai subjek yang mengatur dan mempengaruhi lingkungan, dan dengan potensi objektifnya, manusia dapat dipengaruhi oleh lingkungan disekitarnya. Artinya dalam proses pendidikan dan pelatihan, anda disatu pihak perlu melakukannya dan dipihak lain perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya. Proses pengisian ini akan menjadi lebih mudah dalam situasi yang memberikan kebebasan bagi individu untuk mengembangkan potensi dirinya.

Secara antropologis, dapat diyakini bahwa, sebagai makhluk hidup manusia akan selalu mengalami perubahan, pertumbuhan dan perkembangan. Proses ini akan berjalan secara alamiah. Pelatihan hanya merupakan upaya percepatan dan pemberian arah yang lebih tajam dari proses alamiah tersebut, yaitu mempercepat terjadinya perubahan, pertumbuhan dan perkembangan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Untuk itu proses peningkatan kemampuan berkelompok secara dinamis, di samping dapat menggali dan memperkuat potensi yang ada di dalam diri manusia, harus juga mampu memberikan pengalaman belajar secara

langsung, yang sekaligus dapat mempengaruhi otak, sebagai sumber intelegensia, jiwa, sebagai sumber perasaan dan raga, sebagai sumber karya (keterampilan).

Jika kita belajar dari teori Kurt Lewin sebagaimana dibahas di muka, maka kita dapat mengimplementasikannya dalam pola-pola belajar dan berlatih, melalui:

- (1) Fase Pencairan, yaitu suatu fase untuk menghancurkan rintangan psikologis dan sosial, agar selanjutnya anda dapat mengikuti proses pembelajaran dengan perasaan enak, tanpa adanya beban psikologis dan sosial diantara sesama anggota kelompok, anda dan atasan anda, anda dan rekan usaha anda atau dengan para konsultan. Gejala yang muncul dari adanya beban psikologis dan sosial di antara sesama anggota, antara lain: sifat tertutup, defensif, tidak mau mendengarkan orang lain, merasa pengalamannya sendiri yang paling baik, tidak peka terhadap diri sendiri dan orang lain, tidak mengetahui siapa dirinya dan orang lain. Karena itulah fase pencairan ini perlu dilakukan dalam setiap upaya pengenalan terhadap organisasi.
- (2) Fase berubah, tumbuh dan berkembang, yaitu suatu fase dimana anda mengalami pengisian berupa masukan ilmu pengetahuan dan teknologi, proses penajaman daya nalar, daya pikir yang objektif dan sistematis, melalui berbagai metoda dan teknik belajar yang sesuai dengan kesempatan anda.
- (3) Fase pemantapan dan konsolidasi hasil belajar, yaitu suatu fase dimana anda mendapat kesempatan untuk memantapkan dan mengkonsolidasikan hasil belajar sebelumnya. Kegiatan dalam fase ini dapat berupa praktek-praktek berwirausaha, studi wisata yang terkait dengan realisasi usaha yang telah berhasil, dan mempelajari kisah-kisah sukses para wirausahawan.

Pertanyaan pertama yang perlu anda lontarkan adalah mengapa seorang wirausahawan perlu mengenali teknik fasilitasi? Bukankah cukup

mengenalinya dan memiliki keterampilan komunikasi saja? Lalu apa perbedaan yang esensial antara teknik komunikasi dan teknik fasilitasi? Modul ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut.

1) Pengertian Fasilitasi

Fasilitasi adalah kata yang menggambarkan suatu kegiatan, sesuatu yang dilakukan seseorang. Fasilitasi berasal dari kata latin “facilis” yang artinya “mempermudah”. Ada beberapa definisi yang tercantum di dalam kamus di antaranya: (1) Membebaskan kesulitan dan hambatan, membuatnya menjadi mudah; (2) Mengurangi pekerjaan; (3) Memberikan bantuan.

Sehingga bila diadaptasi dalam proses kepemimpinan dalam konteks berwirausaha, fasilitasi mengandung pengertian membantu dan menguatkan orang-orang yang dipimpin agar dapat memecahkan masalahnya sendiri dan memenuhi kebutuhannya sendiri sesuai potensi yang dimilikinya. Pengertian itu pulalah yang dirasa tepat untuk menggambarkan pemahaman fasilitasi dalam konteks wirausaha.

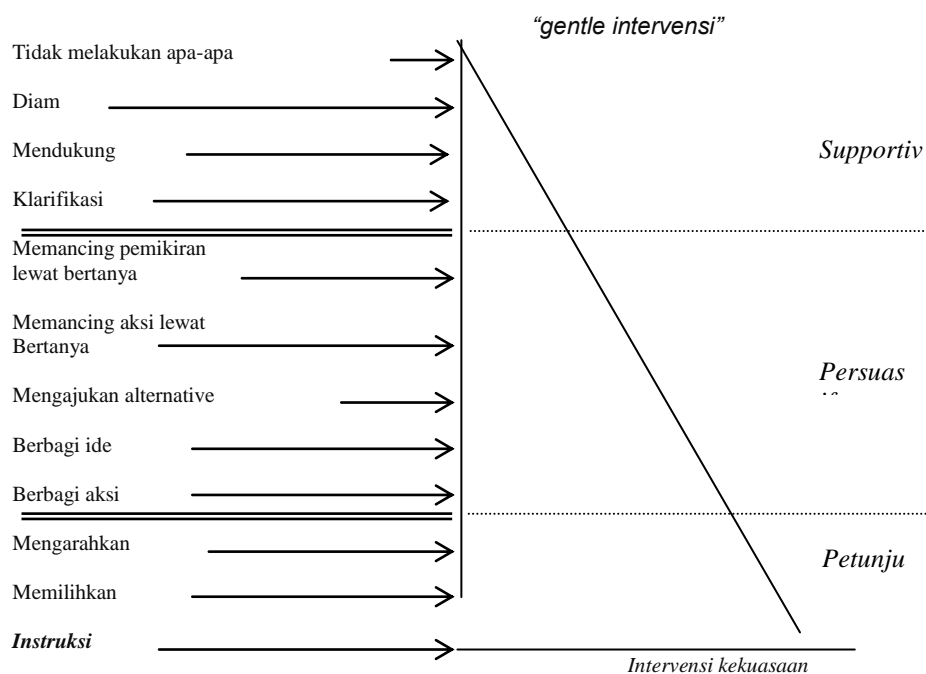
Ada beberapa alasan mengapa diperlukan fasilitasi dalam peningkatan kemampuan berkelompok secara dinamis:

