

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Salah satu penelitian terdahulu yang relevan dalam skripsi ini adalah penelitian yang berjudul “*The Stages Of Group: A Retrospective Study Of Dynamic Team Processes*” yang dilakukan oleh Diane L Miller yang dimuat pada *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2003, The University of Lethbridge. Penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan metode, laporan tinjauan kembali untuk menangkap proses *Group Development*, sementara pada saat yang sama menyebabkan gangguan, minimal terhadap anggota kelompok. Pendekatan ini harus meningkatkan kemudahan dengan jumlah besar terhadap informasi tentang proses dinamika kelompok dapat dikumpulkan. Hasilnya menunjukkan bahwa penyelidikan tinjauan kembali adalah metode yang bisa diterapkan untuk mengevaluasi proses kelompok. Hasil awal memberikan indikasi positif bahwa topik instrumen menangkap informasi tentang *Group Development* dan menunjukkan bahwa eksplorasi lanjutannya layak menggunakan analisis kuantitatif.¹

¹Diane L Miller, 2003, *The Stages Of Group: A Retrospective Study of Dynamic Team Processes*, (online) diakses pada Senin 25 Maret 2013 dari <http://teaching.fec.anu.edu.au/BUSN8061/Miller%20-%20Stages%20of%20Group%20Development.pdf>.

Persamaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu tersebut adalah topik yang digunakan sama, yaitu mengenai proses *Group Development*. Peneliti sama-sama menganalisis terhadap beberapa proses *Group Development* terhadap sebuah organisasi serta dampaknya dari proses *Group Development* tersebut terhadap organisasi sebagai subyek dan masyarakat sebagai obyek.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian terdahulu peneliti mencoba mengembangkan metode *Group Development*, peneliti menemukan jika metode tersebut dijalankan, lebih banyak informasi yang bisa didapat. Metode-metode tersebut digunakan untuk meninjau kembali proses *Group Development*. Sehingga, pada penelitian terdahulu tidak hanya untuk mengetahui proses *Group Development* saja, tetapi lebih pada pengembangan metode. Perbedaan yang lain adalah pada penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian kuantitatif yang terfokus berdasarkan data-data yang ada. Sedangkan penelitian saat ini adalah menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu melihat realita dan kondisi di lapangan secara langsung.

B. Kerangka Teori

1. *Group* (Kelompok)

Sebuah kelompok merupakan sekumpulan orang-orang yang saling berinteraksi satu sama lain secara teratur selama jangka waktu tertentu, dan mereka beranggapan bahwa sekumpulan orang tersebut saling bergantung satu sama lain, sehubungan dengan upaya mencapai sebuah tujuan umum (atau lebih).²

a. Pengertian *Group* (Kelompok)

Manusia, selain sebagai makhluk individu dan makhluk religi juga sebagai makhluk sosial. Sebagai makhluk individual, manusia memiliki dorongan untuk melakukan kegiatan pribadi dan manusia sebagai makhluk religi, manusia memiliki hubungan yang bersifat vertikal, yaitu hubungan dengan Tuhannya. Di samping itu, manusia memiliki sifat sosial (horisontal) yang memiliki dorongan untuk melakukan hubungan dan interaksi terhadap manusia lain.³

Sedangkan menurut Hamner dan Organ sebagaimana dalam bukunya Adam Ibrahim menyatakan bahwa, “suatu kelompok terjadi karena adanya saling berhubungan (interaksi), saling memperhatikan, merasa sebagai satu kelompok dan untuk pencapaian tujuan bersama.” Dalam buku yang sama, senada dengan perumusan tersebut, menurut Duncan yaitu, “suatu kelompok terdiri dari dua orang atau lebih yang

²J Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hal 263.

³Hamim Rosyidi, 2012, *Psikologi Sosial*, Jaudar Press, Surabaya, hal. 51-52.

berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama, interaksi tersebut bersifat relatif tetap dan mempunyai struktur tertentu.”⁴

Kelompok dilihat dari berbagai segi seperti yang dikutip dalam bukunya James L Gibson :⁵

1) Kelompok dilihat dari segi persepsi.

Kelompok kecil didefinisikan sebagai sejumlah orang yang melakukan interaksi antara yang satu dengan yang lain dalam suatu pertemuan tatap muka atau dalam rangkaian pertemuan langsung. Dalam pertemuan ini, tiap-tiap anggota menerima suatu kesan atau persepsi mengenai anggota yang lain yang sangat berbeda, sehingga ia dapat segera atau kemudian memberikan reaksi kepada setiap anggota yang lain sebagai individu, walau kesan itu hanya berupa ingatan bahwa anggota yang lain itu ada.

2) Kelompok dilihat dari segi organisasi.

Kelompok adalah sistem yang terorganisasi secara sistematis yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berhubungan sedemikian rupa, sehingga sistem tersebut melakukan fungsi tertentu, mempunyai serangkaian peran hubungan antara para anggotanya, dan mempunyai serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dari tiap-tiap anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok.

3) Kelompok dilihat dari segi motivasi.

⁴Adam Ibrahim Indrawijaya, 1986, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung, hal. 89.

⁵James L Gibson, , *Organisasi dan Manajemen*, terj. Djoerban Wahid, hal 202-204.

