

MEMBANGUN TIM YANG EFEKTIF¹

Oleh: Bandi Sobandi²⁾

A. LATAR BELAKANG

Sebuah studi yang dilakukan Bill Coplin di universitas Syracuse menunjukkan hal yang mengejutkan. Mayoritas mahasiswa di universitas tersebut lebih memilih bekerja mandiri daripada bekerja dalam tim. Sebetulnya kecenderungan tersebut tidak hanya dirasakan mahasiswa universitas Syracuse. Kita pun mungkin merasakan hal yang sama. Bagi mereka yang terbiasa berkompetisi dan ingin berprestasi tinggi, bergantung pada orang lain adalah ide yang kurang menyenangkan. Betapa tidak? Dengan perbedaan latar belakang dan paradigma, bekerja sama dengan orang lain cenderung rawan konflik. Namun justru di situlah tantangannya. Bagaimana caranya agar konflik dapat diminimalkan dan semua pihak dapat bersinergi untuk meraih kesuksesan bersama? (Saputra dan Pratiwi, 2004: 214)³

Kondisi di atas berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Se Tin (2006/2007) mengenai aplikasi *effective team building* yang dilaksanakan pada mahasiswa semester 6, jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa lebih besar dari 95% responden merasakan hal positif terkait perubahan sikap dan berhasil mengurangi sifat negatif selama bekerja dengan tim yang baru. Lebih besar dari 75% Responden merasa senang dan gembira bekerja dalam

¹ Makalah, disampaikan dalam kegiatan: Lokakarya Peningkatan Intensitas dan Volume Kegiatan Kemahasiswaan Melalui Workshop Pengembangan Soft Skill Mahasiswa di Universitas Bung Hatta pada tanggal 17 – 18 Februari 2009.

²⁾ Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Seni Rupa FPBS Universitas Pendidikan Indonesia.

³ Putra, I. S. dan Pratiwi, A. *Sukses Sof Skills, Bagaimana Meningkatkan Kemampuan Interaksi Sosial Sejak Kuliah*. (Bandung: Direktorat Pendidikan ITB, 2005), p. 214.

tim yang baru dan merasakan adanya perbedaan yang signifikan antara tugas kelompok yang selama ini dijalankan dengan pengalaman bekerja dalam tim yang baru⁴.

Hasil temuan di atas mengisyaratkan bahwa proses pembinaan kerja sama bagi para mahasiswa sangatlah penting. Kesuksesan seseorang pada era global dewasa ini bukan ditentukan oleh kepintaran saja, namun ditentukan juga oleh bagaimana “memanfaatkan” orang lain dan situasi dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia sebagai makhluk individu dan sekaligus sebagai makhluk social tentunya perlu melakukan interaksi dengan sesamanya. Ini merupakan fitrah dan sekaligus potensi yang perlu kita kembangkan.

Ada satu pengalaman yang mengesankan penulis sampai saat ini berkaitan dengan kemampuan kerja sama. Pada saat mengikuti perkuliahan Melukis I, penulis mendapat teguran sebanyak lima kali dari dosen pengampu. “Kenapa Anda mengantuk saja di kelas?, Apa pekerjaamu di Asrama?” Pada saat penulis di ASPA II Bumi siliwangi UPI (Dulu IKIP Bandung), ada alumni asrama memesan kartu undangan pernikahannya. Jumlah undangan sekitar 1000 buah. Pada saat itu proses pengerjaan dilakukan dengan teknik cetak saring (sablon). Waktu yang diperlukan sekitar tiga hari tiga malam. Setelah pesanan beres, teman seasrama, Rayudin, memberi informasi kalau membuat undangan yang cepat itu di cetak offset saja. Waktu cepat serta dengan kualitas baik. Setelah dicoba memang hanya memerlukan waktu 2 – 3 jam saja untuk membuat pekerjaan seperti itu.

⁴ Tin, S, “Membentuk *Softskill* Mahasiswa Akuntansi Melalui *Effective Team Building* Dalam Ruang Kelas: Sebuah Aplikasi *Mcgrath’s Model*”, Makalah. Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi X, (Makasar: Unhas, 2007).