Pertama, bekerja bersama dengan kelompok. Alasan pertama dan utama dari perlunya teknik fasilitasi bagi seorang wirausahawan adalah karena anda adalah pemimpin dan akan bekerja bersama dengan kelompok orang-orang yang dipimpin anda. Mereka bergabung atau digabungkan menjadi satu dengan membawa sejumlah karakter dan pikiran individu, untuk mampu mendatangkan sinergi yang begitu besar. Oleh karena itu perlu mempertemukan hubungan yang produktif antar mereka. Maka peran anda sebagai fasilitator adalah membantu pembentukan kelompok yang sinergis, efektif dan menciptakan lingkungan usaha yang ‘nyaman’ agar anggota kelompok menemukan kesamaan serta kesepakatan pikiran dan tindakan.

Kedua, melibatkan orang dewasa. Orang-orang yang anda pimpin adalah orang dewasa dan unik, yaitu orang yang telah memiliki kepribadian

dan konsep diri, kaya pengalaman serta memiliki pandangan positif pada sesuatu yang bisa langsung diterapkannya. Sehingga orang dewasa tersebut, bukan sekedar gelas kosong yang dengan mudah dapat anda tuangkan sesuatu ke dalamnya. Perubahan pandangan dan perilaku yang diharapkan muncul lewat proses pemberdayaan menuntut suatu pendekatan yang interaktif dan partisipatif. Ide dan pemikiran setiap anggota kelompok usaha anda memiliki makna. Bagaimana menghimpunnya serta mengarahkannya menjadi sesuatu untuk persamaan persepsi dan ditindaklanjuti bersama, memerlukan peran-peran anda yang optimal. Disitulah teknik fasilitasi akan berguna bagi anda.

Ketiga, pemberdayaan memerlukan intervensi. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam proses pemberdayaan kelompok menuntut kepemimpinan yang kuat dari seorang pimpinan. Dalam konteks berwirausaha, anda lah orangnya. Anda sebagai fasilitator diharapkan mengambil peran percepatan pemberdayaan anggota-anggota kelompok usaha anda. Menciptakan proses keterpaduan antara kondisi, harapan dan aspirasi anggota kelompok yang anda pimpin melalui proses fasilitasi yang anda lakukan.



Gambar 4.3
Model Intervensi Fasilitator terhadap Kelompok

Memperhatikan gambar di atas, maka ada beberapa catatan khusus dan anjuran bagi para fasilitator:

- (1) Fungsi fasilitator adalah pemandu daur dan bergulirnya aktivitas usaha pada setiap kelompok anggota;
- (2) Tugas pokok fasilitator adalah menumbuhkan partisipasi, mengakomodasi aspirasi dan pendapat serta mengupayakan kesamaan persepsi dan aksi di kalangan anggota kelompok;
- (3) Perlu disadari bahwa fasilitasi merupakan bentuk intervensi yang dilakukan pada seluruh spektrum kepemimpinan organisasi;
- (4) Saat anda menggunakan bentuk intervensi spektrum kekuasaan, berarti pengaruh dan kendali anda terhadap program semakin kuat dan besar.
- (5) Penggunaan spektrum ekstrim “gentle intervensi & intervensi kekuasaan” mengandung kadar fasilitasi yang rendah partisipasi.

Peran anda sebagai fasilitator diharuskan berintervensi, lewat proses fasilitasi dalam aktivitas pemberdayaan, dengan bentuk, cara dan waktu intervensi yang tepat. Ilustrasi dalam gambar 10.3 menggambarkan sejumlah pilihan intervensi yang dapat Anda lakukan di kelompok-kelompok yang anda pimpin. Tidak ada pilihan yang terbaik, terburuk atau lebih bagus antara satu dan lainnya, karena keberhasilan intervensi sangat dipengaruhi oleh tujuannya, bukan semata pada bentuk intervensinya itu sendiri.