Suatu kumpulan individu yang eksistensinya adalah sebagai kumpulan sangat bermanfaat bagi para individu tersebut.

4) Kelompok dilihat dari segi interaksi.

Sejumlah orang yang saling berkomunikasi yang satu dengan yang lain, dalam intensitas yang sering yang anatar undividu tersebut bertemu secara langsung, tidak lewat orang lain, atau orang kedua.

Dalam berhubungan antar manusia, manusia memiliki suatu hasrat yaitu hasrat untuk menjadi satu dengan manusia lain di sekelilingnya (masyarakat) dan juga dengan lingkungan di sekitarnya, maka untuk menghadapi dan menyesuaikan diri dengan kedua lingkungan tersebut manusia membutuhkan suatu pikiran, perasaan dan kehendak. Jadi pada dasarnya pengertian dari kelompok itu adalah kumpulan manusia yang memiliki kesadaran bersama akan keanggotaannya dan saling berinteraksi.

Sebagai akibat interaksi tersebut dapat mengakibatkan pembentukan kelompok, untuk menggabungkan pendapat dan pemikiran yang berkembang di antara personal tersebut. Selanjutnya, hasil pemikiran dan pendapat anggota kelompok tadi menjadi suatu kesepakatan bagi kelompok untuk mengambil langkah-langkah atau tindakan. Ada dua segi yang penting dari interaksi tersebut, yaitu kedekatan dan daya tarik. Kedekatan adalah dekatnya jarak fisik antara para karyawan yang melaksanakan pekerjaan, sedangkan yang dimaksud dengan daya tarik adalah menunjukkan adanya daya tarik antara orang yang satu dengan

yang lainnya. Orang yang bekerja berdekatan mempunyai banyak kesempatan untuk saling bertukar pikiran, baik mengenai kegiatan di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kedekatan dan daya tarik ini memungkinkan untuk orang saling mengenal ciri-ciri orang lain. Di dalam mendukung interaksi dan kepentingan, sering kali dibentuk kelompok untuk mengakumulasi interaksi tersebut.⁶

b. Tipe-Tipe Kelompok di Dalam Organisasi.

1) Kelompok-kelompok kerja.

Kelompok-kelompok kerja yaitu sebuah kelompok yang diciptakan oleh sebuah manajemen formal sebuah organisasi, guna mentransformasi input-input tertentu menjadi output produk.

2) Kelompok formal dan kelompok informal

Kelompok formal adalah kelompok yang tersusun menurut struktur yang sudah tetap dan mengikuti peraturan yang mengawasi interaksi antar anggotanya.

Kelompok-kelompok formal yaitu kelompok yang dengan sengaja dibentuk oleh suatu organisasi untuk tujuan-tujuan tertentu. Mereka secara tipikal menunjukkan hubungan-hubungan jelas antara atasan bawahan, dan mereka sering kali dimunculkan dalam peta-peta organisasi formal. Kelompok-kelompok kerja formal diciptakan secara formal oleh organisasi-organisasi guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka.

⁶Manahan P. Tampubolon, 2008, *Perilaku Keorganisasian*, Ghalia Indonesia, Bogor, hal. 221.

Kelompok formal memiliki ciri-ciri:⁷

- (a) Mempunyai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga tertulis.
- (b) Mempunyai pedoman tingkah laku anggota-anggotanya dirumuskan secara tegas dan tertulis.
- (c) Bersifat tidak kekeluargaan bercorak pertimbangan-pertimbangan rasional dan obyektif.

Sedangkan kelompok informal adalah kelompok yang tidak mempunyai sistem organisasi yang mencantumkan secara khusus hak dan kewajiban para anggotanya yang dibentuk karena memiliki kepentingan yang sama.⁸

Kelompok informal diciptakan oleh anggota-anggotanya sendiri untuk meraih tujuan-tujuan yang belum tentu relevan dengan tujuan-tujuan organisasi. Kelompok ini tidak memiliki waktu yang spesifik. Kelompok-kelompok informal bisa menjadi kekuatan besar yang tidak bisa diabaikan oleh seorang pemimpin, dan bahkan kelompok tersebut bisa menjadi kekuatan positif bagi sebuah organisasi.

Kelompok informal memiliki ciri-ciri:⁹

- (a) Tidak mempunyai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga tertulis.
- (b) Mempunyai pedoman tingkah laku anggota-anggotanya tidak dirumuskan secara tegas dan tertulis.

⁷Hamim Rosyidi, *Psikologi Sosial*, hal. 57.

⁸Joseph S Roucek, 1984, *Pengantar Sosiologi*, Bina Aksara, Jakarta, hal. 59-62.

⁹Hamim Rosyidi, *Psikologi Sosial*, hal. 57.

(c) Bersifat kekeluargaan dengan corak simpati, serta lebih erat.

3) Kelompok fungsional.

Kelompok fungsional merupakan kelompok permanen yang dibentuk oleh organisasi untuk meraih sejumlah tujuan organisasi dengan jangka waktu yang tidak terbatas. Kelompok fungsional akan terus eksis setelah meraih tujuan-tujuan yang ada. Tujuan-tujuan tersebut akan digantikan oleh tujuan-tujuan baru.

c. Alasan terjadinya pembentukan kelompok.

