

Modul

M

Pemecahan Masalah dalam Kelompok



National Institute of Disability
Management and Research®

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

Anggota tim pengembang kurikulum DACUM

Eric Boyd, Canadian Paraplegic Association	Michael Cannings, Ministry of Skills, Training and Labour, BC	Colleen Hanley North Island College	Andy King United Steelworkers of America
Dave Cox, WCB, BC	Robin Goodrich, HRDC, Labour Canada	Wolfgang Zimmermann National Institute of Disability Management and Research	John Weir, BC Federation of Labour
Earl Foxcroft, IWA (Canada)	Catherine Rellinger, WSIB Ontario	Don Shrey, University of Cincinnati	Jean Sherrell, Comcare Australia
Nelson Ireland, North Island College	Jim Ritchie MacMillan Bloedel Ltd.	Nancy Scott NIDMAR	Larry Stoffman, UFCW Union
Debra Mills, WCB, BC		Albert Cecutti, Falconbridge Ltd.	Joan Westland, Westland Eby Consultants

Persiapan materi kurikulum pada edisi sebelumnya

Cameron Crawford, The Roeher Institute	Derek Hanebury, North Island College	Tom Getzie, Forest Industrial Relations
John Westland, Westland Eby Consultant	Brenda Birch, Giraffe Outlooks	Llyod Doidge, Forest Industrial Relations
Colleen Hanley, North Island College	Cheryl Grant Gamble, Human Resources Consultant	Rochelle Morandini, Human Resources Consultant

Kontributor materi kurikulum terkini

Robert Laskey, PhD.	Leah Milton, Grant McEwan College	Scott Wallace, Phd
Heather Persons, National Institute of Disability Management and Research	Muriel Westmorland, McMaster University	Wolfgang Zimmermann, National Institute of Disability Management and Research

Hak cipta © 2001. National Institute of Disability Management and Research, c/o Pacific Coast University for Workplace Health Sciences, 4755 Cherry Creek Road, Port Alberni, BC, V9Y 0A7 CANADA. Seluruh Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Dilarang memperbanyak atau menggunakan sebagian atau seluruh karya ini, yang dilindungi oleh hak cipta, dalam bentuk atau cara apa pun—grafik, elektronik, atau mekanik, termasuk fotokopi, rekaman suara, rekaman video, atau sistem penyimpanan dan pengambilan informasi—tanpa izin tertulis dari penerbit.

Daftar Isi

Gambaran Umum	1	Mendorong keterlibatan dan partisipasi	13
Tujuan	1	Menghadapi individu yang sulit	15
Latihan	1	Menjaga diskusi kelompok tetap fokus	19
Tugas	1	Pemecahan masalah	22
Pengantar	2	Mengidentifikasi masalah	22
Jenis-jenis kelompok	2	Menetapkan kriteria untuk mengevaluasi solusi	23
Perilaku kelompok	2	Mengidentifikasi akar atau penyebab yang mendasari masalah	23
Kelompok di tempat kerja	5	Menghasilkan alternatif solusi	24
Struktur dan proses kelompok	6	Mengevaluasi solusi	25
Tahapan perkembangan kelompok	7	Mengambil keputusan	25
Keterampilan fasilitasi	10	Ringkasan	26
Gaya fasilitasi kelompok	10	Referensi	27
Mendengarkan	11		
Mengajukan pertanyaan	11		

Gambaran Umum

Usulan-usulan kreatif terkait penyesuaian atau akomodasi yang mungkin dilakukan sering kali muncul dari pertemuan yang melibatkan berbagai pihak dalam proses kembali bekerja. Mereka berkumpul untuk melakukan brainstorming (curah pendapat) dan menentukan apakah suatu ide dapat atau perlu diimplementasikan. Pada tingkat pengelolaan program, kelompok yang efektif dapat meningkatkan kinerja program manajemen disabilitas.

Tujuan modul pelatihan ini adalah memberikan pemahaman kepada para Koordinator Kembali Kerja tentang cara membuat kelompok bekerja secara efektif. Langkah awal yang penting adalah mendefinisikan secara jelas tujuan, struktur, dan prosedur kerja kelompok. Pemahaman mengenai pengaruh budaya organisasi dan budaya kelompok serta peran anggota kelompok dalam mendukung atau justru menghambat tercapainya tujuan atau tugas kelompok juga sangat dibutuhkan. Keterampilan komunikasi kelompok yang baik dan pengetahuan tentang aktivitas fasilitasi kelompok pun sangat bernilai. Pemecahan masalah melibatkan banyak kelompok, sehingga pemahaman tentang proses ini akan sangat membantu mereka yang bekerja dalam kelompok.

Tujuan

Setelah menyelesaikan modul pelatihan ini, peserta diharapkan mampu untuk:

- ▶ Menilai apakah struktur dan proses kelompok telah diidentifikasi dengan jelas.
- ▶ Menyesuaikan aktivitas kelompok dengan tahap perkembangan kelompok, baik aktivitas yang ditujukan menyelesaikan tugas maupun yang dirancang untuk menjaga dinamika kelompok.
- ▶ Memfasilitasi kelompok sesuai keperluan dan memberikan kontribusi positif sebagai anggota kelompok.

Latihan

Peserta akan berlatih keterampilan fasilitasi dalam kelompok kecil.

Tugas

Peserta akan berperan sebagai fasilitator kelompok dalam suatu pertemuan, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non-pekerjaan, dan akan mengevaluasi keterampilan fasilitasi mereka.

Pengantar

Kelompok terbentuk atau dibentuk untuk suatu tujuan. Sebagian besar orang menjadi bagian kelompok formal maupun informal di luar jam kerjanya, termasuk kelompok dengan tujuan sosial dan rekreasi, keagamaan, amal, atau pengembangan pribadi. Pada jam kerja, seseorang pun biasanya terlibat dalam berbagai kelompok, seperti tim perencanaan atau manajemen proyek, kelompok kerja yang dibentuk untuk memantau mutu atau produktivitas, serikat pekerja atau asosiasi pekerja, atau kelompok belajar untuk pelatihan.

Jenis-jenis kelompok

Koordinator Kembali Kerja kemungkinan akan terlibat dalam berbagai kelompok, baik sebagai pemimpin maupun peserta, termasuk:

- ▶ Komite manajemen disabilitas lintas level yang memberikan masukan atau menjalankan program manajemen disabilitas
- ▶ Tim kembali kerja yang merencanakan dan melaksanakan proses kembali bekerja bagi pekerja yang mengalami cedera atau disabilitas
- ▶ Kelompok yang menerima informasi dari presentasi mengenai program manajemen disabilitas
- ▶ Kelompok lainnya seperti komite ergonomi, keselamatan kerja, atau kesehatan dan kebugaran.

Perilaku kelompok

Setiap individu membawa kepribadian dan pengalaman hidupnya masing-masing ke dalam kelompok. Namun, keterlibatan seseorang dalam suatu aktivitas bersama dua orang atau lebih dapat mengubah perilaku dan tindakannya. Kelompok memengaruhi dan dipengaruhi oleh individu di dalamnya serta oleh organisasi yang menaungi kelompok. Sebuah kelompok merupakan sub-sistem yang tertanam dalam sistem yang lebih besar.

Ketika berinteraksi dengan orang lain, perilaku seseorang dapat berubah (Fincham & Rhodes, 1999) bergantung pada:

- ▶ Citra yang ingin ditampilkan (misalnya, dalam wawancara kerja atau penjualan)
- ▶ Persepsi terhadap peran diri sendiri dan orang lain yang sedang berinteraksi dengannya (misalnya sebagai pasien medis, penyelia, atau penonton hoki)
- ▶ Ekspektasi yang mereka yakini dalam suatu situasi atau lingkungan tertentu (seperti ruang kelas, lift, ruang rapat, atau upacara keagamaan)

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

Selain itu, seseorang cenderung cepat mengambil kesimpulan tentang suatu aturan dalam situasi tertentu (bagaimana cara berpakaian, seberapa banyak bicara, seberapa besar usaha atau kesibukan yang diharapkan).

Salah satu pengaruh kuat terhadap perilaku kelompok adalah norma-norma yang muncul (Fincham & Rhodes, 1999; Robbins, 1998). Jika budaya kelompok kuat, norma-norma ini dapat sangat memengaruhi cara pandang seseorang terhadap aktivitas di tempat kerja, termasuk dalam hal mendukung rekan kerja yang kembali bekerja.

Kelompok dapat bersifat positif (menghasilkan ide, saling membantu) atau negatif (menjadi ruang untuk mengeluh). Di sisi positif, orang-orang dalam kelompok terbukti dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik karena adanya berbagai perspektif, sudut pandang, dan pengalaman.

Namun, para peneliti juga menemukan bahwa dalam beberapa kasus, kelompok justru kurang efisien (Robbins, 1998). Meskipun keputusan yang diambil mungkin lebih baik, kelompok cenderung memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai kesepakatan dan menentukan arah tindakan. Dalam masyarakat Barat yang sangat individualistis, terdapat fenomena yang disebut *social loafing*, yaitu kecenderungan seseorang mengurangi upaya dalam kelompok karena identitas dan tanggung jawab kelompok menutupi kurangnya kontribusi individu. Dalam beberapa kasus, identitas kelompok bahkan dapat mendorong keputusan yang lebih konservatif atau lebih berisiko dibandingkan jika keputusan dibuat secara individual. Contohnya adalah keputusan Presiden John F. Kennedy dan para penasihatnya di Amerika Serikat untuk mendukung invasi ke Kuba pada tahun 1961. Keputusan tersebut ditafsirkan sebagai hasil kelompok yang negatif, yaitu ketika individu-individu yang sangat kompeten mulai merasa tidak terkalahkan karena kepercayaan pada kemampuan mereka sendiri. Akibatnya, mereka mengabaikan fakta-fakta yang menunjukkan bahwa misi tersebut kemungkinan besar akan gagal. Dalam beberapa kasus, individu tidak menyampaikan pendapat yang berbeda jika budaya kelompok sangat mementingkan kesepakatan dan keseragaman.

Efektivitas kelompok juga bergantung pada apakah norma kelompok mencakup refleksi terhadap strategi (Fincham & Rhodes, 1999), prosedur, dan proses, serta penyesuaian bila diperlukan. Kelompok reflektif akan mempertimbangkan hal-hal seperti: apakah tujuan kelompok sudah jelas dan diterima oleh semua anggota; apakah berbagai alternatif terhadap strategi yang dipilih telah dipertimbangkan; apakah ada proses untuk mendapatkan umpan balik dan menindaklanjutinya; dan apakah konsekuensi yang tidak diantisipasi sudah dipikirkan. Kelompok yang efektif juga akan mengevaluasi aspek sosial, misalnya: apakah ada dukungan antaranggota; apakah tersedia proses penyelesaian konflik yang efektif; dan apakah aktivitas kelompok menyenangkan serta memberi manfaat sosial bagi para anggota.