2) Kecakapan sebagai Fasilitator

Fasilitator sebagai pelaku kegiatan fasilitasi memiliki sejumlah kemampuan yang harus dimilikinya, di antaranya:

a) Kepemimpinan

Fasilitator menjalankan fungsi kepemimpinan di lingkungan organisasinya, sehingga seharusnya memiliki kapasitas untuk membimbing, menggerakkan, memotivasi sekaligus berperan sebagai mediator antar anggota organisasi maupun dengan para pengguna/pelanggan.

b) Kecakapan Komunikasi

Dalam kecakapan ini mencakup kecakapan dalam menyampaikan pesan, menjadi pendengaran yang aktif, dan kecakapan bertanya dengan efektif. *Kecakapan menyampaikan pesan*, bahwa pengetahuan, pemahaman, informasi serta gagasan perlu dikemas dan disajikan dalam bentuk komunikasi. Kefasihan dan kejelasan dalam menyampaikan pesan kepada kelompok masyarakat merupakan syarat mutlak seorang fasilitator dalam menjalankan proses fasilitasi. Dengan kecakapan itulah anda dapat menjelaskan, mempengaruhi, berbagi dan memberikan kontribusi kepada kelompok. *Pendengar aktif*, bahwa mendengar secara aktif merupakan ciri keterbukaan sekaligus menjadi salah satu syarat penting seorang fasilitator. Saat anda melakukan hal ini, memungkinkan anda tahu apa yang terjadi dan peka terhadap perasaan dan emosi dibalik ungkapan kata yang disampaikan kelompok. Memberi dasar bagi anda untuk mengetahui apa yang terjadi, bagaimana bisa terjadi dan apa yang seharusnya anda lakukan. *Bertanya efektif*, bahwa dengan bertanya memudahkan Anda untuk belajar dan mengerti apa yang terjadi serta memberi pemahaman bagi anda untuk memilih dan menemukan alternatif tindakan.

c) Kecakapan dalam “mengembangkan orang”

(1) Mengenal teknik pemberdayaan individu

Memahami benar serta menghayati isu-isu pemberdayaan, sehingga mengenal apa yang harus dan bisa dilakukan bagi anggotanya. Khusus untuk anggota kelompok, pengenalan isu-isu pemberdayaan yang sifatnya internal, dalam arti dapat diterapkan pada pribadi masing-masing anggotanya demi meningkatkan kehidupan usaha bersama organisasinya. Dengan demikian kehadiran anda sebagai fasilitator harus sudah memiliki visi dan misi.

(2) Kemampuan identifikasi

Kecakapan mengidentifikasi potensi, masalah, hambatan dan fenomena usaha adalah awal dan bekal fasilitator dalam melakukan aksi pemberdayaan di lingkungan organisasinya. Kecakapan ini diperlukan bagi ketepatangunaan aktivitas dan kinerja kelompok.

(3) Kemampuan analitis

Kecakapan analitis, diperlukan oleh anda sebagai fasilitator dalam keseluruhan cakupan program-program usaha yang telah anda rencanakan. Melalui proses analitis, seorang fasilitator dapat mengantisipasi masalah, menemukan alternatif solusi serta memprakarsai langkah-langkah pemberdayaan.

(4) Adaptasi dan andragogy partisipatif

Menyesuaikan diri dengan kondisi, situasi, harapan serta karakteristik anggota kelompok, merupakan bekal positif dalam fasilitasi. Manfaatnya melibatkan dan kepemilikan kelompok terhadap program-program yang harus dilakukan, dapat memicu keberhasilan usaha anda. Di sisi lain keberadaan anggota kelompok sebagai orang dewasa, menuntut fasilitator untuk melibatkan pemikiran dan aksi mereka sebagai pemimpin dalam melaksanakan usaha.

Kata-kata saja terkadang tidaklah cukup, banyak hal menuntut bukti. Begitu pun dengan setiap anggota kelompok yang anda pimpin, anda perlu sesekali melakukan sesuatu sebagai wujud pernyataan anda untuk bukti keberadaan dan kepedulian anda terhadap setiap kelompok yang anda pimpin.

d) “Human Relations”

Fasilitator harus memiliki kapasitas untuk membina hubungan yang harmonis dengan anggota kelompoknya. Berkaitan dengan bagaimana memperlakukan dan berinteraksi dengan mereka, serta menempatkan mereka dengan prinsip kesetaraan.

e) Manajemen Interaksi

Proses interaksi antar individu dalam kelompok, perlu diatur dan anda sebagai fasilitator berperan sebagai pemimpinnya. Hanya dengan itu, anda dapat memadukan berbagai kondisi dan aspirasi antar dan intra kelompok serta program usaha dan anda sendiri sebagai fasilitatornya. Berikut adalah sejumlah anjuran agar anda mampu menjadi manager yang baik dalam interaksi kelompok yang anda pimpin:

- (1) Anda selalu ada! Ikuti terus perkembangan yang terjadi dalam kelompok, tangkap isu-isu penting yang berkaitan dengan program usaha yang terjadi di lingkungan setiap kelompok. Ini menjadi bekal bagi anda untuk mengantisipasi dan mengenali persepsi kelompok. Siaplah untuk selalu menyertai kelompok dalam segala keadaan.
- (2) Mempertahankan kebebasan. Sediakan ruang dalam program usaha untuk tetap memberikan kebebasan bagi setiap kelompok, seperti menentukan pilihan dan penetapan waktu. Jauhkan penggunaan bahasa yang membatasi kebebasan seperti harus, mesti, tidak boleh dan seterusnya.
- (3) Undang partisipasi. Ajak keterlibatan setiap anggota kelompok secara penuh. Jadikan program-program organisasi sebagai milik mereka sendiri. Sekecil apa pun sumbangan mereka, adalah prestasi mereka dalam berpartisipasi.
- (4) Sadari potensi yang ada. Temukan potensi yang ada di kelompok gunakan secara maksimal bagi kepentingan pemberdayaan. Dukunglah kelompok untuk menyadari adanya potensi dan memanfaatkan potensi tersebut.
- (5) Memperkuat aksi. Jangan terjebak pada proses pemberdayaan ‘omong-omong’, karena akhirnya anggota kelompok hanya merasakannya sebagai slogan. Lakukan sesuatu dan ajak kelompok untuk segera melakukan sesuatu untuk perbaikan kehidupan mereka.