Alasan mengapa orang membentuk kelompok terdiri dari banyak hal. Berbagai alasan anggota bergabung dalam kelompok, antar lain:

- 1) Sebagian besar penyebabnya adalah mereka percaya bahwa keanggotaan dalam kelompok tersebut dapat membantu mereka memenuhi salah satu kebutuhan-kebutuhan penting, baik itu dari segi kebutuhan sosial, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan harga diri.
- 2) Kedekatan dan ketertarikan, yaitu kedekatan yang menyangkut jarak fisik antar personal. Sesangkan ketertarikan mencerminkan rasa tertarik antar orang karena persamaan persepsi, sikap, kinerja atau motivasi.
- 3) Sasaran kelompok, ini merupakan harapan seseorang yang tergabung dalam sebuah kelompok yang memiliki harapan besar agar memperoleh sesuatu dari kelompok tersebut.

4) Keuntungan ekonomis, ini merupakan sebagian besar alasan mengapa seseorang membentuk kelompok. Anggota kelompok berharap memperoleh keuntungan yang lebih dari keikutsertaanya dalam suatu kelompok.¹⁰

2. *Development* (Pengembangan)

Development (Pengembangan) merupakan suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atau berbagai kemungkinan berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsur dari pengertian ini, yakni pengembangan itu sendiri bisa berupa suatu tindakan, proses, atau pernyataan dari suatu tujuan. Sedangkan yang kedua pengembangan itu bisa menunjukkan kepada “perbaikan” atas sesuatu.¹¹

Pengembangan diri atau pertumbuhan pribadi merupakan kekuatan motivasi penting yang menambah dayaguna peran. Seorang pemegang peran perlu berkembang untuk dapat membuat perannya lebih efektif. Ia juga mempunyai kebutuhan yang kuat untuk berkembang ke dalam peran lebih tinggi berikutnya (kemajuan atau promosi). Seorang karyawan juga mempunyai perhatian terhadap perkembangan dirinya pada umumnya.¹²

¹⁰John M, Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal 8.

¹¹Miftah Thoha, 1997, *Pembinaan Organisasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 7.

¹²Udai Pareek, 1985, *Mendayagunakan Peran-Peran Keorganisasian*, PT. Pertja, Jakarta, hal 79.

Pengembangan biasanya ditujukan untuk para karyawan yang akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk memecahkan permasalahan. Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas, yaitu lebih terfokus pada kebutuhan-kebutuhan dalam jangka panjang. Hasilnya tidak bersifat langsung dan diukur dalam jangka panjang.¹³

Proses-proses utama yang merupakan ciri suatu kelompok berkaitan dengan pembentukan dan pengembangan kelompok sebagai suatu kesatuan. Segi-segi utama dari proses-proses pengembangan ialah norma-norma dan tradisi yang timbul dalam kelompok. Hal ini menyebabkan adanya saling kait, sebagai lawan dari konflik, yang dapat terjadi dalam kelompok. Proses-proses pengembangan itu dapat membentuk suatu kelompok yang kuat yang besar dampaknya dan dapat menanggulangi berbagai masalah. Kalau tidak, kelompok-kelompok tetap lemah dan tidak efektif. Perhatian terhadap proses-proses pengembangan seperti itu dapat membantu usaha mempertimbangkan dan meningkatkan efektifitas kelompok-kelompok.¹⁴

Dalam proses pembentukan kelompok, para individu memiliki tujuan seperti yang diungkapkan oleh Stephen P Robbin, bahwa:

“Dalam proses pembentukan kelompok setiap individu yang tergabung ke dalam kelompok diidentifikasi sebagai memiliki kebutuhan yang berbeda-beda dan berharap akan mendapatkan

¹³Meldona dan Siswanto, 2012, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, UIN Maliki Press, Malang, hal 218.

¹⁴Udai Pareek, 1996, *Perilaku Keorganisasian*, PT Ikrar Mandiriabadi, Jakarta, hal. 6.

manfaat dari bergabungnya individu ke dalam kelompok. Tujuan individu untuk bergabung kedalam kelompok sebagian besar didasari oleh status, rasa aman, harga diri, pencapaian tujuan, kekuasaan, dan afiliasi yang akan diperoleh setelah bergabung kedalam kelompok.”¹⁵

3. Group Development

Teori *Group Development* seperti halnya yang tertulis pada sebuah jurnal yang berjudul *Stages of Small-Group Development Revisited* bahwa:¹⁶

“The purpose of this review was to examine published research on small-group development done in the last ten years that would constitute an empirical test of Tuckman’s (1965) hypothesis that groups go through these stages of “forming,” “storming,” “norming,” and “performing.” Of the twenty-two studies reviewed, only one set out to directly test this hypothesis, although many of the others could be related to it. Following a review of these studies, a fifth stage, “adjourning,” was added to the hypothesis, and more empirical work was recommended.”

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa dalam penelitian sebuah *Group Development*, Tuckman, menemukan empat tahapan (*Forming, Storming, Norming, Performing*) yang dilalui. Kemudian dia juga merekomendasikan satu tahapan terakhir yaitu *Adjourning*. Konsep Tuckman ini berhubungan dengan tahap perkembangan kelompok kecil dalam beberapa penelitian. Teori ini melibatkan dua aspek, yaitu hubungan interpersonal dan perilaku tugas. Dia menguji beberapa penelitian, yaitu kelompok terapi, pelatihan hubungan

¹⁵Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi*, Ed. 10, Prentice Hall, USA (Edisi Bahasa Indonesia).