Pengalaman tersebut memberi pelajaran berharga bagi kita sehingga kita punya suatu keyakinan bahwa kemampuan bekerja sama sangat bermanfaat dalam kehidupan kita. Ingat, “ Ringan sama dijinjing, berat sama dipikul”.

B. Kelompok vs Tim

Untuk memahami bagaimana cara membangun kerja sama yang baik, terlebih dulu kita perlu memahami istilah *team* dan *group*. Istilah ini seringkali saling dipertukarkan dalam penggunaannya. Sebenarnya *team* dan *group* bukanlah hal yang sama (Katzenbach dan Smith 1999; Greenberg 1996; Robbins 1997). Dosen seringkali memberikan tugas-tugas kepada mahasiswa dengan cara membentuk kelompok (*group*) dengan tujuan untuk menanamkan dan memelihara kompetensi mahasiswa dalam membangun *team* guna membekali mereka untuk sukses berkarir. Dalam praktiknya, tugas kelompok yang diberikan dosen ternyata tidak serta merta akan menciptakan *team building* dalam diri mahasiswa, atau tidak otomatis membuat mahasiswa bekerja sebagai sebuah *team*. Mengapa bisa terjadi? Jawabannya adalah ada kekeliruan dalam memahami pengertian antara *team* dan *group*, serta kekeliruan dalam menerapkan satu rangkaian pekerjaan yang dibentuk dalam *group*. Oleh karena itu, penting membedakan *teams* dan *groups*.

Team building bukan sekadar *teamwork*. *Teamwork* merupakan unsur aksi secara aktif dalam momen tertentu. Keduanya sama-sama mempunyai makna positif. Namun, *team building* jangka waktunya lebih abadi. *Team building* lebih luas dari pada *teamwork*. Pada *team building*, ada proses saling mengenal, proses belajar, trial, and error, ada pengalaman kebersamaan yang saling dirasakan manfaatnya, serta saling mempunyai komitmen demi tim yang satu. Satu pada *team building* dengan satu *team*

pada teamwork agak sedikit berbeda. Selain jangka waktunya lebih lama, team building mencatat pula tahapan proses yang tidak dimiliki oleh teamwork⁵.

Tim adalah kumpulan dari orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai hasil serta tujuan bersama, dan keberhasilan tim adalah kumpulan dari orang yang memberikan kontribusi berbeda, tetapi saling melengkapi satu sama lain. Pemimpin tim harus bias menciptakan suasana dan berpengaruh untuk membawa timnya menjadi pemenang. Ingat, TEAM berasal dari:

T – Together

E – Everyone

A – Accomplishes

M – More

Bersama-sama melakukan atau mencapai yang lebih⁶.

Dalam bidang perilaku organisasional, definisi *team* yang berterima umum adalah sejumlah kecil orang yang memiliki keahlian yang saling melengkapi, yang punya komitmen pada tujuan yang sama, dan melakukan pekerjaan dengan saling bergantung satu dengan yang lain dan bertanggung jawab⁷. Sedangkan Greenberg (1996) mendefinisikan *group* sebagai kumpulan dua orang atau lebih, yang memiliki ketertarikan yang sama terhadap sesuatu hal dan memiliki pola hubungan yang tetap/tidak berubah yang berbagi tujuan bersama dan memposisikan diri mereka sendiri sebagai sebuah kelompok⁸.

⁵ Soenarno, *Team Building*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), p 1.

⁶ Habsari A. R., *Terobosan Kepemimpinan*. (Jakarta: MedPres, 2008), p 33.

⁷ Katzenbach, J., and C. K. Smith. *The Wisdom of teams: Creating the high Performance organization*. (New York, NY: HarverCollins Publishers, Inc, 1999)..