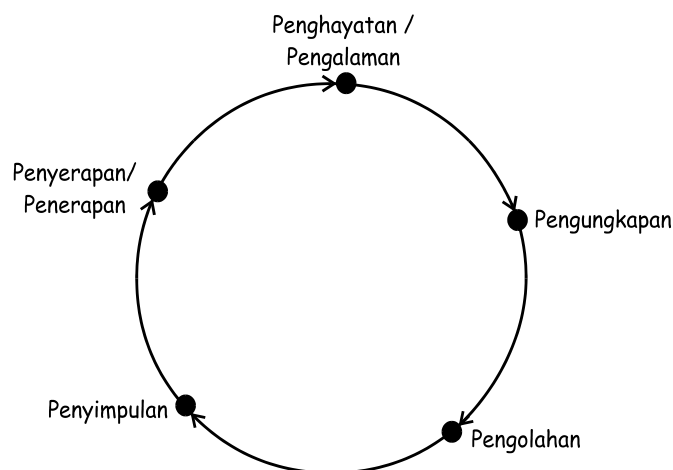
b. Metode Fasilitasi dan Aplikasinya

Model fasilitasi pada tingkat kelompok pelaku usaha, meliputi langkah-langkah berikut:

- (1) Identifikasi kelompok sasaran dan lingkungannya. Proses awal fasilitasi yang mencoba menemukani 'keberadaan' anggota kelompok berikut kondisi dan potensi lingkungannya.
- (2) Proses fasilitasi. Proses inti fasilitasi, dimana membantu kelompok untuk menyadari keberadaan diri mereka sendiri menyangkut masalah dan kondisinya serta menguatkan mereka untuk menyadari, mengatasi masalah dan memperbaiki aktivitas kinerjanya.
- (3) Refleksi hasil. Mengajak dan menganalisis langkah-langkah strategis pemberdayaan yang dilakukan.

Ada dua alternatif metode fasilitasi yang dapat anda gunakan di lingkungan organisasi anda, yakni:

- (1) *Daur pengalaman berstruktur*. Proses fasilitasi dengan menggunakan metode ini menekankan pada pentingnya pengalaman langsung dan nyata dalam suatu daur proses fasilitasi yang terdiri dari lima proses atau tahapan yang berbeda namun tetap saling berkaitan satu sama lain.

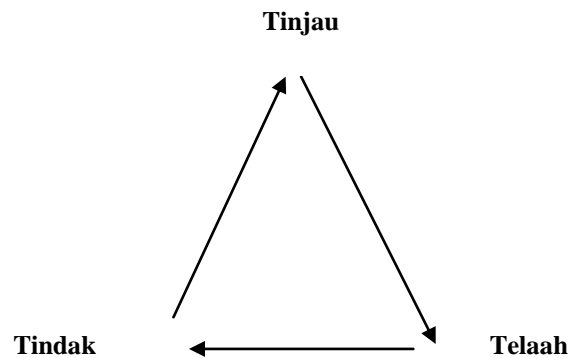


Gambar 4.4
Model Daer Pengalaman Berstruktur

Proses dan langkah fasilitasi dengan menggunakan metode Daur Pengalaman Berstruktur, dapat dilakukan dengan cara:

- (a) *Melakukukan/mengalami*. Memulai dengan mengajak kelompok mengalami/melibatkan langsung dalam suatu kegiatan baik itu dalam tatanan mengerjakan, melihat atau mengamati suatu. Pengalaman inilah yang menjadi titik tolak proses selanjutnya.
 - (b) *Mengungkapkan*. Memberi kesempatan dan mengajak kelompok untuk mengungkapkan dan menyatakan kembali apa yang telah dialaminya dan tanggapan kelompok atas pengalaman tersebut.
 - (c) *Mengolah/menganalisa*. Kemudian kelompok melakukan kajian terhadap semua ungkapan pengalaman tersebut, dan menghubungkan dengan pengalaman lainnya yang mungkin mengandung makna atau kondisi serupa di tengah mereka.
 - (d) *Menyimpulkan*. Merupakan kelanjutan logis dari pengkajian pengalaman adalah keharusan untuk mengembangkan atau merumuskan prinsip-prinsip berupa generalisasi pengalaman. Kemudian membantu kelompok untuk merumuskan, memperinci serta memperjelas kondisi, sesuai pengalaman yang ada.
 - (e) *Menerapkan*. Penerapan merupakan langkah akhir untuk merencanakan prinsip yang telah dialami. Memang proses pengalaman ini belum lengkap sebelum penemuan baru dilakukan, karena ini sesungguhnya merupakan tahapan ‘uji coba’ dan melahirkan pengalaman baru yang perlu didaurkan kembali.
- (2) Daur 3T (Tinjau, Telaah, Tindak). Proses fasilitasi dengan tahapan yang lebih sederhana, berpatokan pada tiga aksi fasilitasi, yaitu: (1) *Tinjau* (mengajak kelompok untuk melihat, mengamati dan mempelajari situasi, kondisi, perkembangan atau produk yang ada disekitar kelompok); (2) *Telaah* (Mengajak kelompok untuk berpikir kritis dan analisis untuk

mengidentifikasi masalah, penyebab dan menemukan solusi pemecahannya); (3) *Tindak* (Memotivasi melakukan tindakan).