¹⁶Bruce W. Tuckman dan Mary Ann C. Jensen, 1997, *Stages of Small-Group Development Revisited*, hal 1.

manusia, kelompok yang memiliki tugas dan hubungan antar interpersonal. Para anggotanya bertindak dan berhubungan antara satu sama lain dalam sebuah struktur kelompok.

Kelompok menjadi alat kunci untuk mengatur pekerjaan di dunia usaha saat ini. Kelompok memiliki potensi untuk segera mengumpulkan, mengatur, relokasi, dan membubarkan. Tapi, kelompok merupakan alat efektif motivasi karyawan. Hal ini penting untuk mempertimbangkan fakta bahwa tim mengembangkan dan mendapatkan hasil selama periode waktu. Kelompok pengembangan menciptakan suasana yang menarik dengan mendorong kerjasama, kerjasama kelompok, saling ketergantungan, dan dengan membangun kepercayaan di antara anggota kelompok.¹⁷

Tujuan dari sebagian besar penelitian tentang pengembangan kelompok adalah untuk mempelajari bagaimana kelompok-kelompok kecil berubah seiring waktu. Untuk melakukan hal ini, para peneliti meneliti pola perubahan dan kesinambungan dalam kelompok dari waktu ke waktu. Aspek kelompok yang mungkin dipelajari meliputi kualitas output yang dihasilkan oleh kelompok, jenis dan frekuensi kegiatannya, kekompakannya, serta adanya konflik kelompok.

¹⁷Management Study Guide, 2013, *Team Development – Meaning, Stages And Forming An Effective team* dilihat pada 18 Maret 2013 dalam situs <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>

Seiring dengan perkembangannya, kelompok cenderung melewati empat tahap khusus perkembangan. Manajer harus memahami bahwa anggota-anggota kelompok memerlukan waktu untuk mengenal satu sama lain, menerima satu sama lain, membangun struktur kelompok, dan merasa nyaman dengan peran mereka dalam kelompok sebelum bisa bekerja secara langsung untuk meraih tujuan-tujuan kelompok.¹⁸

a. Tahap-tahap *Group Development*.

Pada tahun 1965, Tuckman mengidentifikasi ada empat tahap dalam perkembangan suatu kelompok, yaitu Pembentukan (*forming*), Keributan/ konflik (*storming*), Penormaan (*norming*), Pelaksanaan (*performing*).¹⁹ Namun pada perkembangan selanjutnya, pada tahun 1977 Tuckman merekomendasikan menjadi lima tahap yaitu dengan adanya Pembubaran (*Adjourning*).²⁰ Sebagaimana yang digambarkan dalam figur 1 berikut ini:

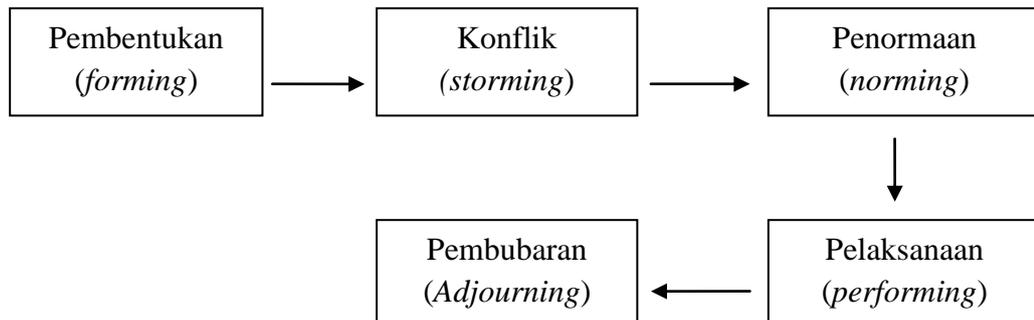
¹⁸Ricky, W Griffin, 2004, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, hal 137.

¹⁹Tuckman, B. W., 1965, *Developmental Sequence In Small Groups*, Psychological Bulletin, 63, hal 384-399.

²⁰Tuckman, B. W. & Jensen, M. A., 1977, "Stages Of Small-Group Development Revisited", *Group Org. Studies* 2, hal 419-27.

Figur 1

Proses Group Development



(Sumber: Tuckman & Jensen, 1977)

Empat tahap tersebut berlaku untuk sebuah organisasi yang bersifat permanen. Artinya organisasi tersebut berlaku secara tetap tanpa ada pembubaran. Sedangkan yang lima tahap berlaku untuk organisasi yang bersifat non permanen. Tahap-tahap tersebut adalah:

1) Tahap Pembentukan (*Forming*)

Tahap perkembangan pertama dinamakan *forming*. Anggota-anggota kelompok atau tim mencoba mengenal satu sama lain dan memulai menguji perilaku-perilaku interpersonal mana yang diterima dan perilaku-perilaku mana yang tidak diterima oleh anggota-anggota lain. Aturan-aturan dasar kelompok atau tim terbentuk dan struktur temporer dari kelompok muncul.²¹

²¹Ricky, W Griffin, *Manajemen*, hal 137.