⁸ Greenberg, J. *Managing Behavior in Organizations*. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996)

Dari definisi diatas, kita dapat melihat bahwa kedua definisi tersebut sangat mirip. Untuk memperjelas perbedaan antara *teams* dengan *groups*, Katzenbach dan Smith (1999) mengidentifikasi 3 karakteristik utama sebuah *team*, yaitu: (1) Komitmen, (2) Akuntabilitas/dapat dipertanggungjawabkan, dan (3) Keahlian⁹. Secara visual pandangan tersebut ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1
PERBEDAAN TIM DENGAN GROUP

Karakteristik	TIM	GROUP
Komitmen	<i>team</i> bukan hanya sebuah kelompok yang bekerja bersama, akan tetapi suatu <i>teams</i> bergantung pada sinergi anggotanya yang secara kolektif menghasilkan sebuah hasil akhir yang bukan hanya sekedar penggabungan sederhana dari bagian-bagian pekerjaan individual. Oleh karena itu, <i>team</i> memiliki komitmen untuk mencapai suatu tujuan yang spesifik yang bergantung pada usaha kolektif para anggota <i>team</i> untuk mencapai sukses. Untuk mencapai tujuan ini, anggota <i>team</i> harus belajar untuk saling percaya	tidak membutuhkan sinergi untuk mencapai tujuan bersama, anggota <i>group</i> seringkali bekerja secara individu lalu kemudian menggabungkan pekerjaan mereka untuk membentuk hasil akhir. Dalam <i>group</i> , unsur kepercayaan bukanlah hal yang penting
Akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan)	Anggota <i>team</i> saling bertanggung-jawab untuk mencapai hasil akhir yang berkualitas. Semua anggota <i>team</i> memiliki komitmen pada hasil yang dicapai dan memberikan rasa tanggungjawab pribadi kepada hasil akhir. Disini, unsur kepercayaan sangat penting diantara anggota <i>team</i> , mereka percaya bahwa anggota yang lain akan bekerja secara bersungguh-sungguh dan berkerjasama mencapai tujuan	Anggota <i>group</i> hanya bertanggungjawab pada sebagian tugas yang menjadi bagian mereka, sepanjang mereka percaya bahwa mereka telah melakukan bagian mereka dengan baik, maka mereka tidak merasa perlu bertanggungjawab jika hasil akhir mereka kurang baik
Keahlian	Sebuah <i>team</i> terdiri dari individu-individu yang memiliki keahlian dan kompetensi yang saling melengkapi dan menjadikannya sebagai sebuah <i>team</i> yang berbakat	Sebuah <i>group</i> memiliki tingkat keahlian yang relatif sama pada tugas yang akan dikerjakan. Istilah <i>group</i> mengacu pada orang-orang yang punya kepentingan yang sama dalam satu area fungsional

Dalam mengembangkan kemampuan kerja sama para mahasiswa, kita perlu memahami perbedaan kerja sama di tempat kuliah dan di tempat kerja. Hal ini akan memberikan arah dalam proses pengembangan kemampuan para mahasiswa. Paling tidak pengalaman bekerja sama dalam perkuliahan dan kegiatan organisasi kemahasiswaan akan memberikan bekal dalam membangun jejaring dengan teman atau pihak lain serta memupuk kekeluargaan di antara mahasiswa.

Tabel 2
**PERBEDAAN KERJASAMA DI PERKULIAHAN¹⁰
 DAN DALAM PEKERJAAN**

BEKERJA SAMA DI PERKULIAHAN	BEKERJA SAMA DALAM PEKERJAAN
Tidak semua orang berambisi mendapat nilai bagus.	Semua orang ingin memberikan usaha terbaik karena tidak ingin kehilangan pekerjaan.
Deskripsi tugas relatif jelas.	Umumnya, hanya diberi gambaran global yang harus dilakukan.
Durasi relatif singkat	Durasi relatif lama.
Tingkat kompleksitas masih terjangkau (sudah disesuaikan dengan bobot materi pelajaran)	Tingkat kompleksitas tinggi.
Tidak terlalu membutuhkan keahlian berbeda-beda.	Cenderung membutuhkan keahlian berbeda-beda.
Segala sesuatu relatif dapat diperkirakan.	Umumnya, di lapangan banyak hal di luar rencana.

Berdasarkan Tabel 2, kita biasa melihat ada perbedaan baik dari segi kinerja, pembagian tugas, waktu yang diperlukan, tingkat kesukaran, keahlian maupun dalam perencanaan.