Gambar 4.5
Model Daur Pengalaman Berstruktur

c. Kiat Fasilitasi Kelompok

Berikut adalah sejumlah anjuran agar anda mampu menjadi manager yang baik dalam bersikap dan berperilaku dengan kelompok yang anda pimpin:

- (1) *Empati*, yaitu “menyetel” anda pada “gelombang pemancar” kelompok. Cobalah melihat situasi sebagaimana mereka melihatnya, berada dan bersatu dengan kelompok serta membiarkan diri anda mengalami atau menyatu dengan pengalaman mereka, merenungkan makna pengalaman itu sambil menekan penilaian sendiri lalu mengkomunikasikannya.
- (2) *Berlakulah wajar*, yaitu bersikap jujur, apa adanya, terus terang dan respon apa yang terjadi pada kelompok dengan tulus; hindari manipulasi peran dan keberpihakan pada salah satu kelompok.
- (3) *Membuka diri*, baik dalam menerima keterbukaan orang lain tanpa mengukur dengan konsep diri sendiri. Setiap saat bersedia untuk merubah konsep diri sendiri, tidak bersikap ‘ngotot’. Maupun secara aktif mengungkapkan diri kepada orang lain, mengenalkan diri kepada kelompok, perasaan, harapan, pandangan, suka dan duka serta mau mengambil resiko melakukan kekeliruan.

- (4) *Rendah hati*, terutama dalam menjawab setiap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kelompok. Tidak menjadi ahli dalam segala bidang, artinya tidak terpancing untuk menjawab setiap pertanyaan, seakan-akan anda makhluk ‘serba bisa’;

Dalam aspek memberi dukungan dan bantuan kepada kelompok, anda sebagai pemimpin dapat melakukan kiat-kiat berikut:

- (1) Anda perlu melatih kekuatannya! Pertanyaannya bukanlah “seberapa keras ia bekerja” (apakah ia setia?) melainkan “seberapa banyak ia menyelesaikan tugasnya” (artinya apakah ia berbuah?); Banyak pemimpin yang kurang memperlengkapi “kekuatan orang” dan memberi kesempatan untuk berkembang; Anda perlu memberi diri untuk mereka! Anda dapat memberi kesan pada orang dari jarak jauh, tetapi Anda hanya bisa mempengaruhi mereka dengan sangat kuat pada saat Anda bersama mereka; Kasihilah mereka, beri dorongan pada mereka, terbukalah pada mereka, dan kembangkan mereka!
- (2) Beri mereka “penghargaan”! Ingat! Orang ingin dihargai, bukan diperkuda. Mereka ingin diperlakukan sebagai orang, bukan sebagai barang demi keuntungan sekelompok orang. Mereka ingin diperlakukan sebagai tujuan, bukan sarana untuk mencapai tujuan.
- (3) Beri kesempatan untuk berhasil! Ciptakan suasana yang hangat, positif, kreatif, terbuka, dan mendukung; Berilah peralatan yang memadai untuk mereka; Berilah penataran yang teratur agar mereka berkembang dan bertumbuh; Kembangkan kerja sebagai team; Doronglah untuk berkarya menuju visi di depan.
- (4) Prinsip pengembangan orang antara lain: (a) Pengembangan orang perlu waktu; (b) Keterampilan orang sangat penting untuk menunjang keberhasilan; (c) Jadilah teladan/model bagi mereka; (d) Pimpin mereka melalui kaca mata mereka; (e) Pemimpin harus peduli kepada mereka sebelum ia dapat mengembangkan mereka; (f) Pemimpin perlu mencari

kesempatan dan peluang untuk membangun manusianya; (g) Potensi terbesar untuk mengembangkan usaha terletak pada pengembangan manusianya.

- (5) Jadi, “carilah orang-orang..., hiduplah bersama mereka..., belajarlh dari mereka..., kasihilah mereka..., mulailah dengan apa yang mereka ketahui..., bangunlah dengan yang ada pada mereka...” Setelah itu, “ketika karya mereka telah berhasil..., pekerjaan mereka telah selesai..., mereka akan berkata dengan bangga...bahwa kita telah menyelesaikannya dengan baik!”

d. Tugas dan Latihan

1) Menguji Kemampuan Analisis “Who Is The Boss”

Tujuan dari permainan ini, ialah: (1) Peserta dapat mendeteksi kemampuan analisis masing-masing, melalui adu argumentasi dalam diskusi kelompok; (2) Peserta menyadari perlunya mengangkat informasi yang tepat dan benar dari data yang tersedia, untuk dijadikan alat pengambilan keputusan yang tepat; (3) Peserta dapat melihat kecenderungan dominasi peristiwa persepsi individual dalam proses pengambilan keputusan.

Waktu penyajian sekitar 45 menit, desain ruangan minimum: 2 m² x jumlah peserta, kursi-kursi melingkar untuk setiap kelompok, jumlah peserta sekitar 30 orang, alat bantu: Lembar Instrumen “ Who is The Boss, berikutini:

“Instrumen Who Is The Boss”

Joni, Awan, Dewi, Kadir dan Harto adalah personil dari sebuah perusahaan yang menghasilkan produk industri garmen. Mereka menduduki *jabatan sebagai manajer, sekretaris, bendaharawan, klerk dan stenografer*, namun tidak secara berurutan. Berdasarkan informasi di bawah ini, tentukan jabatan mereka masing-masing.