Tahap pertama perkembangan kelompok adalah tahap pembentukan, dan tahap ini ditandai oleh adanya ketidak pastian (dan sering kali juga kebingungan) mengenai sasaran, struktur dan kepemimpinan kelompok. Aktifitas cenderung berpusat pada usaha anggota untuk memahami dan memberikan definisi mengenai sasaran-sasaran, peran-peran, dan tugas-tugas dalam kelompok. Kelompok menguji-coba pola-pola interaksi antara anggota dan kemudian memilih pola interaksi yang diteruskan atau yang disingkirkan, setidaknya untuk sementara. Semakin beragam pola anggota kelompok, semakin sulit melakukan manuver, dan semakin lama pula waktu yang dibutuhkan untuk melewati tahap ini.

Secara singkat, pada tahap inilah mulai diletakkan pola dasar perilaku kelompok, baik yang berkaitan dengan tugas pekerjaan, maupun yang berkaitan dengan tugas perorangan. Dalam kaitan dengan tugas pekerjaan, seseorang mulai bertanya-tanya pada dirinya sendiri tentang apa yang diharapkan dari dirinya, ketentuan apa yang belum ada dan perlu ada dan sebagainya. Selanjutnya dalam hubungan antar perorangan, pada saat itu pula setiap anggota mulai mencari jawaban, siapa yang sebetulnya 'berkuasa', norma-norma apa saja yang nyata ada walaupun secara formal tidak ada dan sebagainya.

Ini sebabnya mengapa tahap ini merupakan tahap yang sangat sensitif dalam pembentukan kelompok-kelompok multikultural. Biasanya, tahap ini berakhir ketika individu-individu mulai melihat diri mereka sebagai bagian dari kelompok.

2) Tahap Konflik (*Storming*)

Tahap konflik dalam perkembangan kelompok cenderung ditandai oleh banyaknya konfrontasi. Ini biasanya merupakan tahap yang emosional, di mana muncul kompetisi antar anggota kelompok demi mendapatkan penugasan yang diharapkan dan perselisihan pendapat mengenai perilaku-perilaku terkait tugas dan tanggung jawab seseorang. Tiap anggota mulai menampilkan pribadi masing-masing. Anggota yang satu mulai eksplosif terhadap anggota lainnya atau malah pimpinan kelompok. Pada tahap ini muncul pula berbagai untuk mencoba mengubah arah struktur kelompok. Oleh sebab itu, pada masa ini sering terdengar ungkapan yang menunjukkan ketidakpuasan terhadap keadaan kelompok. Adanya tugas-tugas yang terbengkalai merupakan pertanda khas tahap konflik ini.

(a) Pengertian konflik.

Konflik didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi ialah ketidaksesuaian atau permasalahan antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang

timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.²²

(b) Tipe-tipe konflik.

Menurut James A. F. Stoner, Charles Wankel yang dikutip dalam bukunya J. Winardi, terdapat adanya lima macam tipe konflik yang mungkin terjadi dalam kehidupan keorganisasian.²³

(1) Konflik di dalam diri individu.

Konflik tipe ini terjadi, apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan apa yang diharapkan daripadanya untuk dilaksanakan apabila tuntutan-tuntutan tertentu dan pekerjaan tersebut berbenturan (berkonflik) dengan tuntutan-tuntutan lain, apabila individu tersebut diekspektasi untuk melakukan hal-hal yang melebihi kemampuannya. Tipe konflik demikian sering mempengaruhi cara bagaimana seorang individu bereaksi terhadap tipe-tipe konflik keorganisasian lainnya.

(2) Konflik antara individu-individu.

Konflik antara individu-individu di dalam organisasi yang sama sering kali terlihat sebagai hal yang timbul karena perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Lebih sering terlihat bahwa konflik-konflik demikian timbul karena tekanan-tekanan

²²T Hani Handoko, 1999, *Manajemen Edisi 2*, BPFE, Yogyakarta, hal 346.

²³J Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, hal 437.

yang berkaitan dengan peranan atau dari cara dengan apa orang-orang mempersonalisasi konflik-konflik antara kelompok-kelompok.

(3) Konflik antara individu-individu dan kelompok-kelompok.

Konflik antara individu-individu dan kelompok-kelompok sering kali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan akan konformitas, yang dipaksakan terhadap diri mereka oleh kelompok kerja mereka.

(4) Konflik antara kelompok-kelompok dalam organisasi.

Konflik antara kelompok-kelompok dalam organisasi yang sama merupakan tipe konflik yang paling banyak diperhatikan. Apa yang dinamakan konflik antara garis-garis antara manajemen dan pekerja merupakan dua macam bidang konflik yang berkaitan dengan konflik interkelompok.

(5) Konflik antara organisasi-organisasi.

Biasanya konflik macam ini dinamakan persaingan (*competition*). Konflik demikian dianggap sebagai faktor yang menyebabkan timbulnya perkembangan produk-produk baru, teknologi baru dan jasa-jasa baru, harga-harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara lebih efisien.

(c) Metode-metode pengelolaan konflik

Ada tiga bentuk manajemen konflik:

(1) Metode stimulasi konflik.

Konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi di mana konflik terlalu rendah akan menyebabkan karyawan akan takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang bekerja lebih baik diabaikan, para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Manajer dari kelompok seperti ini perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan.

Metode stimulasi konflik meliputi: pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok; penyusunan kembali organisasi; penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan; pemilihan manajer-manajer yang tepat dan perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

(2) Metode pengurangan konflik.

Manajer biasanya lebih terlibat dengan pengurangan konflik daripada stimulasi konflik. Metode pengurangan konflik menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi, metode ini mengelola konflik melalui pendinginan suasana tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. Dua metode dapat digunakan untuk

mengurangi konflik. Pendekatan efektif pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode efektif kedua adalah mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.

(3) Metode penyelesaian konflik.

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi dan pemecahan masalah integratif. Metode-metode ini berbeda dalam hal efektifitas dan kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik di masa mendatang.

3) Tahap Pembentukan Norma (*Norming*)

Bila tahap konflik ditandai dengan konfrontasi, tahap normalisasi ditandai dengan adanya kerjasama dan kekompakan. Tahap ini juga merupakan tahap di mana kohesivitas kelompok mulai berkembang secara signifikan. Pertukaran informasi secara terbuka kerap terjadi, demikian pula penerimaan atas perbedaan pendapat, serta usaha pencapaian sasaran-sasaran yang telah disetujui bersama. Pada tahap ini mulai muncul ketertarikan, komitmen, serta perasaan terhadap identitas kelompok dan pertemanan di dalamnya.

Bila semua sudah tercipta dalam kelompok, berarti kelompok sudah memasuki tahap ketiga, yaitu tahap pembentukan norma.

(a) Pengertian norma.

Norma adalah standar-standar perilaku yang diterima kelompok atau tim untuk para anggota-anggotanya. Norma didefinisikan juga sebagai batasan antara perilaku yang diterima dengan perilaku yang tidak diterima. Sejumlah kelompok mengembangkan norma-norma yang membentuk batas-batas dari perilaku untuk membuat kehidupan lebih mudah bagi kelompok.²⁴

Norma yaitu adanya standar perilaku yang diterima di dalam suatu kelompok yang dirasakan bersama-sama oleh para anggota kelompok tersebut. Kunci utama untuk diingat mengenai norma adalah bahwa kelompok menggunakan tekanan terhadap anggotanya untuk menuntun perilaku anggota tersebut agar menyesuaikan diri dengan standar kelompok. Jika orang-orang dalam kelompok melanggar norma tersebut, maka anggota kelompok akan bertindak untuk mengoreksinya atau bahkan dapat menghukum pelanggaran tersebut.²⁵

(b) Konformitas terhadap norma.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi konformitas terhadap norma-norma kelompok.²⁶

²⁴Ricky, W Griffin, *Manajemen*, hal 140.

²⁵Stepen P Robbin, *Perilaku Organisasi*, hal 110.

²⁶John M Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Edisi 7, Erlangga, Jakarta, hal 14.

(1) Karakteristik personal.

Karakteristik personal individu memainkan peran penting. Individu-individu yang memiliki kepribadian otoriter cenderung tidak mudah konfirm terhadap norma kelompok dibandingkan individu yang tidak memiliki kecenderungan otoriter.

(2) Faktor situasional.

Faktor situasional merupakan keadaan organisasi tersebut, misalkan besar kecilnya kelompok dan strukturnya.

(3) Hubungan antar kelompok.

Merupakan faktor-faktor seperti jenis tekanan yang dihasilkan kelompok dan sejauh mana kelompok mengidentifikasi dirinya dengan kelompok.

4) Tahap Penunjukkan Kinerja (*Performing*)

Pada tahap keempat dan yang sering kali menjadi tahap terakhir, ialah tahap saat kelompok menunjukkan kinerjanya. Ini adalah tahap saat kelompok berfungsi sepenuhnya. Struktur kelompok telah ditetapkan, dan setiap anggota memahami dan menerima perannya masing-masing dengan baik.

Pada beberapa kelompok, tahap ini menandai tercapainya tingkat efektifitas yang optimal. Untuk kelompok lainnya, proses pembelajaran dan perkembangan akan terus berlangsung hingga

efektifitas dan efisiensi kelompok terus meningkat. Dalam kasus yang pertama, kinerja kelompok akan dipertahankan pada tingkat yang diperlukan untuk menjaga kelangsungan kelompok, sedangkan pada kasus kedua, kelompok akan mencetak pencapaian-pencapaian yang semakin tinggi. Cara yang ditempuh oleh kelompok akan tergantung pada sejumlah variabel, terutama seberapa sukses kelompok menyelesaikan tahap-tahap perkembangan sebelumnya.

5) Tahap Pembubaran (*Adjourning*)

Tahap pembubaran merupakan tahap berakhirnya aktivitas kelompok. Tentu saja banyak bersifat permanen dan tidak pernah mengalami tahap ini. Pada kelompok-kelompok sementara, seperti suatu komite, kelompok proyek, kelompok tugas, dan kelompok lainnya yang serupa, tahap ini meliputi terjadinya perpecahan/perpisahan. Aktivitas-aktivitas yang rutin dilakukan telah selesai dan kelompok memusatkan perhatian pada proses penutupan. Tahap ini dapat ditandai oleh emosi yang sangat positif terkait keberhasilan menyelesaikan tugas dan pencapaian tertentu.²⁷

²⁷John M Ivancevich dkk, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, hal.9-10.