B. TIPE ORANG DALAM TIM

Bila kita perhatikan kondisi bekerja sama dalam dunia kerja menyerupai kerja

¹⁰ Putra, I. S. dan Pratiwi, A. *Sukses Sof Skills, Bagaimana Meningkatkan Kemampuan Interaksi Sosial Sejak Kuliah*. (Bandung: Direktorat Pendidikan ITB, 2005), p. 215.

sama dalam organisasi. Oleh karena itu, aktif berorganisasi adalah salah satu cara untuk melatih kemampuan kerja sama. Perlu diperhatikan bahwa kerja sama dalam organisasi, berbeda dengan kerja kelompok dalam perkuliahan. Dalam organisasi anggotanya memiliki minat atau paradigma yang relative sama sedangkan dalam perkuliahan, tiap orang memiliki tingkat ketertarikan yang berbeda-beda dengan mata kuliah tertentu.

Tiap orang memiliki karakter yang beragam. Tiap orang dalam satu tim memiliki peran yang berbeda. Putra dan Pratiwi membagi tipe orang dalam tim sebagai berikut:

1. **Pekerja Giat:** Orang yang sangat mantap dan tekun mengerjakan tugas hingga selesai.
2. **Pengikut:** Mereka yang rajin bekerja namun tidak bisa mengambil keputusan penting. Mereka lebih memilih menjadi pelaksana dari pada disuruh memberi ide.
3. **Inovator:** Mereka adalah orang-orang kreatif yang memberi berbagai ide untuk menyelesaikan masalah.
4. **Wasit:** Mereka adalah orang-orang yang memiliki kemampuan untuk meredakan konflik sehingga kerja sama dapat berjalan dengan baik
5. **Tukang Pamer:** Sikap mereka kadang menyebalkan, kadang menyusahkan, tetapi mereka bisa ditemui dimana-mana. Anggap saja tipe ini sebagai bumbu kehidupan dan latihan kesabaran. Kinerja tukang pamer biasanya tak sebanding dengan ucapannya¹¹.

Berdasarkan pengelompokan di atas, silahkan Anda dapat merenungkan. bagaimana tipe teman di jurusan/program studi, termasuk tipe yang mana Anda dalam tim dosen jurusan, bagaimana tipe mahasiswa dalam kelas yang anda bimbing.

¹¹ Putra, I. S. dan Pratiwi, A. *Sukses Sof Skills, Bagaimana Meningkatkan Kemampuan Interaksi Sosial Sejak Kuliah*. (Bandung: Direktorat Pendidikan ITB, 2005), p. 214.

D. SIKAP PEMBANGUN YANG EFEKTIF.

Kondisi tim yang anda miliki misalnya tim dosen di Jurusan Anda. Sikap-sikap berikut membentuk tim. Skala ini akan membantu kita dalam mengidentifikasi kekuatan kita dan menentukan perbaikan yang berguna. Lingkari angka yang paling menggambarkan diri Anda. Semakin besar angka, berarti semakin mencerminkan keadaan diri anda. Setelah selesai, jumlahkan seluruh angka yang dilingkari dan tulis di tempat yang telah disediakan

Aspek	Rentang Skor						
1. Ketika melakukan seleksi, saya akan memilih orang yang memenuhi persyaratan kerja dan dapat bekerja sama dengan orang lain							
2. Saya memberi karyawan rasa ikut memiliki dengan melibatkan mereka dalam menentukan sasaran, pemecahan masalah dan kegiatan peningkatan produktivitas	7	6	5	4	3	2	1
3. Saya mencoba membangkitkan semangat tim dengan mendorong orang bekerja sama dan saling mendukung dalam kegiatan yang saling berhubungan	7	6	5	4	3	2	1
4. Saya berbicara secara terbuka dan tulus kepada orang lain dan mendorong mereka untuk saling berkomunikasi	7	6	5	4	3	2	1
5. saya menepati janji kepada para bawahan karena kepercayaan merupakan hal utama dalam kepemimpinan saya	7	6	5	4	3	2	1
6. Saya membantu anggota tim untuk saling mengenal sehingga mereka memahami dan mengetahui kemampuan rekannya	7	6	5	4	3	2	1
7. Saya memastikan karyawan memperoleh latihan yang diperlukan sesuai tuntutan kerja dan dapat menerapkannya dalam pekerjaan	7	6	5	4	3	2	1
8. Saya tahu konflik dalam kelompok adalah wajar, namun perlu segera menyelesaikan dengan adil sebelum merusak	7	6	5	4	3	2	1
9. Saya yakin seorang akan tampil sebagai anggota tim jika mengetahui apa yang diharapkan dan keuntungan yang akan diperoleh	7	6	5	4	3	2	1
10. Saya akan mengganti anggota tim yang tidak dapat atau tidak mampu memenuhi standar yang realistis setelah pembinaan yang sesuai	7	6	5	4	3	2	1