Perilaku kelompok juga bisa dipengaruhi oleh pemimpinnya. Fasilitator kelompok yang berpengalaman dapat meningkatkan kerja sama, kreativitas, dan kemampuan kelompok dalam memecahkan masalah. Keterampilan fasilitasi kelompok memungkinkan Koordinator Kembali Kerja untuk memimpin kelompok secara efektif dan untuk:

- ▶ Mengeksplorasi dan menganalisis isu
- ▶ Merencanakan
- ▶ Memecahkan masalah dan mengambil keputusan
- ▶ Mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah
- ▶ Mengevaluasi

Keterampilan fasilitasi merupakan bagian penting dari kepemimpinan dalam kehidupan sehari-hari karena dapat meningkatkan produktivitas dan kolaborasi dalam kelompok. Pertemuan yang difasilitasi dengan baik akan jauh lebih menyenangkan dibandingkan pertemuan yang tidak difasilitasi dengan baik.

Pemimpin kelompok yang efektif, atau bahkan anggota kelompok sekalipun, perlu memiliki kompetensi dalam:

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

- ▶ Mendengarkan
- ▶ Mengajukan pertanyaan
- ▶ Mendorong keterlibatan dan partisipasi
- ▶ Menghadapi orang yang sulit
- ▶ Menjaga diskusi tetap terarah
- ▶ Menyampaikan kejelasan isu.

Kelompok di tempat kerja

Selain berinteraksi dengan kelompok yang berperan dalam menjalankan program manajemen disabilitas atau menyusun penyesuaian bagi pegawai yang akan kembali bekerja, praktisi manajemen disabilitas juga dapat berinteraksi dengan atau terdampak oleh kesepakatan atau pandangan yang berkembang di kelompok lain di tempat kerja.

Kelompok kerja bisa bersifat informal maupun formal. Kelompok informal dapat berupa tiga atau empat orang yang biasanya makan siang bersama setiap hari. Contoh kelompok formal adalah komite keselamatan. Kelompok dapat dikategorikan (Robbins, 1998) sebagai berikut:

- ▶ Kelompok komando—terbentuk berdasarkan struktur organisasi, misalnya penyelia dan anggota departemennya;
- ▶ Kelompok tugas—dibentuk untuk menyelesaikan suatu aktivitas dan dapat terdiri atas anggota dari berbagai departemen dalam organisasi;
- ▶ Kelompok kepentingan—kelompok informal yang terdiri dari pekerja yang bersatu untuk mencapai tujuan tertentu seperti mendapatkan jam kerja fleksibel, atau kelompok formal yang dibentuk untuk tujuan seperti merumuskan strategi pelatihan;
- ▶ Kelompok pertemanan—terbentuk secara alami ketika rekan kerja memutuskan untuk menghabiskan waktu bersama di luar jam kerja, seperti bermain golf atau mengikuti komunitas liga boling.

Istilah tim sering digunakan untuk merujuk pada kelompok dalam dunia kerja. Sejak tahun 1980-an, tempat kerja menekankan pentingnya pengembangan tim, dengan pemahaman bahwa beberapa tugas lebih mudah atau lebih efisien diselesaikan dalam kelompok. Kelompok lintas disiplin menjadi semakin populer dalam merumuskan tujuan dan strategi karena memungkinkan masuknya berbagai perspektif dari berbagai bagian organisasi seperti pengembangan produk, penjualan, dan keuangan. Komite manajemen disabilitas lintas level direkomendasikan dengan alasan serupa—bahwa anggota tim membawa sudut pandang berbeda ke dalam proses pemecahan masalah.

Tim di tempat kerja dapat dikategorikan sebagai:

- ▶ Tim pemecahan masalah—bertemu secara berkala untuk berbagi ide tentang bagaimana proses kerja dapat ditingkatkan
- ▶ Tim swakelola—bertanggung jawab atas suatu hasil tertentu dan bekerja sama untuk menentukan proses yang akan dijalankan serta pembagian kerja
- ▶ Tim lintas fungsi—terdiri dari anggota berbagai departemen, biasanya berada pada level hierarki yang sama, untuk memberikan perspektif luas dalam perencanaan atau menyelesaikan proyek yang kompleks.

Kepercayaan adalah faktor penting dalam efektivitas tim, dan meskipun penting bagi semua anggota tim, hal ini menjadi sangat krusial bagi manajer dalam situasi tim. Sifat-sifat yang dapat membangun kepercayaan antara lain integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan.

Struktur dan proses kelompok

Beberapa kelompok mungkin memiliki struktur dan proses yang telah ditetapkan dalam buku pedoman kebijakan dan prosedur atau perjanjian kerja bersama. Hal ini sering ditemukan pada komite manajemen disabilitas yang mengawasi jalannya program manajemen disabilitas. Kelompok lain, terutama yang dibentuk untuk menyelesaikan suatu kegiatan tertentu, mungkin memiliki struktur dan proses yang ditentukan melalui memo dan notulen. Kelompok sementara bisa mencakup komite kembali bekerja (*return-to-work committee*) yang dibentuk untuk membantu seorang pekerja kembali bekerja, atau komite yang dibentuk untuk menyelesaikan penilaian kebutuhan atau survei praktik terbaik. Robbins (1998) merangkum komponen struktur dan proses yang mengatur aktivitas kelompok sebagai piagam tim (*team charter*), dan menyebutkan sejumlah pertanyaan yang perlu dijawab agar sebuah tim dapat berfungsi dengan baik, antara lain:

- ▶ Apa tujuan dibentuknya tim?
- ▶ Siapa yang akan memimpin kelompok dan bagaimana cara penunjukannya—apakah ketua tetap atau bergilir, fasilitator, penyelia, atau seseorang dengan keahlian khusus seperti tenaga profesional manajemen disabilitas?
- ▶ Bagaimana anggota akan dipilih—apakah berdasarkan keahlian tertentu, perwakilan dari departemen tertentu, sukarela, pemilihan, atau rekomendasi dari manajer?
- ▶ Apa komitmen yang dibutuhkan dari anggota kelompok dalam hal waktu dan aktivitas?
- ▶ Sumber daya apa yang dibutuhkan atau tersedia?
- ▶ Apa batasannya—dalam hal waktu, cakupan kegiatan, dan apakah ada jenis rekomendasi yang tidak dapat diajukan, seperti penambahan staf atau anggaran?
- ▶ Bagaimana proses kerja kelompok—seberapa sering tim akan bertemu, apakah secara langsung, melalui telepon atau konferensi daring, berapa lama pertemuannya, apakah notulen akan dibuat dan disebar, apakah pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan konsensus atau pemungutan suara dan jika melalui voting apakah diperlukan kuorum, seberapa sering kehadiran diwajibkan, dan apakah anggota yang tidak hadir akan dikeluarkan dari kelompok?
- ▶ Bagaimana proses pertemuan dalam hal aturan dasar mengenai kerahasiaan, kesantunan, dan partisipasi?
- ▶ Apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan—rencana proyek, kesepakatan?
- ▶ Bagaimana kelompok akan menangani konflik?
- ▶ Bagaimana efektivitas kelompok akan diukur?

Agar efektif, kelompok harus mampu memenuhi tujuan pembentukannya. Untuk mencapainya, para anggota kelompok harus dapat berinteraksi secara efektif. Oleh karena itu, sebagian besar kelompok memiliki dua fokus utama: efektivitas dalam menyelesaikan tugas serta dalam interaksi sosial. Kelompok (Fincham & Rhodes, 1999) dapat diklasifikasikan sebagai:

- ▶ Kelompok interaktif — memiliki ketergantungan satu sama lain sehingga dibutuhkan kerja sama dan koordinasi untuk menyelesaikan tugas (misalnya tim medis yang melakukan operasi kompleks)
- ▶ Kelompok koaktif — anggotanya bekerja sama tetapi memberikan kontribusi secara independen (misalnya penulis, editor, dan desainer grafis yang mengerjakan laporan);
- ▶ Kelompok kontraaktif — dirancang untuk bernegosiasi dan menyelaraskan tuntutan atau tujuan yang bertentangan (misalnya staf di institusi pendidikan yang rapat untuk menyusun jadwal dan membagi ruang kelas).

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

Dalam kelompok, anggota tidak hanya membawa keahlian dan pengalaman yang berbeda, tetapi juga dapat mengambil peran sosial yang berbeda. Fincham & Rhodes (1999) mengidentifikasi sejumlah peran yang dapat diambil oleh anggota kelompok dan menyatakan bahwa kelompok yang efektif tidak hanya terdiri dari orang-orang yang seragam, tetapi justru terdiri dari individu yang mampu menjalankan berbagai peran tersebut. Dalam setiap kelompok, kita biasanya dapat menemukan orang-orang yang, meskipun tidak diberi tanggung jawab secara formal, tetap mengambil peran seperti berikut:

- ▶ Koordinator — menetapkan tujuan dan agenda, mengidentifikasi peran dan tanggung jawab, serta membuat ringkasan
- ▶ Penggagas (*Plant*) — menghasilkan ide-ide inovatif dan solusi potensial
- ▶ Pelaksana — mengubah keputusan menjadi prosedur operasional
- ▶ Pengarah (*Shaper*) — menentukan prioritas dan menyusun aktivitas kelompok
- ▶ Rekan tim — mendorong partisipasi, menjadi penengah, menciptakan harmoni
- ▶ Monitor-evaluator — menganalisis dan mengevaluasi ide-ide yang telah disampaikan
- ▶ Penyelesai — fokus pada tenggat waktu dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu dilakukan atau yang masih kurang
- ▶ Spesialis — memberikan pengetahuan dan keterampilan khusus.