4. Pemberdayaan Ekonomi Usaha Kecil

Pemberdayaan yaitu mengakui dan menggali untuk kepentingan organisasi, kekuasaan, yang ada pada seseorang oleh karena pengetahuan mereka yang berguna dan motivasi internal di dalam diri mereka. Pemberdayaan adalah otoritas dalam membuat keputusan di area tanggung jawab seseorang tanpa meminta persetujuan orang lain.²⁸

Menurut Payne dalam jurnal yang ditulis oleh Bachtiar Rifa'i, pemberdayaan merupakan upaya memberdayakan atau mengembangkan potensi seseorang dari keadaan tidak atau kurang berdaya menjadi mempunyai daya, guna mencapai kehidupan yang lebih baik. Upaya pemberdayaan masyarakat dapat dilihat dari sisi keberadaannya sesuai suatu program atau suatu proses. Pemberdayaan sebagai suatu proses dapat dilihat dari tahapan-tahapan kegiatan guna mencapai suatu tujuan, yang biasanya telah ditentukan waktunya. Sedangkan menurut Shardlow, bahwa pemberdayaan pada intinya membahas bagaimana individu, kelompok maupun komunitas berusaha mengontrol kehidupan

²⁸Mardi Yatmo Hutomo, 2000, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Bidang Ekonomi: Tinjauan Teoritik dan Implementasi*, dilihat pada <http://www.bappenas.go.id/get-file-server/node/8630> tanggal 2 Juni 2013.

mereka sendiri dan mengusahakan untuk membentuk masa depan sesuai dengan yang diinginkan.²⁹

Program pemberdayaan bisa mentransformasi organisasi yang mati menjadi organisasi yang hidup dengan menciptakan “pembagian tujuan antar karyawan, mendukung kolaborasi yang bagus, dan yang paling penting adalah menyampaikan nilai-nilai yang baik kepada pelanggan.” Dengan demikian organisasi harus mengatasi penghalang-penghalang tertentu, seperti ketidak sabaran, menganggap semua karyawan memiliki kemampuan tanpa melihat kualifikasi mereka, dan kontradiksi antara penghargaan dan model perilaku.³⁰ Artinya, ada hubungan antara kekuasaan dengan kepercayaan diri, otoritas manjerial, dan penghargaan terhadap komitmen kontributor. Agar ini bisa terjadi, pemberdayaan harus tertanam dalam nilai-nilai budaya organisasi yang dioperasionalisasikan melalui partisipasi, inovasi, akses ke informasi, dan akuntabilitas.

Tujuan dari pemberdayaan yaitu adanya peningkatan kesejahteraan warga komunitas dari bertambahnya sumberpendapatan dengan memanfaatkan potensi lokal, yang ditandai dengan terbukanya jaringan pasar yang berkelanjutan.

²⁹Bachtiar Rifa'i, 2013, *Efektifitas Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Krupuk Ikan Dalam Program Pengembangan Labsite Pemberdayaan Masyarakat Desa Kedung Rejo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo*, ISSN 2303-341x volume 1 no 1, hal 132.

³⁰Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta, hal. 492.

Pemberdayaan ekonomi usaha kecil merupakan pengalihan sumber daya untuk mengembangkan potensi ekonomi rakyat ini diarahkan untuk meningkatkan produktivitas rakyat sehingga, baik sumber daya manusia maupun sumber daya alam di sekitar keberadaan rakyat, dapat ditingkatkan produktivitasnya. Dengan demikian, rakyat dan lingkungannya mampu secara partisipatif menghasilkan dan menumbuhkan nilai tambah ekonomis. Rakyat miskin atau yang berada pada posisi belum termanfaatkan secara penuh potensinya akan meningkat bukan hanya ekonominya, tetapi juga harkat, martabat, rasa percaya diri, dan harga dirinya. Dengan demikian, dapatlah diartikan bahwa pemberdayaan masyarakat adalah sebuah konsep pembangunan ekonomi yang merangkul nilai-nilai sosial.³¹

5. *Group Development* dalam Perspektif Islam

a. Konsep Kelompok dalam Islam.

Konsep kelompok dsalam Islam telah dijelaskan bahwa manusia memang diciptakan untuk hidup berkelompok. Hal tersebut juga sesuai dengan firman Allah pada surat Al Hujuraat ayat 13.³²

³¹Ginandjar Kartasasmita, 1996, *Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Melalui Kemitraan Guna Mewujudkan Ekonomi Nasional Yang Tangguh Dan Mandiri*, dilihat tanggal 18 Maret 2013 dalam situs <http://www.ginandjar.com/public/10PemberdayaanEkonomiRakyatMelaluiKemitraan.pdf>
www.ginandjar.com

³²Qur'an.....