Sumber: Robert D. Madduk¹²

¹² Robert D. Madduk, *Tim Building, Kiat Membangun Tim Yang Handal*. (Esensi). Pp 22-23.

Keterangan: Skor antara 60 - 70 menunjukkan sikap positif orang dan merupakan jenis sikap yang diperlukan untuk memelihara tim yang kuat. Skor antara 40 – 59, sikap anda masih dapat diterima. Dengan sikap yang cukup, Anda seharusnya membangun tim jika skor anda krang dari 40, Anda perlu menguji sikap sikap Anda secara hati-hati.

E. KUNCI KERJA SAMA

“Kepala sama berbulu, pendapat berlainan”. Pribahasa tersebut merupakan konsekuensi dalam membangun kerja sama. Patut dipahami bahwa membentuk sebuah tim kerja yang solid merupakan hal yang terbilang sulit. Kesulitan tersebut disadari oleh kenyataan bahwa dalam tim terdapat banyak kepala dengan banyak gagasan pendapat yang berbeda pula.

Menurut Ari Retno Habsari (2008), ada beberapa faktor yang menentukan kesuksesan dari sebuah tim, di antaranya:

- pemimpin yang sukses;
- Jelas, tujuan yang menantang;
- Kompetisi internal
- Dukungan internal
- Kepemimpinan yang fleksibel
- Suasana yang mendukung untuk membantu pengalaman resiko
- Kebebasan untuk memecahkan masalah dan belajar dari yang lain;
- Bekerja keras, bersenang-senang¹³.

Kesuksesan sebuah organisasi yang solid mengisyaratkan setiap individu anggota tim harus memiliki keterampilan dasar yang diperlukan untuk bekerja secara tim. Secara garis besar, ada dua keterampilan utama yang mutlak harus dimiliki anggota tim, yaitu:

a. Kemampuan mengelola (*Managerial Skills*)

Keterampilan managerial adalah kemampuan mengatur dan mengelola potensi diri sendiri, serta kemampuan untuk melakukan koordinasi dengan sesama anggota tim. Termasuk di dalamnya kemampuan dalam membuat rencana kerja, menentukan tujuan,

¹³ Habsari A. R., *Terobosan Kepemimpinan*. (Jakarta: MedPres, 2008), p 35.

memantau kinerja, memonitor perkembangan dan memastikan pekerjaan dilakukan secara benar, dan lain-lain.

b. Keterampilan personal (*Personal Skills*)

Keterampilan ini merupakan keterampilan kontak sosial dengan seluruh individu di dalam kelompok. Termasuk kemampuan berkomunikasi, saling menghargai pendapat orang lain dan kemampuan menjaga kekompakan dengan anggota tim. Dengan dua-dua keterampilan dasar tersebut, seseorang telah memiliki modal dasar untuk bekerja dalam suatu tim karena keterampilan tersebut akan memudahkan kita bekerja sama sekaligus mengaktualisasikan diri di dalam sebuah tim. Dan jika sudah masuk di dalamnya, secara otomatis kita telah memiliki tanggung jawab yang bersinergi pada satu tujuan yaitu mencapai keputusan bersama.