Tahapan perkembangan kelompok

Pada waktu-waktu tertentu dalam siklus hidup sebuah kelompok, aktivitas, pendekatan, dan cara pandang kelompok dapat berubah. Salah satu teori (Robbins, 1998) menyatakan bahwa sebagian besar aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kelompok justru terjadi di titik tengah dari periode waktu yang telah dijadwalkan. Pertemuan pertama berfungsi untuk menetapkan perilaku dan asumsi dasar kelompok. Setelah itu, terjadi masa inersia atau kelambanan relatif. Pada titik tengah keberadaan kelompok, informasi dan pengalaman yang telah terkumpul mulai dievaluasi dan aktivitas kelompok terhadap tugas menjadi meningkat. Pola-pola lama mungkin ditinggalkan dan pola-pola baru mulai terbentuk. Dalam fase ini, rencana mulai dilaksanakan. Masa aktivitas yang intens ini sering kali diikuti dengan penurunan intensitas, kemudian segmen waktu terakhir—biasanya pertemuan terakhir—diisi dengan aktivitas yang padat untuk menyelesaikan pekerjaan. Pola ini ditemukan terjadi baik dalam kelompok yang dibentuk untuk jangka waktu sangat singkat maupun kelompok untuk jangka waktu lebih lama.

Satu pendekatan praktis mengenai perilaku kelompok (Benjamin, Bessant & Watts, 1997; Fincham & Rhodes, 1999; Robbins, 1998) mengidentifikasi fase-fase perkembangan kelompok sebagai: *forming*, *storming*, *norming*, *performing*, dan *mourning* (juga disebut sebagai *adjourning* atau *reforming*). Meskipun tidak bersifat ilmiah (penelitian tidak menunjukkan bahwa semua kelompok pasti melalui tahapan ini, secara berurutan, atau dalam rentang waktu tertentu), istilah-istilah ini tetap digunakan karena mudah diingat dan cukup berguna. Istilah ini membantu menyoroti bahwa pada waktu yang berbeda, kelompok akan menunjukkan perilaku yang berbeda pula.

- ▶ *Forming* (pembentukan) – anggota saling mengenal, mengidentifikasi tugas dan tujuan, serta menentukan cara kerja kelompok.
- ▶ *Storming* (konflik) – perbedaan pendapat, sudut pandang, tujuan, dan konflik lainnya mulai muncul ke permukaan.
- ▶ *Norming* (penyesuaian norma dan kerja sama) – cara kerja sama mulai terbentuk dan identitas kelompok berkembang.
- ▶ *Performing* (pelaksanaan tugas) – pembagian kerja mulai jelas dan fokus kelompok diarahkan sepenuhnya pada pelaksanaan tugas.
- ▶ *Adjourning* (pembubaran) – aktivitas diselesaikan dan kelompok dibubarkan.

Forming (Pembentukan)

Forming merujuk pada periode ketika anggota kelompok saling mengenal. Dalam periode ini, tujuan, tugas, dan proses kelompok dikonfirmasi atau ditetapkan. Umumnya, para anggota bersikap sopan dan menghindari konflik (Benjamin, Bessant & Watts, 1997). Secara informal, orang-orang mulai menyesuaikan diri dengan budaya kelompok dan mencari tahu bagaimana posisi mereka dalam kelompok tersebut.

Berbagai rasa tidak aman yang kita miliki (dalam kadar yang berbeda) bisa muncul pada titik ini. Apakah saya bisa berbicara dengan baik dan jelas di depan orang lain? Apakah mereka akan menyukai saya? Apakah ada yang bisa saya katakan yang tidak akan membuat saya terlihat bodoh? Apakah saya bisa memberikan kontribusi untuk kelompok ini? Apakah saya bisa mengerti apa yang sedang terjadi? Apakah kelompok ini akan memberikan apa yang saya butuhkan? (Benjamin, Bessant & Watts, 1997).

Perkenalan sangat berguna pada tahap ini dan tingkat kedalamannya bergantung pada seberapa baik anggota kelompok saling mengenal. Dalam sebuah organisasi yang anggotanya sudah cukup mengenal satu sama lain, perkenalan bisa sederhana memperkenalkan nama sambil menyampaikan harapan dari proses ini, kontribusi yang ingin diberikan, atau alasan ketertarikan untuk menjadi bagian dari kelompok.

Dalam pelatihan, fasilitator kelompok sering menggunakan *ice breakers* (pencair suasana), yaitu kegiatan yang dirancang agar peserta saling mengenal. Mulai dari memperkenalkan diri, memperkenalkan rekan, hingga kegiatan yang lebih kompleks dan berkaitan dengan tujuan pelatihan. Misalnya, dalam sesi komunikasi atau perubahan, peserta berpasangan dan saling memperkenalkan diri. Lalu mereka diminta untuk saling membelakangi dan mengubah sesuatu dari pakaian mereka, seperti melepas aksesoris atau menggulung lengan baju. Setelah berhadapan lagi, mereka diminta menebak perubahan yang terjadi. Banyak buku menyediakan contoh *ice breaker*, tetapi kegiatan tersebut harus dipilih dengan cermat agar sesuai dengan latar budaya kelompok.

Selain kegiatan untuk saling mengenal, tahap *forming* juga mencakup pemecahan tujuan utama menjadi sub-tujuan, penyusunan jadwal, dan penetapan agenda.

Norming (Penyesuaian Norma)

Pada tahap ini, anggota kelompok mulai memahami gaya komunikasi dan minat masing-masing. Keputusan tidak tertulis mengenai cara berkomunikasi muncul berdasarkan komposisi keseluruhan kelompok. Misalnya, cara berkomunikasi yang tepat dalam tim lintas fungsi mungkin tidak sesuai untuk rapat terkait perjanjian kerja bersama, dan sebaliknya.

Pembentukan norma kelompok bisa berdampak positif maupun negatif. Biasanya, hal ini menandakan bahwa semua anggota merasa diterima, rasa saling percaya sudah terbentuk, dan ada kesepakatan terhadap tujuan kelompok. Namun, norma juga bisa menimbulkan pendekatan sempit dengan anggota kelompok berkata, "memang dari dulu begini caranya."

Pada masa ini, rasa kebersamaan mulai tumbuh dan anggota kelompok mulai merasa menjadi bagian dari tim. Terdapat perbedaan pendapat mengenai apakah *norming*—yakni terbentuknya standar dan kohesi kelompok—lebih mungkin terjadi sebelum atau sesudah *storming*, yaitu ketika hubungan kekuasaan dan status sedang berkembang.

Storming (Konflik)

Tahap *storming* merujuk pada periode ketika anggota mencoba berebut pengaruh dengan mendapatkan sumber daya atau membentuk aliansi.

Mereka bisa diberikan atau mencari kuasa atas agenda, pengambilan keputusan kelompok atau individu, akses informasi, dan sebagainya (Benjamin, Bessant & Watts, 1997).

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

Kuasa konektif (*connective power*) adalah kekuasaan yang muncul dari aliansi yang dapat dibentuk dan terkadang melibatkan kompromi yang tidak produktif. Kuasa ahli (*expert power*) berasal dari keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan. Kuasa jabatan (*legitimate power*) adalah otoritas yang berasal dari jabatan—misalnya ditunjuk sebagai ketua—atau karena memegang posisi otoritas di luar kelompok. Sering kali kuasa jabatan mencakup kuasa koersif (*coercive power*), yaitu kekuasaan untuk menghukum atau mencabut sesuatu, dan kuasa untuk memberi penghargaan (*reward power*), yaitu kemampuan memengaruhi dengan memberikan sumber daya, promosi, atau uang. Kuasa referensial (*referent power*) adalah kekuatan pengaruh yang berasal dari daya tarik pribadi, mulai dari kepribadian yang disukai orang lain, dikenal luas, hingga ketenaran.

Fasilitator yang efektif akan mampu mengurangi dampak ketimpangan pengaruh yang ada atau yang berkembang dengan memastikan bahwa semua ide dipertimbangkan, dianalisis, dan dievaluasi dengan cara yang sama, sehingga keputusan dibuat berdasarkan kontribusinya terhadap tujuan kelompok, bukan karena ide tersebut berasal dari orang tertentu. (Proses pemecahan masalah akan dibahas lebih lanjut dalam dokumen ini.)

Tahap Performing

Pada tahap ini, berbagai kekhawatiran terkait kemandirian dan saling ketergantungan dalam kelompok umumnya telah terselesaikan, dan para anggota mulai benar-benar fokus menjalankan tujuan kelompok (Benjamin, Bessant & Watts, 1997). Seorang fasilitator yang efektif dapat mendorong produktivitas dengan menetapkan pencapaian-pencapaian kecil (*milestones*) menuju tujuan yang lebih besar, merayakan keberhasilan dalam mencapai pencapaian atau sub-tujuan tersebut, serta memberikan pengakuan kepada anggota yang telah bekerja keras.

Tahap Mourning, Adjourning, atau Reforming

Tahap *mourning*, *adjourning*, atau *reforming* menggambarkan tahap ketika pekerjaan kelompok telah selesai atau ketika suatu tujuan utama telah tercapai dan kelompok mulai beralih ke tujuan baru. Dalam beberapa kasus, kelompok dapat saja langsung dibubarkan setelah mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun dalam kasus lain, kohesi kelompok bisa memudar ketika tujuan telah tercapai atau tergantikan oleh peristiwa lain. Keanggotaan dalam kelompok juga bisa berubah dari waktu ke waktu, dan anggota baru mungkin perlu diintegrasikan kembali ke dalam kelompok. Jika mayoritas anggota berubah, kelompok kemungkinan akan memulai kembali dari tahap *forming*.

Ketika sebuah kelompok dibubarkan, ada baiknya para anggotanya melihat kembali pencapaian dan pembelajaran yang telah diraih, sekaligus memandang ke depan menuju tujuan dan arah baru.

Keterampilan fasilitasi

Kemampuan untuk memimpin kelompok dengan baik adalah keterampilan yang dapat dipelajari, meskipun setiap orang membawa karakteristik pribadi masing-masing ke dalam tugas ini.

Keterampilan fasilitasi mencakup berbagai hal mulai dari mendengarkan hingga menyampaikan rangkuman, dan digunakan untuk menghasilkan ide, memperlancar proses pengambilan keputusan, serta membantu dalam pemecahan masalah.

Gaya fasilitasi kelompok

Gaya fasilitasi yang digunakan dapat dipengaruhi oleh karakter pribadi, kebiasaan, pengalaman, atau tujuan dari kelompok itu sendiri. Salah satu model untuk mengkaji gaya kepemimpinan dalam kelompok adalah dengan mengklasifikasikannya menjadi tiga tipe:

- ▶ Otoriter—didasarkan pada kekuasaan (biasanya berasal dari posisi dalam organisasi, namun kadang juga karena keahlian), dengan fasilitasi yang umumnya hanya membuka ruang bagi anggota untuk memberikan komentar terhadap keputusan yang sudah dibuat.
- ▶ Demokratis—didasarkan pada kepercayaan, ketika fasilitasi digunakan untuk membantu semua anggota mengeksplorasi ide dan mencapai keputusan bersama (meskipun sering kali batas ruang pengambilan keputusannya sudah ditentukan).
- ▶ Minim intervensi (*laissez-faire*)—yaitu fasilitasi yang sangat minim atau bahkan tidak dilakukan sama sekali.