- Stenografer membalut jari manajer, ketika jari manajer terluka sehabis memperbaiki mobilnya sendiri, yang mengalami kerusakan kecil.

- Ketika manajer dan sekretaris pergi ke luar kota (mereka berdua banyak diisukan sering selalu berkencan di luar kota) bendaharawan memotong gaji Harto dan Kadir, karena mereka sering tidak masuk kerja.
- Bendaharawan adalah seorang pemain catur yang baik, dan Awan sangat mengaguminya.
- Kadir sering mengundang makan stenographer dan sekretaris, tetapi sekretaris menolaknya dengan halus, karena dia sudah sering diajak makan oleh manajer.
- Dewi sering juga pergi dengan alasan yang dicari-cari, sedangkan klerk dan bendaharawan merasa dibebani banyak tugas.
- Kadir sering bersitegang dengan manajer, bukan karena soal pekerjaan, tapi karena pada akhir-akhir ini merasa kurang diperhatikan oleh manajer.
- Awan dan Harto sering menggerutu dan bermaksud akan mencari pekerjaan lain, karena merasa kurang diperhatikan oleh manajer, lebih-lebih pada akhir-akhir ini.
- Manajer seorang yang bertempramen keras, berwibawa dan mempunyai hobby berburu serta balap mobil.

Prosedur yang harus dikerjakan dalam latihan ini, antara lain:

- (1) Peserta dibagi menjadi beberapa sub kelompok, dengan anggota masing-masing 5-8 orang (5 menit).
- (2) Setiap sub kelompok diberi beberapa lembar instrument “Who Is The Boss” untuk bahan diskusi dalam pemecahan masalah yang diminta dalam instrument, selama 15-20 menit.
- (3) Peserta menyajikan hasil diskusinya, masing-masing sub kelompok 3 menit.
- (4) Kemungkinan ada sub kelompok yang salah dalam mengambil kesimpulan tentang siapa dan menjabat apa. Fasilitator menunjukkan

jawaban yang benar untuk kasus yang diberikan, gunanya untuk menstimulir suatu kegiatan diskusi mengenai mengapa kadang-kadang terjadi kesalahan yang cukup fatal dalam pengambilan keputusan seperti yang diharapkan oleh kasus ini.

- (5) Fasilitator membantu peserta untuk menggali hal-hal yang dapat diangkat sebagai bahan pembelajaran perilaku dari penyajian instrument ini.

Instrumen ini dimaksudkan juga untuk mengingatkan agar selalu berpikir analitis dalam melihat suatu fakta dan menanggapi secara deskriptif (apa adanya), baik dalam menerima maupun menyampaikan informasi, terlebih lagi informasi yang akan dijadikan dasar pengambilan keputusan penting, agar betul-betul bersumber dari data dan fakta, bukan asumsi. Suatu hal yang sering terjadi dalam penyelesaian kasus diatas adalah: peserta dengan serta merta menebak, bahwa: *“Dewi adalah sekretaris, dengan alasan ia adalah satu-satunya wanita, dan biasanya jabatan sekretaris adalah jabatan untuk wanita, dan jarang terjadi dalam masyarakat kita, bahkan hamper tak mungkin seorang wanita bertempramen keras, suka balap mobil dan suka berburu”*.

Artinya, kasus ini juga bermaksud mengingatkan, betapa peristiwa persepsi yang terjadi dalam pikiran seseorang sangat berpengaruh terhadap keputusan yang diambilnya. Terkadang keputusan tersebut menjadi sangat fatal. Fasilitator bisa menambahkan penjelasan tentang peristiwa persepsi, dan betapa dominasi persepsi dalam pengambilan keputusan terkadang menyesatkan, serta cenderung menimbulkan berbagai konflik (konflik persepsional) dalam hubungan antar individu, kalau peristiwa persepsi ini tidak dipahami dan tidak disadari oleh setiap individu. Pengambilan keputusan hendaknya betul-betul didasarkan pada data yang factual, yang kemudian diolah menjadi informasi yang benar dan akurat.

Jawabannya adalah: Manajer (Dewi); Bendaharawan (Joni); Sekretaris (Awan); Stenografer (Kadir); Klerk (Harto).

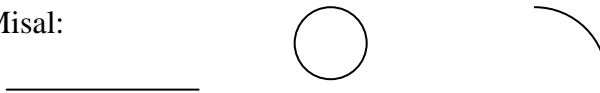
2) Menguji Kemampuan Berkomunikasi: “Gambar Berantai”

Tujuan permainan ini ialah: (1) Memperlihatkan pentingnya komunikasi dalam kerja kelompok; (2) Memperlihatkan bahwa tugas kelompok tak akan berhasil, tanpa perencanaan yang disepakati bersama.

Waktu latihan sekitar 45 menit, jumlah peserta: tidak ditentukan, \pm 30 orang, luas ruangan: 2 m^2 x jumlah peserta, kursi bebas, sesuai keperluan, alat bantu papan tulis atau Flip Chart sejumlah sub kelompok, spidol sejumlah kelompok. Prosedur yang harus dilakukan ialah:

- (1) Peserta dibagi menjadi 2 kelompok, kelompok Tino dan Sidin, masing-masing kelompok membentuk barisan memanjang ke belakang, 2 barisan yang terpisah agak jauh (2-3 meter jaraknya).
- (2) Papan tulis (flipchart) dipasang didepan setiap barisan, dengan arah membelakangi barisan.
- (3) Setiap kelompok diminta menghasilkan sebuah gambar apa saja di papan tulis yang tersedia, dengan catatan bahwa: setiap peserta dalam barisan harus ikut ambil bagian dalam membuat gambar, dengan cara membubuhkan hanya sebuah goresan saja, garis lurus, atau lengkung.