Segala usaha yang dilakukan dalam menjalankan sebuah tim yang baik tentunya ada beberapa hambatan. Paling tidak tiga hambatan yang umum ditemui dalam bekerja sama, yakni:

1. Ketidaktahuan

Selain memahami deskripsi pekerjaan, kita pun perlu mengetahui sejumlah hal lain. Misalnya saja aturan tertulis dan tidak tertulis dalam tim/organisasi, karakter tiap anggota dan lain sebagainya. Bila kita tidak tahu, kita akan bekerja berdasarkan keyakinan yang belum tentu benar.

2. Aliansi

Bila kita masuk dalam tim yang sudah solid atau sebelumnya sudah saling mengenal, wajar bila diantara mereka sudah terbentuk semacam aliansi. Ada rasa

tersisih bila berusaha masuk ke dalam lingkungan mereka. Akan tetapi karena harus bekerja sama, anda harus dapat diterima aliansi tersebut. Caranya, ikuti arus dan berbaur tanpa kehilangan prinsip-prinsip dasar. Kalaupun tidak bias menjadi dekat seperti sahabat, minimal dapatkan kondisi yang nyaman untuk bekerja sama.

3. Prasangka Buruk

Pernahkah anda merasa dicap buruk tanpa alasan yang jelas? Walaupun kita diciptakan sama, kita tidak selalu diperlakukan sejajar. Bila kita berprasangka buruk, muncul penghalang psikologis yang membuat kerja sama tidak efektif. Maka jaga prasangka baik terhadap orang lain kecuali terbukti sebaliknya.

Secara individu, anggota tim sebaiknya menghindari Sifat-sifat negatif dalam melaksanakan perannya, diantaranya:

1. Sifat individualis (egois) dan tertutup, yaitu sifat mementingkan pendapat pribadi.
2. Sifat malas dan cuek bekerja dalam sebuah tim.
3. Sifat mengandalkan teman dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Sifat kurang toleran, kurang sabar, kurang menghargai, dan suka perhitungan dalam mengerjakan tugas.
5. Sifat terlalu khawatir dan tidak percaya pada teman.
6. Sifat tidak mengakui kesalahan
7. Sifat terlalu pendiam, tidak disiplin dan suka menunda-nunda pekerjaan.

E. MENINGKATKAN KERJA SAMA MENJADI SINERGI

1. Apa yang dimaksud dengan sinergi?

Sinergi adalah memanfaatkan perbedaan dan saling melengkapi dalam bekerja, bukan bekerja sendiri-sendiri. Bila sekelompok orang hanya bekerja sama saja, mereka bias saja membagi semua pekerjaan dan melaksanakannya sendiri-sendiri. Akan tetapi pembagian sama rata seperti itu belum tentu memberikan hasil yang optimal. Bila diibaratkan, dengan rumus kerja sama, $1+1$ dapat menjadi 3 bahkan 10 bila menggunakan rumus sinergi. Apakah sinergi itu?

Sinergi adalah:

- memanfaatkan perbedaan
- saling melengkapi dalam bekerja
- keterbukaan pikiran
- menemukan cara-cara baru yang lebih baik

Dan sinergi bukanlah:

- cuek saja terhadap perbedaan
- bekerja masing-masing secaramandiri
- berpikir diri selalu benar
- menerima apapun yang sudah ada, entah baik atau buruk.

Perbedaan merupakan sebuah peluang dan sekaligus sebagai potensi untuk saling melengkapi kekurangan dan kelebihan. Kegiatan sinergi ini merupakan implemtasi dari hubungan mutualisma antar pihak yang berinteraksi. Mungkin kita masih ingat, pada pelajaran Biologi, burung kecil yang memakani kutu di punggung badak. Keduanya memetik manfaat: burung mendapat makanan dan

badak jadi bersih punggungnya. Dalam dunia kerja, bersinergi berarti membagi pekerjaan sesuai dengan kelebihan dan kekurangan masing-masing; bukan sekadar membagi pekerjaan sama rata.