Dalam kebanyakan situasi kelompok, pendekatan fasilitasi yang bersifat demokratis akan memastikan bahwa semua ide, sudut pandang, dan kekhawatiran bisa dieksplorasi dan yang terbaik dipilih. Namun, ada situasi-situasi tertentu yang membutuhkan gaya kepemimpinan kelompok yang berbeda. Misalnya, dalam situasi darurat di yang membutuhkan respons cepat berbasis pengalaman, waktu untuk berdiskusi bisa jadi sangat terbatas. Sebaliknya, gaya *laissez-faire* mungkin lebih sesuai saat orang-orang dengan jabatan serupa dari organisasi berbeda berkumpul untuk saling bertukar komitmen.

Pemimpin juga dapat memengaruhi perilaku kelompok atas dasar pengaruh dari jabatan, pengetahuan, maupun keterampilan sosial yang dimilikinya.

Meskipun semua anggota kelompok memiliki tanggung jawab atas keberhasilan kelompok, fasilitator atau pemimpin kelompok memegang peran utama dalam:

- ▶ Mempertahankan kohesi kelompok, agar anggotanya dapat bekerja sama dengan cara:
 - memberi ruang bagi setiap anggota untuk menyumbangkan ide dan informasi
 - menciptakan suasana yang saling menghargai, bersahabat, mendukung, serta membangun rasa percaya diri
 - membangun budaya kelompok yang terbuka terhadap eksplorasi, analisis, dan penyelesaian

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

perbedaan tanpa permusuhan atau intimidasi

- ▶ Menjamin tercapainya tujuan kelompok dengan cara:
 - mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan
 - mengoordinasikan aktivitas kelompok
 - mendistribusikan tugas

Dalam kelompok yang bekerja dengan baik, para anggotanya akan secara bergantian mengambil tanggung jawab untuk membangun hubungan dalam kelompok dan mendorong penyelesaian tugas sesuai dengan keterampilan masing-masing.

Mendengarkan

Mendengarkan adalah keterampilan penting dalam komunikasi kelompok, sebagaimana halnya dalam komunikasi antarpribadi. Meskipun tidak ada seorang pun yang dapat berkonsentrasi penuh seratus persen terhadap apa yang dikatakan orang lain, keterampilan mendengarkan yang baik, ketika pendengar secara mental merangkul poin-poin yang disampaikan orang lain, akan lebih memungkinkan seorang anggota kelompok untuk tetap mengikuti jalannya diskusi. Dalam beberapa kasus, mencatat dapat membantu proses ini. Banyak orang pernah mengalami situasi dalam kelompok ketika sebuah pernyataan memicu ingatan akan pengalaman atau tanggung jawab tertentu, namun beberapa detik atau menit kemudian, saat diminta memberikan pendapat tentang diskusi yang sedang berlangsung, mereka sama sekali tidak tahu apa yang baru saja dibahas.

Anggota kelompok yang efektif akan mendengarkan:

- ▶ Gagasan utama—apa yang berguna atau penting
- ▶ Emosi—apa yang diindikasikan dan bagaimana seharusnya ditanggapi
- ▶ Kesalahan karena kelalaian—anggota yang tidak berpartisipasi atau tidak menjelaskan ide
- ▶ Kesalahan karena tindakan—misalnya kritik yang tidak produktif atau menyimpang dari topik
- ▶ Informasi yang dapat dikelompokkan (misalnya, masalah yang menunjukkan perlunya informasi tambahan mengenai program manajemen disabilitas atau data statistik yang menunjukkan peningkatan masa cuti disabilitas jangka panjang akibat cedera stres berulang)

Mengajukan pertanyaan

Pertanyaan memiliki berbagai fungsi dalam situasi kelompok. Pertanyaan memberikan kesempatan bagi anggota kelompok untuk:

- ▶ Mendapatkan informasi tambahan
- ▶ Memperjelas pemahaman mereka terhadap suatu isu
- ▶ Menganalisis masalah secara lebih mendalam
- ▶ Menghasilkan lebih banyak ide dan kemungkinan solusi
- ▶ Menjaga fokus diskusi sesuai tujuan
- ▶ Mendorong partisipasi anggota kelompok

Mendapatkan informasi tambahan

Tidak jarang ketika seseorang menyampaikan komentar, informasi yang disampaikan terlalu sedikit sehingga tidak berguna. Pertanyaan sering digunakan untuk memperoleh detail yang cukup agar

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

orang lain mendapatkan gambaran yang jelas mengenai apa yang sebenarnya terjadi. Pertanyaan umum dapat digunakan untuk mengeksplorasi situasi—menggali fakta-fakta dasarnya, misalnya:

- ▶ “Bisa ceritakan lebih banyak tentang...?”
- ▶ “Bisa beri beberapa detail tambahan...?”

Pertanyaan yang lebih terarah dapat digunakan untuk mencari informasi spesifik guna mengisi celah yang masih kosong:

- ▶ “Bisa jelaskan masalah apa yang Anda alami dalam pekerjaan sebelumnya dengan perangkat lunak ini?”
- ▶ “Apa yang Anda khawatirkan jika Joe kembali bekerja?”
- ▶ “Bisa ceritakan apa yang terjadi ketika alas anti-lelah dipasang?”

Memperjelas pemahaman sendiri

Sering kali seseorang memiliki gagasan yang bagus, tetapi tidak disampaikan dengan cara yang mudah dipahami oleh anggota kelompok lainnya. Anda dapat mengajukan pertanyaan untuk memahami lebih baik apa yang sebenarnya ingin disampaikan:

- ▶ “Seperti apa bentuknya jika diterapkan dalam praktik...?”
- ▶ “Bisa beri saya contoh...?”
- ▶ “Bisa dijelaskan lebih spesifik bagaimana cara kerjanya?”

Membantu peserta menganalisis masalah lebih dalam

Dalam banyak kasus, seseorang mungkin memiliki wawasan yang sangat berguna, tetapi perlu mengembangkannya lebih lanjut atau menganalisis situasinya secara lebih mendalam. Pertanyaan dapat membantu anggota kelompok memperjelas analisis mereka sendiri terhadap suatu situasi:

- ▶ “Apa yang akan terjadi jika...?”
- ▶ “Apa yang bisa Anda simpulkan dari itu?”
- ▶ “Apa latar belakang pemikiran Anda?”
- ▶ “Kapan sebenarnya semuanya mulai bermasalah?”
- ▶ “Bagaimana hal itu berkaitan dengan...?”
- ▶ “Apakah itu ada kaitannya dengan...?”
- ▶ “Apa perbedaan antara... dan ...?”
- ▶ “Bagaimana perbandingannya dengan...?”
- ▶ “Menurut Anda, mengapa hal itu dianggap berharga...?”
- ▶ “Apa yang bisa dilakukan dengan itu...?”
- ▶ “Bisa Anda ringkas apa saja yang sudah Anda ketahui tentang...?”

Mendorong munculnya lebih banyak ide dan solusi potensial

Kadang kala seseorang terpaku pada satu ide atau satu solusi saja. Pertanyaan dapat membantu mereka mengeksplorasi lebih banyak kemungkinan dan berpikir lebih kreatif. Dengan begitu, ketika saatnya mengambil keputusan tiba, akan tersedia lebih dari satu opsi. Pertanyaan lanjutan yang menggali lebih dalam antara lain:

- ▶ “Apakah ada hal lain yang bisa dicoba?”

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

- ▶ “Apakah ada kemungkinan lainnya?”
- ▶ “Apakah ada gejala lain yang...?”
- ▶ “Apakah ada petunjuk di situ untuk...?”
- ▶ “Apa saja saran Anda untuk...?”
- ▶ “Menurut Anda, mengapa kita mengalami kesulitan dengan...?”

Menjaga fokus kelompok

Dalam diskusi lisan, sangat mudah bagi orang untuk keluar jalur. Salah satu contohnya adalah langsung masuk ke penyelesaian masalah sebelum masalahnya benar-benar dipahami. Contoh lain adalah membahas isu lain yang memang penting, tetapi tidak berkaitan dengan mandat kelompok. Berbagai pertanyaan bisa digunakan untuk mengingatkan pada proses yang seharusnya diikuti dalam tugas kelompok:

- ▶ “Apakah kita sudah merasa cukup membahas identifikasi masalahnya?”
- ▶ “Apa tujuan kita di sini?”
- ▶ “Apa yang ingin kita capai?”
- ▶ “Untuk menyelesaikan masalah ini, langkah-langkah apa saja yang biasanya kita ikuti?”

Mendorong partisipasi

Anda tidak harus langsung menunjuk seseorang untuk menjawab. Sebagai gantinya, Anda bisa mengajukan pertanyaan seperti:

- ▶ “Ada yang bisa menambahkan?”
- ▶ “Apakah Anda pernah mengalami hal yang sama?”
- ▶ “Apa pendapat Anda tentang hal itu?”

Mendorong keterlibatan dan partisipasi

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, salah satu fungsi mengajukan pertanyaan adalah untuk meningkatkan partisipasi, namun ada berbagai cara lain untuk mendorong kontribusi dari anggota kelompok.

Menciptakan lingkungan yang membuat orang merasa aman

Anggota kelompok akan lebih mungkin untuk ikut berdiskusi dan menyampaikan ide serta pendapat mereka jika mereka merasa aman—artinya kontribusi mereka akan dihargai, ide-ide mereka akan dianalisis bukan dikritik, mereka akan diperlakukan dengan hormat, dan tidak akan menjadi bahan olok-olok. Anda dapat bekerja sama dengan kelompok untuk menyusun pedoman atau aturan dasar yang membantu menciptakan lingkungan yang efisien dan saling mendukung. Pedoman ini bisa mencakup menunjukkan rasa hormat terhadap komentar individu, datang tepat waktu, tidak menyela, tidak melontarkan komentar yang merendahkan, membatasi waktu berbicara atau menyampaikan ide maksimal tiga menit, dan membuat pengaturan untuk presentasi khusus jika membutuhkan waktu lebih lama. Anda juga bisa menggunakan format kelompok yang menjamin setiap orang berpartisipasi, memiliki posisi setara selama sesi, atau memastikan bahwa semua komentar bersifat rahasia. Tidak lupa, pemimpin kelompok harus menjadi contoh dalam menunjukkan perilaku yang penuh rasa hormat.