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ
اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya:

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.(QS. Al Hujaraat: 13)”

Pada ayat ini menjelaskan bahwa manusia pada dasarnya diciptakan secara berkelompok dan bersuku-suku, yaitu tidak hanya terdiri dari satu suku saja. Sesuai dengan sifat dasar manusia yaitu untuk membentuk kelompok dan saling berinteraksi antara satu dengan yang lain. Karena manusia tidak hanya berhubungan dengan Allah saja, tetapi juga berhubungan dengan sesama makhluk yang lain.

Pada ayat lain, QS. Al Baqarah: 213,³³

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثْنَا لِهَٰلِكَ الْأُنْبِيَاءَ يُبَيِّنُ الرِّسَالَاتِ وَيُذَكِّرُ الْبَشَرَ إِنَّهُمْ لَمَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِي

هُوَ مَا اخْتَلَفَ فِيهَا إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوا هُمِن بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ بَعْثْنَا بَيْنَهُمْ قَهْدًا لِيُذَكِّرُوا الَّذِينَ آمَنُوا أَلَمْ يَخْلُقْنَا أَلَمْ يَخْلُقْنَا أَلَمْ يَخْلُقْنَا أَلَمْ يَخْلُقْنَا أَلَمْ يَخْلُقْنَا أَلَمْ يَخْلُقْنَا

لِلَّهِ هُدًى مِّنْ بَيْنِ شَيْءٍ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Artinya:

“Manusia itu (dahulunya) satu umat. Lalu Allah Mengutus para nabi (untuk) menyampaikan kabar gembira dan peringatan. Dan Diturunkannya bersama mereka Kitab yang mengandung kebenaran, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan.

³³Moh. Ali Aziz, *Ilmu Dakwah*, hal 262.

Dan yang berselisih hanyalah orang-orang yang telah diberi (Kitab), setelah bukti -bukti yang nyata sampai kepada mereka, karena kedengkian di antara mereka sendiri. Maka dengan kehendak-Nya, Allah Memberi petunjuk kepada mereka yang beriman tentang kebenaran yang mereka perselisihkan. Allah Memberi petunjuk kepada siapa yang Dia Kehendaki ke jalan yang lurus (al Baqarah: 213).”³⁴

Dari ayat tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa manusia memang pada dasarnya diciptakan memang untuk membentuk sebuah kelompok yang di dalamnya terjadi interaksi antar manusia tersebut. Sifat manusia yang membentuk kelompok tersebut memiliki tujuan dasar untuk berinteraksi dan saling mengenal. Tujuan tersebut kemudian berkembang menjadi tujuan umum yang bermanfaat untuk mendukung kinerja atau menghasilkan sesuatu yang mereka perlukan.

b. *Group Development* Dalam Islam

Dalam Islam, terdapat beberapa ayat yang menerangkan bahwa *Group Development* memiliki peranan yang penting dalam sebuah organisasi. Ayat tersebut antara lain, surat Ar-Ra’d:11,³⁵ Allah berfirman tentang kebangkitan dan keruntuhan suatu bangsa tergantung pada sikap dan tindakan mereka sendiri.

...إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ... {11}

Artinya:

³⁴Quran.....

³⁵Quran.....

“...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.... (Ar-Ra’d:11).”

Menurut Didin Hafidhudin, “although a corporation suffers change, which will not yield anything if the existing personalities make no change. Therefore, employees or subordinates must be encouraged and motivated to constantly improve themselves so that they may be ready to face various changes.”³⁶

Maksudnya, Allah tidak akan mengubah atau memperbaiki kehidupan sekelompok orang atau golongan, sebelum sekelompok orang tersebut berusaha memperbaikinya terlebih dahulu. Di sinilah pentingnya ditekankan agar ada usaha-usaha untuk memperbaiki taraf kehidupan dalam suatu masyarakat. *Group Development* merupakan salah satu jalan yang ditempuh untuk melakukan perubahan-perubahan tersebut. Tentunya perubahan tersebut mengarah pada sebuah tujuan untuk memperbaiki keadaan perekonomian sebuah komunitas masyarakat yang di dalamnya memiliki visi untuk maju. Salah satu usaha tersebut yaitu dengan pemberdayaan ekonomi usaha kecil.

c. Pemberdayaan Dalam Islam.

Dalam Islam, visi suatu perusahaan haruslah mencerminkan suatu potensi yang dimiliki sebagai kekuatan. Potensi-potensi tersebut terdiri dari potensi dana, SDM, dan alam yang dikelola dengan baik sehingga

³⁶Didin Hafidhudin dan Hendri Tanjung, 2006, *Shariah Principles On Management In Practice*, Gema Insani, Jakarta, hal 126.

menjadi sesuatu yang bermanfaat. Sedangkan untuk misinya adalah bagaimana memberdayakan semua kekuatan tersebut, sehingga menjadi sesuatu yang dapat dinikmati dan berguna oleh kehidupan manusia secara luas.

Dalam membangun bisnis, pada dasarnya ada kaitannya dengan kebutuhan masyarakat. Ukuran-ukuran manfaat itu harus jelas. Pengusaha harus memiliki tanggung jawab untuk memberdayakan dan memajukan ekonomi masyarakat sekitar. Seorang pengusaha tidak hanya semata-mata mengejar profit, tapi juga tanggung jawab kepada masyarakat sekitar sebagai misi sosial dan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*).³⁷

³⁷Didin Hafidhudin dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, hal 92-94.