Misal:



- (4) Peserta paling depan diminta memulai dengan goresan pertamanya untuk sebuah gambar yang dinginkannya tersebut kepada peserta berikutnya.
- (5) Peserta berikutnya meneruskan goresan pendahulunya dengan satu goresan pula, agar menjadi sebuah gambar seperti yang diharapkan, dan seterusnya sampai peserta terakhir, yang kemudian memberi judul gambar.
- (6) Setelah semua selesai, fasilitator membalik papan tulis bersama seluruh peserta melihat gambar yang dihasilkan (catatan: *biasanya tidak jelas gambar apa yang dihasilkan peserta*).

- (7) Setiap kelompok menyusun barisan kembali dengan urutan tetap untuk mengulangi lagi membuat gambar di papan tulis, namun mereka diberi kesempatan untuk mendiskusikan rencana yang akan mereka hasilkan.
- (8) Setelah anggota dari setiap kelompok menyepakati gambar yang akan dihasilkan oleh masing-masing kelompok (tentu saja tidak boleh diinformasikan kepada kelompok lain), mereka dipersilahkan menyusun barisan dan mulai satu per satu menggoreskan sebuah garis lurus, lengkung atau lingkaran di papan tulis terbalik.
- (9) Setengah perjalanan, satu atau dua orang dari setiap barisan dipindahkan atau dimutasi, sehingga masing-masing menjadi orang baru dalam kelompok tersebut, dan dalam kondisi seperti ini barisan dipersilahkan meneruskan tugas menggambarinya sampai anggota terakhir, yang kemudian memberi judul gambar.
- (10) Setelah semua selesai, fasilitator membalik papan tulis, bersama seluruh peserta melihat gambar yang dihasilkan (*perhatikan kontribusi atau sumbangan apa yang diberikan oleh anggota pindahan terhadap gambar kelompok barunya masing-masing*).

Fasilitator memimpin diskusi kelas mengenai: (a) mengapa pada gambar pertama menjadi tidak jelas, apa yang dihasilkan, sedangkan pada gambar kedua lebih jelas yang dihasilkan? (b) apakah anggota pindahan memberikan sumbangan seperti yang direncanakan oleh kelompok yang dimasukinya. Kalau kontribusinya tidak seperti yang direncanakan oleh kelompok, mengapa hal ini bisa terjadi?

e. Rangkuman

- 1) Fasilitasi mengandung pengertian membantu dan menguatkan orang-orang yang dipimpin agar dapat memecahkan masalahnya sendiri dan memenuhi kebutuhannya sendiri sesuai potensi yang dimilikinya. Pengertian itu pulalah yang dirasa tepat untuk menggambarkan pemahaman fasilitasi dalam konteks wirausaha.

- 2) Ada beberapa alasan mengapa diperlukan fasilitasi dalam peningkatan kemampuan berkelompok secara dinamis yaitu bekerja bersama dengan kelompok, melibatkan orang dewasa, dan pemberdayaan memerlukan intervensi.
- 3) Fasilitator sebagai pelaku kegiatan fasilitasi memiliki sejumlah kemampuan yang harus dimilikinya, di antaranya: Kepemimpinan, kecakapan komunikasi, kecakapan dalam “mengembangkan orang” (mengetahui teknik pemberdayaan individu, kemampuan identifikasi, kemampuan analitis, adaptasi dan andragogy partisipatif, “Human Relations”, dan manajemen Interaksi.
- 4) Model fasilitasi pada tingkat kelompok pelaku usaha, meliputi langkah-langkah: Identifikasi kelompok sasaran dan lingkungannya, proses fasilitasi, dan refleksi hasil. Ada dua alternatif metode fasilitasi yang dapat anda gunakan di lingkungan organisasi anda, yakni: daur pengalaman berstruktur (melakukan, mengungkapkan, mengolah/menganalisa, menyimpulkan, dan menerapkan; dan daur 3T (Tinjau, Telaah, Tindak).
- 5) Kiat anda mampu menjadi manager yang baik dalam bersikap dan berperilaku dengan kelompok yang anda pimpin: empati, berlakulah wajar, membuka diri, dan rendah hati.

f. Tes Formatif

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan ringkas!

- 1) Coba jelaskan hubungan potensi manusia dalam kehidupan sehari-hari!
- 2) Bagaimana caranya jika kita ingin menerapkan teori Kurt Lewin dalam pola-pola belajar dan berlatih?
- 3) Apa yang dimaksud dengan istilah fasilitasi dalam konteks kepemimpinan?