Penguatan verbal dan nonverbal

Partisipasi anggota kelompok dapat diperkuat saat fasilitator tersenyum, mengangguk, menunjukkan

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

ketertarikan, atau memberikan komentar positif atas kontribusi yang disampaikan.

Respons nonverbal mungkin perlu dipantau dengan hati-hati seperti halnya respons verbal. Walaupun mengucapkan “terima kasih” atau “bagus”, jika wajah mengerut, bibir tertarik ke bawah, atau kita terlihat sedang berusaha keras untuk menemukan sesuatu yang positif untuk dikatakan tentang kontribusi peserta, orang yang bersangkutan mungkin merasa lebih baik jika tidak mengatakan apa-apa sejak awal.

Pertanyaan

Orang yang berusaha untuk berkontribusi kadang memberikan informasi yang sekilas tampak tidak berguna, tetapi sering kali ada inti gagasan yang dapat dikembangkan melalui pertanyaan. Misalnya, Anda sedang mengumpulkan informasi tentang kekuatan seorang pegawai yang mungkin perlu dipindahkan ke posisi lain. Seseorang menyebutkan bahwa pegawai tersebut sering menghabiskan waktu di rumah peristirahatan musim panas. Anda bisa bertanya, “Apakah dia pernah merenovasi rumah itu? Apakah dia punya keterampilan pertukangan? Apakah dia mahir memperbaiki peralatan kecil?” Dengan cara ini, Anda menghargai kontribusinya dalam diskusi dan sekaligus membantu anggota tim mengembangkan kemampuan analisis mereka secara positif.

Mengumpulkan sebanyak mungkin saran

Untuk mendorong partisipasi saat kelompok sedang membuat keputusan atau memecahkan masalah, gunakan latihan umum berikut:

- ▶ *Polling* (jajak pendapat): Minta semua anggota kelompok memberikan komentar singkat secara bergiliran.
- ▶ *Brainstorming* (curah pendapat): Minta anggota kelompok untuk sejenak menahan pemikiran kritisnya dan mengemukakan sebanyak mungkin ide yang terlintas. Terkadang, ada yang menyampaikan kemungkinan atau masalah yang belum pernah dipertimbangkan oleh kelompok. Jika ide itu langsung ditolak, penyumbang ide bisa merasa terabaikan. Namun, jika ditulis di *flip chart*, kelompok punya waktu untuk mempertimbangkan relevansi ide. Jika ide ternyata bernilai, kelompok bisa meninjaunya kembali. Jika tidak, ide tidak menjadi prioritas, namun penyumbangannya tidak akan merasa diabaikan.
- ▶ *Pairing* (berpasangan): Minta anggota kelompok untuk berdiskusi dengan orang di sebelahnya untuk menghasilkan beberapa ide, lalu minta masing-masing pasangan melaporkan hasilnya.
- ▶ Menentukan prioritas

Ada berbagai cara untuk menentukan prioritas.

Setelah sejumlah usulan dicatat di kertas *flip chart*, bagikan stiker berwarna atau spidol warna kepada anggota kelompok untuk menandai tiga atau empat pilihan teratas mereka. Usulan dengan tanda warna terbanyak bisa dianggap sebagai prioritas.

Cara lain adalah meminta semua orang menyerahkan lima daftar prioritas teratas mereka, lalu urutkan semua usulan berdasarkan frekuensi tiap-tiap usulan disebut sebagai prioritas utama.

Namun, diskusi lanjutan tetap perlu dilakukan setelah kegiatan penentuan prioritas untuk memastikan tidak ada hal sangat penting yang terlewatkan.

Memberikan kesempatan kepada anggota yang jarang bicara untuk memberikan tanggapan

Libatkan peserta dalam diskusi tanpa membuat mereka menjadi pusat perhatian. Jika ada peserta

yang tampak pemalu dan belum berpartisipasi, ia dapat diminta untuk menanggapi pernyataan yang sudah disampaikan orang lain, atau ditanya apakah ia pernah mengalami hal serupa. Usahakan untuk tidak langsung mengajukan pertanyaan yang membutuhkan pengalaman atau pengetahuan khusus, karena hal ini bisa membuatnya merasa terpojok. Secara umum, cara yang aman adalah meminta peserta seperti ini untuk memberikan tanggapan, seperti: “Apakah setuju dengan usulan tersebut?” “Apakah pernah mendengar ada orang membicarakan masalah ini?” “Apa pendapatmu mengenai hal ini?” Perlu diingat, ada kalanya seseorang memang tidak merasa nyaman untuk berpartisipasi (mereka tidak memiliki jawaban, atau secara budaya maupun pribadi tidak terbiasa menjadi pusat perhatian).

Kadang-kadang, orang enggan bicara karena ada peserta lain yang mendominasi pembicaraan. Jika terdapat seseorang yang terlalu antusias dan cenderung terlalu sering berbicara, sebaiknya ia tidak diminta untuk mengurangi intensitasnya; sebaliknya, peserta lain perlu didorong untuk ikut menyumbang pendapat. Misalnya, hindari kata-kata, “John, mari kita dengar dulu pendapat orang lain,” karena dapat membuatnya malu padahal ia sedang berusaha aktif. Akan lebih baik jika orang lain yang dilibatkan, misalnya dengan cara, “Mary, bagaimana tanggapanmu terhadap usulan John?” atau “John menyampaikan bahwa... Apakah ada pendapat lain tentang hal ini?” Pertanyaan-pertanyaan seperti ini ditujukan untuk mengajak peserta lain ikut serta dalam diskusi.

Ada kalanya peserta memotong pembicaraan pihak lain, entah karena terlalu bersemangat ingin menyampaikan pendapat atau karena pembicara sebelumnya terlalu bertele-tele. Sebagai pemimpin kelompok, Anda perlu menilai apakah ini terjadi hanya sesekali atau cukup sering sehingga menghambat partisipasi peserta lain. Jika hanya sesekali, mungkin dapat dibiarkan. Namun jika penyelaan terjadi terlalu sering, Anda bisa menengahi dengan berkata seperti, “Pendapatmu menarik, Greg. Saya ingin mendengar dulu tanggapan dari Cathy, lalu kita kembali ke kamu. Cathy, tadi kamu mengatakan bahwa....” Atau jika Cathy terlalu bertele-tele, Anda bisa berkata, “Mari kita minta Cathy menyimpulkan poinnya dulu, lalu kita beralih ke Greg.” Dengan begitu, Anda memberikan ‘jembatan’ agar Cathy tidak merasa harus langsung menyerahkan giliran bicara kepada Greg.

Adalah hal yang wajar dan realistis ketika seseorang memilih menahan diri demi menghormati orang lain yang memiliki jabatan atau tanggung jawab lebih besar di tempat kerja. Namun dalam forum seperti ini, ingatkanlah bahwa semua sudut pandang itu penting dan bahwa dalam forum ini semua orang perlu berkontribusi.

Ajukan pertanyaan terbuka seperti:

- ▶ “Menurut Anda, cara terbaik untuk...?”
- ▶ “Apa saja saran Anda untuk...?”
- ▶ “Mengapa menurut Anda kita mengalami masalah ...?”

Jika Anda berperan sebagai fasilitator, peran Anda umumnya bukan untuk menyampaikan opini atau gagasan pribadi sendiri, meskipun mungkin pernah menangani situasi serupa sebelumnya. Tugas Anda adalah menggali jawaban dari kelompok. Jika Anda menerima pertanyaan, Anda bisa mencoba memperjelas atau merangkum pertanyaan tersebut, lalu melemparkannya kembali kepada kelompok.

Menghadapi individu yang sulit

Selain mendorong partisipasi, seorang fasilitator juga perlu mencegah partisipasi yang tidak tepat atau tidak terarah. Hal ini bisa melibatkan pemantauan terhadap perkembangan kelompok secara keseluruhan, atau menangani individu yang sulit—yaitu orang-orang yang bersikap negatif, bermusuhan, atau apatis.

Pernyataan Negatif	Reframing positif
Apa masalahnya?	Apa peluangnya?
Itu tidak dapat dicapai	Langkah-langkah apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan ini?
Kita tidak memiliki cukup sumber daya	Apakah ada cara kita bisa memanfaatkan sumber daya yang kita miliki dengan lebih baik? Ada cara untuk memperoleh sumber daya lainnya?
Kita tidak memiliki cukup kekuasaan atau pengaruh	Apa saja titik pengaruh kita dalam sistem ini? Apakah ada pihak yang mendukung perspektif kita dan memiliki pengaruh?
Kita tidak memiliki cukup waktu	Apakah ada hal yang bisa kita capai sekarang? Bagian mana dari masalah ini yang bisa kita tangani di kemudian hari?

Sikap negatif

Sering kali orang menjadi sinis karena mereka telah melihat banyak hal dicoba selama bertahun-tahun dan akhirnya kehilangan keyakinan akan adanya perubahan positif. Kadang-kadang, mengajukan pertanyaan yang memungkinkan mereka membayangkan adanya solusi bisa berguna. "Mungkin saja memang tidak ada yang bisa dilakukan, tetapi jika bisa, apa yang akan Anda lakukan?" atau "Mungkin solusi itu tidak ada, tetapi kalau ada, seperti apa kira-kira bentuknya?" Awalnya orang mungkin tidak langsung merespons, tetapi mereka bisa diminta menjawab untuk membantu kita dan mencoba membayangkan jawabannya.

Kadang-kadang, memberikan tanggung jawab kepada orang yang bersikap negatif terhadap keberhasilan kelompok dapat mengubahnya menjadi pendukung. Misalnya, Anda bisa memintanya mengumpulkan informasi untuk kelompok. Jika Anda khawatir informasi yang mereka bawa kembali akan bersifat negatif, pasangankan mereka dengan seseorang yang lebih positif.

Ada kalanya, mengubah cara pandang terhadap masalah (*reframing*) dapat membantu.

Agenda tersembunyi

Sesekali, individu atau sekelompok individu datang ke rapat dengan keinginan untuk mendorong hasil tertentu yang mungkin tidak terkait dengan tujuan pertemuan. Atau, secara tidak disengaja, karena suatu hal sedang mengganggu pikirannya, seorang individu akan menafsirkan setiap kegiatan sebagai contoh dari masalah pribadinya. Ajukan pertanyaan untuk mengidentifikasi apakah ada tujuan tersembunyi yang tidak berkaitan dengan sasaran kegiatan.