2. Bagaimana langkah-langkah bersinergi

Semua permasalahan dalam hidup tentu ada pemecahannya. Untuk menemukan solusi dari permasalahan tersebut sebenarnya dapat diarahkan menuju sinergi. Berikut ini adalah proses lima langkah sederhana untuk membantu bersinergi:

1. Definisikan masalah atau peluang: Pahami pokok permasalahan beserta peluang-peluang yang ada
2. Dengarkan Orang Lain: Gunakan keterampilan mendengarkan orang lain agar kita bisa memahami apa yang diinginkan orang lain. Bila mereka merasa dihargai, umumnya mereka merasa mau mendengarkan anda.
3. Sampaikan Pendapat: Utarakan pendapat dengan cara yang santun dan elegan. Gunakan fakta dan bukan sekadar opini yang emosional.
4. Berembuk: Gunakan kreativitas dan untuk memunculkan alternatif-alternatif solusi yang sebelumnya tidak terbayangkan. Dalam berembuk, ingatlah untuk:
 - Jadilah kreatif dan biarkan ide-ide gila mengalir.
 - Hindari sikap mengkritik
 - Terus bangun ide baik untuk memancing ide yang lebih bagus.
5. Cari Solusi Terbaik: Setelah berembuk beberapa saat, biasanya ide yang terbaik akan muncul. Bila kesulitan menentukan solusi terbaik, bandingkan kelebihan dan kekurangan tiap solusi.

LATIHAN

Untuk memahami perbedaan kelompok dan tim, Anda dipersilahkan memberi tanda cheklis (V) pada kolom yang tersedia. Selanjutnya dari 14 item cari pasangan yang cocok antara kelompok dengan tim

NO.	Aspek	Kelompok	Tim
1	Anggota menganggap pengelompokan mereka semata-mata untuk kepentingan administrative individu bekerja secara mandiri, kadang berbeda tujuan dengan anggota lainnya		
2	Anggota merasa ikut memiliki pekerjaan dan karena mereka mempunyai komitmen terhadap sasaran yang ingin dicapai		
3	Anggota cenderung memperhatikan diri sendiri karena tidak cukup dilibatkan dalam penetapan rencana tujuan unit. Pendekatan kerja hanya sebagai tenaga bayaran		
4	Anggota menyadari ketergantungan di antara mereka dan memahami bahwa sasaan pribadi maupun tim paling baik dicapai dengan dasa saling mendukung. Waktu tidak terbuang percuma akibat saling melanggar batas pekerjaan, atau mencari keuntungan pribadi di atas kerugian orang lain		
5	Anggota diperintahkan untuk menjalankan pekerjaan dan bukan diminta saran mengenai pendekatan terbaik untuk mencapai sasaran. Mereka tidak didorong untuk mengajukan saran		
6	Anggota tidak percaya pada motif rekan kerjanya karena tidak memahami peran anggota lainnya. Menyatakan pendapat atau tidaksetujuan dianggap sebagai upaya memecah belah dan tidak mendukung		
7	Anggota bekerja dalam suasana saling percaya dan didorong untuk mengungkapkan ide, pendapat, ketidaksetujuan serta mencetuskan perasaan secara terbka.. Pertanyaan yang muncul akan disambut baik		
8	Anggota memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi dengan menerapkan bakat dan pengetahuan yang unik terhadap tujuan		
9	Anggota kelompok sangat berhati-hati mengemukakan pendapat karena rasa saling memahami mustahil terjadi		
10	Anggota menyadari bahwa konflik merupakan situasi yang wajar dalam hubungan antarmanusia, namun mereka memandangnya sebagai ksesempatan mengembangkan ide dan kreativitas baru. Konflik diselesaikan dengan cepat dan konstruktif.		
11	Anggota menjalankan komunikasi terbuka yang tulus. Mereka berusaha memahami sudut pandang anggota lainnya		
12	Anggota mungkin menerima pelatihan yang memadai, tapi penerapannya pada pekerjaan dibantu oleh supervisor atau anggota kelompok lainnya		
13	Anggota berada dalam situasi konflik tanpa tahu cara penyelesaiannya. Supervisor mungkin tidak akan turun tangan sampai situasi memburuk		
14	Anggota didorong untuk mengembangkan keterampilan dan menerapkan hasil latihan pada pekerjaan . Mereka meneima dukungan tim		