- 4) Sebutkan alasan-alasan mengapa diperlukan fasilitasi dalam peningkatan kemampuan berkelompok secara dinamis!
- 5) Dalam bentuk apa anda dapat berperan dalam sebuah fasilitasi terhadap kelompok?
- 6) Kecakapan apa yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan organisasi bila ingin menjadi seorang fasilitator?
- 7) Sebutkan tiga langkah dalam proses fasilitasi!
- 8) Sebutkan langkah-langkah dalam penerapan metode daur pengalaman berstruktur!
- 9) Jika anda sebagai pemimpin akan memberi dukungan kepada kelompok, apa yang harus anda lakukan?

g. Kunci Jawaban

- 1) Potensi subjektif dan potensi objektif. Melalui potensi subjektif, manusia dapat berlaku sebagai subjek yang mengatur dan mempengaruhi lingkungan, dan dengan potensi objektifnya, manusia dapat dipengaruhi oleh lingkungan disekitarnya.
- 2) Fase Pencairan, untuk menghancurkan rintangan psikologis dan sosial, agar selanjutnya anda dapat mengikuti proses pembelajaran dengan perasaan enak, tanpa adanya beban psikologis dan sosial diantara sesama anggota kelompok; Fase berubah, untuk pengisian ilmu pengetahuan dan teknologi, proses penajaman daya nalar, daya pikir yang objektif dan sistematis, melalui berbagai metoda dan teknik belajar yang sesuai dengan kesempatan anda; Fase pemantapan dan konsolidasi hasil belajar, untuk memberi kesempatan untuk memantapkan dan mengkonsolidasikan hasil belajar sebelumnya.
- 3) Fasilitasi mengandung pengertian membantu dan menguatkan orang-orang yang dipimpin agar dapat memecahkan masalahnya sendiri dan memenuhi kebutuhannya sendiri sesuai potensi yang dimilikinya.

Pengertian itu pulalah yang dirasa tepat untuk menggambarkan pemahaman fasilitasi dalam konteks wirausaha.

- 4) bekerja bersama dengan kelompok, melibatkan orang dewasa, dan pemberdayaan memerlukan intervensi.
- 5) Peran anda sebagai fasilitator diharuskan berintervensi, lewat proses fasilitasi dalam aktivitas pemberdayaan, dengan bentuk, cara dan waktu intervensi yang tepat.
- 6) Kecakapan kepemimpinan, komunikasi, mengembangkan orang, hubungan antar manusia (human relations), dan kecakapan manajemen interaksi.
- 7) Identifikasi kelompok sasaran dan lingkungannya; proses fasilitasi; dan refleksi hasil.
- 8) Melakukukan atau mengalami, mengungkapkan, mengolah atau menganalisa, menyimpulkan, dan menerapkan.
- 9) Melatih kekuatan kelompok, memberi mereka “penghargaan”, dan memberi kesempatan untuk berhasil.

Setiap soal bobotnya lima (5). Hitunglah perolehan skor anda dengan mengalikan jumlah jawaban yang betul dengan bobot soal. Jika perolehan skor anda masih di bawah 30, anda tidak dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya, lakukanlah pengulangan pemahaman terhadap materi ini.

C. GLOSSARY

Lumrah: Bersifat wajar/lazim.

Kredibel: Yang pantas dan terpercaya sesuai dengan kemampuannya.

Pancaroba: peralihan.

Competitor: Pesaing.

Terkuak: Terbukanya suatu kejadian.

Ilmiah: Berpikir logis dan rasional (masuk akal).

Intelegensia: Tingkat kecerdasan.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Bapenas dan Yayasan Swadaya Masyarakat. 1999. *Panduan Fasilitator: Pokok Bahasan Konsep Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung.
- Bird, Barbara. J. 1989. *Intrepreneurial Behavior*. Illinois: Scott.Foresman and Company.
- Froggatt, Wayne. 2004. *Choose to be Happy: Panduan Membentuk Sikap Rasional dan Realistik*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- How, Lim. 2005. *Seeds of Personal Victory: Meraih Kesuksesan dalam Bisnis dan Kehidupan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Jay, Ros. 2005. *Get What You Want at Work: Mengambil Langkah Cerdas dalam Pengembangan Karier*. Jakarta: Bhuana ilmu Populer.
- Kuratko and Hodgetts. 1989. *Entrepreneurship A Contemporary Approach*. New York : The Driden Press.
- Munir, B. 2001. *Dinamika Kelompok, Penerapannya dalam Laboratorium Ilmu Perilaku*. Jakarta: Universitas Sriwijaya.
- Nierenberg, Gerald I.. & Hendry H. Calero. 2008. *Membaca Pikiran Orang Seperti Membaca Buku*. Jogjakarta: Think.
- Percy, Ian. 2003. *Going Deep: Menjelajahi Kedalaman Spiritualitas dalam Hidup dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Santosa, S. 1983. *Dinamika Kelompok*, Jakarta: Bumi Aksara.
- SEDL, 1994. *Leadership: An Imperative for Successful Change*. SEDL – Issues About Leadership An Imperatif for Successful Change.htm.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Smart, JK. 2005. *Real Coaching and Feedback: Bagaimana Membantu Orang-orang Meningkatkan Kinerja Mereka*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- SPPM, 2003. *Membangun Masyarakat Pembelajar: Panduan Metodologi Pendidikan Non-Formal untuk Fasilitator Lapang*. Bandung: Studio Driya Media.
- Stan Burke. 1993. *People First: A Guide for self-Reliant, Participatory Rural Development*, Zed Books Ltd, 1993
- Stoner, James A.F. 1986. *Management of Change and Organizational Development*. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Sweeney, Paul D.. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solution for Management*. International Edition. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Trevor Bentley, 1997. *Facilitation Providing Opportunities for Learning*, The Mc Graw Hill Training Series
- Turner, Suzanne. 2005. *Tools for Success: Acuan Konsep Manajemen bagi Manajer dan Praktisi Lainnya*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- William, Nick. 2005. *Kekuatan tanpa Batas*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Yager, Jan. 2005. *Creative Time Management*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Zohar, Danah & Ian Marshal. 2006. *Spiritual Capital: Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis*. Bandung: Mizan.