- ▶ "Bagaimana ini akan bermanfaat bagi ...?"
- ▶ "Bisa dijelaskan lebih lanjut bagaimana hal ini dapat mendukung tujuan kita?"
- ▶ "Apa yang Anda harapkan bisa terjadi?"

Setelah agenda tersembunyi teridentifikasi, "menyisihkan" (*parking*) masalah tersebut biasanya menjadi solusi yang baik. Ini berarti masalah diletakkan di tempat lain untuk sementara waktu.

- ▶ "Bisakah kita bicarakan ini saat makan siang nanti?"

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

- ▶ “Mari kita catat dulu isu ini di *flip chart*, nanti kita putuskan apakah akan kita tindak lanjuti.”
- ▶ “Bisakah Anda menelepon saya besok? Saya rasa saya bisa menghubungi Anda dengan seseorang yang dapat menjawab pertanyaan Anda.”
- ▶ “Mari kita tunggu dan pertimbangkan hal ini di sesi rekomendasi.”

Sikap mengkritik

Sebagian orang terbiasa bersikap kritis. Sebagian orang bersikap kritis mungkin karena pernah mengalami hal yang membuat mereka menolak keberadaan komite, materi yang dibahas, atau meragukan kredibilitas pemimpin. Ada juga yang mungkin merasa kesulitan beradaptasi jika jalannya pertemuan tidak berlangsung sebaik yang mereka harapkan. Apa pun alasannya, beberapa individu mungkin mengungkapkan ketidakpuasan mereka secara verbal atau nonverbal.

Jika kritik disampaikan secara langsung:

- ▶ Akui perasaan penyampai kritik.
- ▶ Tetap perlakukan orang tersebut dengan sikap ramah dan hormat.
- ▶ Lemparkan kritik tersebut kepada kelompok dan minta mereka memberikan pendapat dan solusi. “Bagaimana pendapat yang lain tentang hal itu?” “Apa pendapat yang lain mengenai ini?” Jika Anda adalah pemimpin kelompok, Anda sebaiknya tidak mengambil alih sudut pandang tertentu, dan daripada berdebat dengan orang yang bersikap kritis, mintalah perspektif dari anggota kelompok lainnya.

Misalnya, anggaplah seseorang menyatakan bahwa membuat rekomendasi terkait perubahan rencana tunjangan adalah hal yang sia-sia. Untuk mengakui perasaannya, Anda bisa berkomentar, “Saya bisa memahami bahwa Anda merasa frustrasi dengan cara rekomendasi diterapkan di masa lalu. Apakah ada orang lain yang mengalami hal serupa?” Lalu lanjutkan dengan, “Bagaimana Anda mengatasinya?” Misalnya, seseorang dengan keras menentang perekrutan seorang Koordinator Kembali Kerja. Anda bisa mulai dengan memparafrasakan isu yang mereka sampaikan, “Apakah benar Anda khawatir tentang... karena...?” Berikan mereka kesempatan untuk merespons, kemudian bawa isu tersebut ke kelompok yang lebih besar. “Apakah yang lain juga punya masalah?” “Ada pendapat lain?” Anda kemudian bisa meminta seseorang dalam kelompok untuk mencatat poin-poin positif dan negatif terkait perekrutan Koordinator Kembali Kerja. Kritik bisa saja sah, meskipun disampaikan dengan cara yang kurang menyenangkan, dan hal ini bisa menjadi kesempatan bagi kelompok untuk memecahkan masalah.

Membawa perdebatan ke kelompok yang lebih luas bisa sangat membantu, terutama ketika dua orang tampak terlibat dalam perdebatan pribadi. Ajak orang lain untuk ikut berkontribusi, misalnya dengan bertanya, “Jeff, bagaimana kamu akan menangani hal itu?” Lalu minta orang lain untuk mengaitkan topik yang sedang diperdebatkan dengan isu yang dibahas dalam pertemuan tersebut.

Jika masalahnya tidak dapat diselesaikan atau tidak relevan, maka “menyisihkan” isu tersebut dan menaruhnya ke dalam daftar isu untuk ditindaklanjuti kemudian bisa menjadi strategi yang baik.

Komentar merendahkan (*cheap shots*)

Kadang-kadang, seseorang melontarkan komentar yang merendahkan. Mereka membuat lelucon yang merendahkan orang lain, sangat mengkritik kontribusi seseorang, atau melakukan sesuatu yang meremehkan kontribusi orang lain. Terkadang ini dilakukan secara sengaja, kadang tidak disadari, namun jika dibiarkan, hal ini akan memengaruhi kesediaan individu yang menjadi sasaran untuk terus berpartisipasi. Anda dapat melakukan intervensi secara ringan dengan menunjukkan bahwa komentar tersebut tidak pantas. Misalnya, “kalau saya yang menerima komentar itu, mungkin saya akan merasa tersinggung (atau merasa direndahkan).” Atau cukup katakan, “Bisa tolong diungkapkan dengan cara lain supaya kami bisa lebih memahami inti kritismu?”

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

Jika kelompok telah menyusun aturan dasar (*ground rules*) tentang cara berkomunikasi, Anda bisa mengingatkan kembali aturan tersebut. Anda juga bisa memanfaatkan momen komentar yang menjatuhkan sebagai kesempatan untuk meninjau kembali pedoman memberikan umpan balik yang efektif.

Salah satu kriteria penting dalam memberikan umpan balik yang efektif—baik dalam kelompok maupun secara individual—adalah menggunakan kata-kata yang bersifat deskriptif, bukan evaluatif.

Dari	Diubah menjadi
Itu tidak cerdas	Hasil dari tindakan itu kemungkinan adalah...
Solusi yang paling mudah adalah...	Solusi yang membutuhkan waktu dan sumber daya paling sedikit adalah...
Solusi yang paling efektif adalah...	Hasil potensial dari solusi ini adalah...

Karakteristik lain dari umpan balik yang efektif dalam lingkungan kelompok adalah sebagai berikut:

- ▶ Mendeskripsikan perilaku yang dapat diamati, bukan penafsiran sendiri atas penyebabnya (“Saya perhatikan Anda mengernyit saat saya mengatakan itu” lebih baik daripada “Saya tahu kamu tidak setuju dengan hal ini.”)
- ▶ Bersifat spesifik, bukan umum atau samar (“Apakah mungkin dampaknya akan seperti...” daripada “Saya tidak setuju dengan hal itu.”)
- ▶ Tidak menghakimi dan disampaikan dari sudut pandang pemberi umpan balik, bukan sebagai pernyataan umum yang mewakili sudut pandang semua orang (“Saya bingung ketika kamu mengatakan...” daripada “Kamu selalu tidak jelas...”)
- ▶ Disampaikan dengan cara yang bersahabat
- ▶ Dikonfirmasi kembali untuk memastikan bahwa umpan balik dipahami dengan benar.

Kritik terselubung

Sering kali, ketidakpuasan diekspresikan secara terselubung. Misalnya, peserta datang terlambat. Mereka berbicara satu sama lain saat lokakarya sedang berlangsung, atau mencoba menyelesaikan pekerjaan lain. Bahkan, ada juga yang melewatkan sesi. (Tentu saja, keterlambatan bisa tidak disengaja. Selain itu, bagi peserta yang sudah lama tidak saling bertemu, interaksi sosial mungkin terasa lebih penting daripada memberikan usulan tentang topik-topik pertemuan.)

Anda memiliki pilihan untuk melakukan intervensi atau menunggu. Anda bisa memutuskan untuk menunggu dan melihat apakah kelompok secara mandiri akan mengatur perilaku tersebut, atau apakah individu yang bersangkutan akan mulai terlibat dalam diskusi meskipun awalnya enggan.

Kebiasaan datang terlambat akan diperkuat jika Anda selalu menunggu hingga orang tersebut datang sebelum memulai pertemuan. Jika masalah ini terjadi secara berulang, Anda bisa berbicara secara pribadi dengan peserta yang bersangkutan dan menjelaskan bahwa ketidakhadirannya di awal membuat peserta lain kesulitan untuk melanjutkan.

Jika ada peserta yang melakukan percakapan pribadi selama lokakarya, minta mereka memberikan komentar terhadap diskusi kelompok yang lebih besar. Hal ini bisa disampaikan dengan cara yang ringan, misalnya: “Gordon, saya tidak sempat dengar apa pendapatmu tentang cara pengumpulan statistik kita.” Strategi lain adalah mengajukan pertanyaan kepada orang yang duduk di sebelah

mereka, sehingga diskusi berlangsung tepat di depan mereka, yang biasanya akan menghentikan percakapan pribadi. Jika Anda sedang berdiri, menghentikan pembicaraan yang tidak relevan dapat dilakukan dengan memosisikan diri di samping atau di belakang orang yang terlibat dalam percakapan.

Menjaga Diskusi Kelompok Tetap Fokus

Ada beberapa masalah umum yang sering terjadi dalam diskusi kelompok:

- ▶ Diskusi cenderung berputar-putar dan tidak fokus pada tujuan kelompok.
- ▶ Terjadi gangguan komunikasi karena peserta tidak mengungkapkan asumsi, kesimpulan, atau kepentingan mereka.
- ▶ Peserta langsung melompat ke langkah berikutnya sebelum menyelesaikan langkah pertama.
- ▶ Diskusi berjalan secara berulang—isu yang sama dibahas berulang kali tanpa menghasilkan kemajuan.
- ▶ Adanya agenda tersembunyi.

Diskusi yang tidak fokus

Sebagian besar kegiatan kelompok memiliki tujuan yang jelas, tetapi pertemuan juga merupakan ajang sosial. Ketika orang-orang berkumpul, wajar jika mereka saling bertukar kabar, misalnya tentang rekan kerja yang mengalami kecelakaan atau berbagi pendapat tentang pertandingan olahraga. Hal ini tidak sepenuhnya buruk karena dalam suasana yang tepat, justru bisa membangun rasa kebersamaan. Jenis diskusi lain yang melenceng bisa saja tetap berhubungan dengan pekerjaan, seperti ketika satu atau dua orang terlalu fokus pada masalah spesifik yang hanya berkaitan dengan departemen mereka, atau saat diskusi menyimpang ke topik lain. Misalnya, dalam pembahasan mengenai kriteria pengambilan keputusan terkait teknologi bantu, seseorang bisa saja mulai membahas mengapa proses kembali bekerja seseorang sebelumnya tidak berhasil.

Jika diskusi benar-benar tidak berkaitan dengan topik pertemuan, fasilitator bisa menyarankan agar peserta menunggu sampai waktu istirahat untuk membahasnya, atau memberi waktu dua menit untuk menyelesaikan obrolan tersebut lalu kembali ke topik. Jika diskusi masih memiliki keterkaitan, fasilitator dapat menarik informasi relevan dari topik tersebut dan mengaitkannya dengan tujuan diskusi. Misalnya, ia dapat bertanya, "Kriteria apa yang digunakan saat mengambil keputusan terkait teknologi dalam situasi itu?" Alternatifnya, ia bisa menambahkan topik itu ke dalam agenda atau menjadwalkannya untuk diskusi di kemudian hari. "Sepertinya ada kekhawatiran tentang mengapa proses kembali bekerja tidak bisa bertahan. Saya akan menambahkan itu ke akhir agenda kita. Jika tidak sempat dibahas hari ini, topik itu akan menjadi prioritas utama di pertemuan berikutnya."

Jika diskusi tidak mengarah ke mana-mana, fasilitator dapat segera meminta seseorang untuk merangkum jalannya diskusi. Setelah itu, ia bisa membantu mengarahkan kembali dengan mengeksplorasi bagaimana diskusi tersebut berkaitan secara logis dengan tujuan yang ingin dicapai oleh kelompok.

Kegagalan mengungkapkan asumsi, kesimpulan, atau kepentingan

Gangguan komunikasi sering terjadi karena satu atau lebih peserta tidak menjelaskan latar belakang pemikiran di balik komentar atau saran mereka. Sering kali, rekomendasi yang disampaikan menjadi terasa tidak masuk akal bagi peserta lain karena konteks tidak diketahui. Fasilitator bisa membantu dengan menggali pemikiran yang mendasari saran tersebut melalui pertanyaan, misalnya, "Apa dasar pemikiran Anda?" atau "Apakah saran itu didasarkan pada pengalaman sebelumnya?" atau "Bagaimana hal itu bisa membantu Anda?"

Melompat ke langkah berikutnya sebelum langkah pertama diselesaikan

Tidak jarang ketika orang mendengar suatu masalah, mereka langsung memberikan saran sebelum benar-benar mengeksplorasi penyebabnya. Seperti yang disebutkan sebelumnya, pertanyaan bisa menjadi cara yang baik untuk menghadapi situasi semacam ini. Sebuah percakapan bisa berlangsung seperti ini, “Maria menyebutkan bahwa kita memiliki tiga orang yang tidak masuk kerja karena cedera akibat stres berulang (*repetitive stress injuries*) di departemen distribusi. Lalu George menyarankan agar kita mendatangkan seorang ahli ergonomi. Kita sudah meminta George untuk menuliskan saran tersebut dan menyimpannya untuk sesi diskusi kita tentang rekomendasi. Maria, apa kamu bisa memberi kami beberapa detail tambahan? Apakah semua orang menggunakan peralatan yang sama? Seberapa mirip cederanya? Bisakah kamu ringkas komunikasi yang sudah terjadi dengan pihak asuransi tenaga kerja?”

Diskusi yang berputar-putar

Sering kali diskusi kembali ke titik awal. Hal ini bisa terjadi karena:

- ▶ Masalah belum teridentifikasi dengan benar.
- ▶ Kelompok merasa bahwa sistem tidak responsif terhadap perubahan.
- ▶ Budaya organisasi sudah menjadi negatif dan orang-orang terjebak dalam pola pikir “dulu sudah pernah dilakukan” atau “kami sudah mencobanya dan tidak berhasil.”

Jika masalahnya terasa belum jelas, coba ringkas kembali dan periksa apakah semua orang setuju sebelum melanjutkan. Identifikasi dan capai kesepakatan tentang:

- ▶ Apa yang sebenarnya terjadi
- ▶ Bagaimana seharusnya situasi berjalan atau terjadi
- ▶ Informasi yang kita miliki tentang situasi tersebut
- ▶ Asumsi kita mengenai situasi tersebut
- ▶ Kepentingan atau kebutuhan kita sendiri
- ▶ Penyebab dari masalah tersebut

Mungkin saja orang-orang sedang fokus pada masalah yang berbeda yang pada awalnya terdengar seperti satu masalah yang sama—dalam hal ini, fasilitator perlu mengidentifikasi dan membahasnya secara terpisah. Sebaliknya, peserta mungkin mengidentifikasi masalah yang berbeda tetapi sebenarnya berasal dari akar penyebab yang sama.

Kadang kala diskusi terus berputar karena anggota kelompok merasa bahwa ada solusi, tetapi anggaran, kebijakan, manajemen, atau faktor eksternal lainnya akan menghambat pelaksanaan solusi tersebut. Dengan kata lain, kelompok merasa sistem tidak responsif terhadap perubahan. Dalam kasus ini, *reframing* (mengubah sudut pandang masalah) bisa membantu. *Reframing* berarti mengubah cara pandang terhadap masalah agar dilihat dari sisi yang lebih positif—cara pandang yang memungkinkan tindakan. Daripada mengatakan “tidak akan ada yang mendukung ini,” ajukan pertanyaan “dukungan dari siapa yang dibutuhkan untuk menerapkan perubahan ini?” atau “bagaimana kita bisa memperoleh informasi tentang alasan mereka mungkin mendukung atau menolak usulan ini?”

Menjernihkan isu

Jika sebuah diskusi berlangsung dalam waktu yang cukup lama, peserta mungkin kehilangan jejak tentang apa saja yang sudah dibahas atau keputusan apa yang sudah dibuat. Dari waktu ke waktu, akan berguna bagi fasilitator untuk merangkum jalannya diskusi dan mengarahkan kembali pembicaraan ke tujuan selanjutnya.

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

Terkadang dalam diskusi kelompok, seseorang akan menyampaikan suatu hal yang masuk akal bagi dirinya sendiri, tetapi tidak dipahami oleh orang lain. Anda bisa mulai dengan merangkum apa yang Anda tangkap dari pernyataan orang tersebut, lalu bertanya, "Apakah maksud Anda begitu?" Atau Anda bisa bertanya, "Bisakah Anda memberikan contohnya?" atau "Bisakah Anda menjelaskan perbedaan antara keduanya?"

Jika peserta mulai menyimpang dari topik, Anda bisa mengarahkan kembali diskusi dengan mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan proses. Misalnya, "Langkah apa yang harus kita tempuh atau informasi tambahan apa yang kita butuhkan untuk bisa menarik kesimpulan, mengambil keputusan, atau menyelesaikan masalah?"

"*Parking*" juga merupakan strategi yang baik untuk diskusi yang berputar-putar. Jika jelas bahwa orang-orang terus membahas topik yang sama tanpa menemukan solusi, Anda bisa menyarankan agar pertanyaan tersebut ditulis di *flip chart* dan dibahas kembali di lain waktu.

Pemecahan masalah

Waktu yang terbatas terkadang menyebabkan suatu kelompok cenderung langsung memilih solusi yang paling terlihat jelas dan menyelesaikan masalah dengan cepat. Memang, dalam beberapa kasus, solusi yang paling sedikit mengganggu pekerja dan departemen bisa jadi adalah pilihan terbaik. Namun, dalam situasi yang lebih kompleks, ada baiknya untuk tidak berhenti pada permukaan saja dan melihat lebih dalam mengenai apa yang bisa atau seharusnya dilakukan.

Komite dan tim yang terlibat dalam manajemen disabilitas, program kembali kerja, ergonomi, dan keselamatan kerja sering kali terlibat dalam proses pencarian solusi. Pemahaman terhadap model-model pemecahan masalah tradisional dapat membantu Koordinator Kembali Kerja untuk melihat gambaran yang lebih luas, meskipun dalam praktiknya tidak selalu memungkinkan atau diperlukan untuk melalui semua langkah tersebut. Pemecahan masalah secara tradisional biasanya mencakup langkah-langkah berikut:

- ▶ Merumuskan masalah
- ▶ Menetapkan kriteria untuk mengevaluasi masalah
- ▶ Mengidentifikasi akar atau penyebab yang mendasari
- ▶ Menghasilkan berbagai alternatif solusi
- ▶ Mengevaluasi solusi-solusi tersebut
- ▶ Memilih solusi terbaik dan membuat keputusan
- ▶ Menyusun rencana aksi
- ▶ Melaksanakan rencana aksi
- ▶ Mengevaluasi hasil dan proses yang dilakukan

Mengidentifikasi masalah

Dalam beberapa kasus, masalah dan solusinya mungkin sudah jelas—misalnya seorang pekerja yang cuti karena menjalani pengobatan kanker mengalami penurunan kekuatan dan daya tahan tubuh. Pekerja tersebut kemungkinan besar akan terbantu dengan program kembali bekerja secara bertahap, yaitu ketika jam kerja dan tanggung jawab pekerjaannya ditingkatkan seiring pemulihan kondisi fisiknya. Namun dalam situasi lain, Anda mungkin perlu meluangkan waktu untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Misalnya, jika organisasi mencatat jumlah hari cuti akibat disabilitas jangka pendek (STD) dan jangka panjang (LTD) jauh lebih tinggi dibandingkan organisasi lain dengan aktivitas serupa, maka akan sangat bermanfaat bagi organisasi untuk meluangkan waktu dan melakukan pemecahan masalah. Pada level individu dalam proses

kembali bekerja, bisa jadi baik masalah maupun solusinya tidak langsung terlihat. Misalnya, bayangkan seorang pekerja yang kembali bekerja setelah mengalami cedera punggung, lalu mengeluh bahwa kondisinya justru memburuk setelah kembali bekerja dan akhirnya kembali mengambil cuti. Kini, ia menolak untuk berkomunikasi dengan Koordinator Kembali Kerja. Masalah utamanya bukanlah semata-mata cedera punggung atau relasinya dengan KKK, meskipun hal-hal tersebut juga dapat menjadi penyebab. Inti dari permasalahannya adalah perlunya mencari cara untuk memastikan proses kembali bekerja yang berhasil bagi pegawai itu, serta merancang proses kembali kerja yang dapat meminimalkan kegagalan serupa di masa mendatang. Untuk mendefinisikan masalah dengan tepat, Anda mungkin perlu mengidentifikasi:

- ▶ Apa yang telah terjadi
- ▶ Bagaimana kita ingin situasinya berlangsung
- ▶ Informasi apa yang kita miliki tentang situasi tersebut
- ▶ Asumsi kita saat ini mengenai situasi tersebut

Menetapkan kriteria untuk mengevaluasi solusi

Setelah masalah dirumuskan, namun sebelum penyebabnya diidentifikasi, banyak kelompok memilih untuk terlebih dahulu merumuskan kriteria yang akan membantu mereka mengevaluasi potensi solusi. Hal ini dilakukan di awal proses agar kriteria tidak terpengaruh oleh solusi yang sedang dipertimbangkan. Misalnya, jika biaya modifikasi pekerjaan atau kesediaan pihak asuransi untuk terlibat menjadi faktor yang memengaruhi pemilihan solusi, maka hal-hal tersebut sebaiknya disepakati dari awal. Sering kali, dalam proses diskusi, orang menjadi terlalu terikat pada satu solusi tertentu dan menjadi tidak terbuka terhadap kriteria yang bisa jadi justru mengeliminasi solusi tersebut. Alasan lain pentingnya menetapkan kriteria sejak awal adalah karena setelah berbagai solusi mulai bermunculan, orang cenderung lebih tertarik untuk segera menjalankannya daripada mengevaluasinya.

Salah satu cara untuk membantu anggota kelompok mengembangkan kriteria adalah dengan meminta mereka melengkapi kalimat-kalimat yang secara alami mengarah pada identifikasi kriteria. Contohnya “Solusi yang dipilih sebaiknya...” “Solusi yang dipilih sebaiknya tidak...” “Solusi tersebut perlu diterapkan dengan cara...” Kalimat pertama berfokus pada kriteria positif, yang kedua mengidentifikasi dampak negatif yang tidak diinginkan, dan yang ketiga mengarah pada kriteria implementasi.

Kriteria-kriteria ini kemudian sebaiknya diprioritaskan, misalnya dengan memberi peringkat dari satu sampai empat (sangat penting, sangat diinginkan, baik jika ada, opsional). Ini akan sangat membantu di tahap selanjutnya ketika suatu solusi memenuhi satu kriteria tetapi bertentangan dengan yang lain. Misalnya, sebuah solusi mungkin memerlukan waktu lebih lama (padahal kecepatan dianggap sangat penting), namun solusi tersebut dapat mencegah pekerja lain cedera (yang merupakan kriteria yang dinilai sangat penting), sehingga kelompok mungkin tetap memilih solusi tersebut.

Mengidentifikasi akar atau penyebab yang mendasari masalah

Masalah yang tampak di permukaan sering kali bukan penyebab sebenarnya. Misalnya, seorang penyelia mungkin enggan mengizinkan pegawai kembali bekerja sebelum ia bisa menjalankan tugas sepenuhnya. Bisa jadi ada banyak alasan di baliknya, namun salah satu penyebab utamanya adalah target produksi di departemen tersebut. Penyelia mungkin khawatir kehilangan insentif atau terkena penalti jika gagal memenuhi target. Maka, masalah yang perlu diselesaikan adalah bagaimana target produksi tetap bisa tercapai sambil memungkinkan pekerja untuk kembali bekerja.

Dalam beberapa kasus, wawancara yang efektif dapat mengungkap penyebab potensial suatu masalah. Dalam kasus lain, sesi *brainstorming* (curah pendapat) dapat menghasilkan berbagai ide

tentang hal-hal yang perlu dicermati. Misalnya, peningkatan signifikan pada waktu kerja yang hilang di sebuah pabrik bisa jadi disebabkan oleh penggunaan peralatan baru yang menyebabkan cedera; meningkatnya jumlah pekerja baru yang belum sempat dilatih dengan baik untuk menggunakan peralatan secara aman; hadirnya supervisor baru yang menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman; atau situasi ekonomi yang memburuk sehingga pekerja merasa lebih aman jika mengajukan disabilitas permanen daripada kembali bekerja dan menghadapi risiko PHK. Setelah berbagai kemungkinan penyebab diidentifikasi, semuanya dapat ditelusuri lebih lanjut. Tak jarang kelompok enggan membahas penyebab yang berasal dari diri mereka sendiri, oleh karena itu perlu dilakukan penggalan yang lebih dalam.

Akan sangat membantu jika penyebab suatu masalah dijabarkan terlebih dahulu dengan cara yang berbeda dari bentuk solusi. Misalnya, "kurangnya komunikasi dengan penyelia" secara implisit sudah mengarah pada solusi. Sebaliknya, "retaknya hubungan antara pekerja dan organisasi" lebih terbuka terhadap berbagai kemungkinan, mulai dari memberikan informasi yang lebih jelas mengenai bagaimana keputusan tentang tunjangan atau pemutusan hubungan kerja diambil, hingga mencari cara agar persoalan kesehatan tidak berkembang menjadi sengketa, atau bekerja sama dengan pekerja untuk menangani keluhan yang tercatat dalam dokumen mereka. Setelah berbagai penyebab teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan mana yang menjadi penyebab utama dan mendasar. Sebagai contoh, seorang pekerja mungkin menolak berkomunikasi dengan Koordinator Kembali Kerja karena ia tidak lagi mempercayai organisasi. Namun, penyebab mendasarnya bisa jadi adalah ketidaksepakatan mengenai diagnosis cedera punggung. Di balik itu semua, mungkin terdapat masalah lain, seperti pekerja tersebut tidak yakin bahwa cedera punggungnya telah didiagnosis dengan benar, dan ia khawatir kesehatannya tidak akan terlindungi dalam proses kembali bekerja. Dalam kasus seperti ini, solusinya mungkin adalah berbicara dengan pihak asuransi untuk mendapatkan evaluasi lebih lanjut, termasuk evaluasi kapasitas fungsional, agar si pekerja bisa memahami lebih jauh penyebab rasa sakit di punggungnya.

Salah satu metode untuk mengidentifikasi penyebab utama adalah dengan membuat *digraph* (diagram hubungan). Ambil berbagai penyebab yang ditemukan saat *brainstorming*, lalu hubungkan dengan panah yang menunjukkan hubungan sebab-akibat. Panah diarahkan dari penyebab ke akibatnya. Item dengan jumlah panah keluar terbanyak merupakan penyebab utama.

Metode lain yang bisa digunakan adalah bekerja secara mundur. Misalnya, jika masalahnya adalah meningkatnya jumlah hari yang ditanggung oleh asuransi dari Workers' Compensation Board (WCB), penting untuk mengetahui apakah kenaikan tersebut disebabkan oleh meningkatnya jumlah cedera, atau karena jumlah cedera yang sama tetapi memerlukan waktu pemulihan yang lebih lama, atau keduanya? Jika peningkatan disebabkan oleh bertambahnya jumlah cedera, sesi *brainstorming* dapat digunakan untuk mengidentifikasi berbagai hal yang perlu ditelusuri, seperti perubahan pada peralatan; bertambahnya pekerja baru yang belum berpengalaman; perubahan pada personel penyelia; perubahan pada prosedur pelatihan; atau kegiatan komite keselamatan. Jika peningkatan disebabkan oleh waktu pemulihan per cedera yang lebih lama, maka akan berguna untuk meninjau pola-pola cedera dan departemen tempat cedera tersebut terjadi; apakah ada perubahan di departemen-departemen tersebut; perubahan pada personel atau proses kembali bekerja; perubahan situasi ekonomi atau hubungan ketenagakerjaan yang terjadi secara bersamaan; atau perubahan dalam program tunjangan, dan lain sebagainya.

Menghasilkan alternatif solusi

Sudah menjadi sifat manusia untuk langsung terpaku pada solusi pertama yang terlintas. Oleh karena itu, proses kelompok yang efektif perlu memiliki strategi untuk mencegah hal ini.

Salah satu strategi tersebut adalah *brainstorming*, yaitu proses saat anggota kelompok diminta untuk menangguk penilaian dan mengemukakan sebanyak mungkin ide, tanpa peduli seberapa aneh atau tidak masuk akal ide tersebut terdengar. Bahkan, mereka justru didorong untuk berpikir kreatif dan tidak konvensional. Pada tahap ini, anggota kelompok tidak seharusnya membatasi pola pikirnya secara berlebihan atau mencoba menilai apakah ide tersebut dapat diterapkan sebelum menyampaikannya. Mungkin nantinya, pada tahap evaluasi solusi, ide tersebut ternyata memang

Pemecahan Masalah dalam Kelompok

tidak dapat diimplementasikan. Namun demikian, bisa saja ada inti atau elemen dari ide tersebut yang sebenarnya bermanfaat, yang dapat dikembangkan lebih lanjut di tahap berikutnya dan dikombinasikan dengan solusi lain, atau digunakan dengan cara lain. Salah satu manfaat utama dari *brainstorming* adalah bahwa satu ide dapat memicu ide lainnya.

Alternatif dari proses *brainstorming* tradisional adalah meminta setiap orang untuk membuat daftar idenya sendiri terlebih dahulu, lalu mengelompokkan ide-ide yang memiliki kesamaan. Daftar yang lebih besar ini kemudian didiskusikan dan diprioritaskan bersama. Proses seperti ini cenderung lebih konservatif.

Sering kali, *brainstorming* menghasilkan kebutuhan untuk mengumpulkan informasi tambahan mengenai opsi-opsi yang muncul. Penelitian atau studi perbandingan (*benchmarking*) untuk mengetahui bagaimana organisasi lain menangani masalah serupa bisa dilakukan sebagai pelengkap atau pengganti *brainstorming*. Penelitian sangat penting terutama jika masalah yang dihadapi berkaitan dengan biaya atau peralatan.

Dalam beberapa kasus, ide dapat diperoleh melalui konsultasi dengan pihak lain. Misalnya, para pekerja di pabrik kertas berhasil menemukan cara untuk menghilangkan getaran dari peralatan tertentu, sehingga memungkinkan seorang pegawai yang memiliki masalah punggung kronis untuk kembali bekerja di posisinya semula. Konsultasi menjadi strategi penting terutama jika masalahnya menyangkut manusia, apalagi jika solusi yang dipilih akan membutuhkan komitmen atau persetujuan dari pihak yang terlibat.

Mengevaluasi solusi

Pada tahap ini, berbagai solusi yang dihasilkan dievaluasi. Apakah solusi tersebut memenuhi kriteria yang telah disepakati sebelumnya? Apakah ada aspek dari satu solusi yang bisa dikombinasikan dengan solusi lainnya? Apa alasan kita menyukai atau tidak menyukai sebuah solusi?

Mengambil keputusan

Tahap ini sering kali melibatkan penggalian alasan mengapa satu solusi lebih disukai dibanding yang lain, sekaligus mengintegrasikan berbagai solusi yang ada. Sebuah organisasi, misalnya, mungkin memutuskan untuk membentuk program manajemen disabilitas dan juga menggunakan konsultan eksternal untuk proses kembali bekerja, sambil melatih seorang staf internal dalam proses tersebut.

Bergantung pada tugas yang telah ditetapkan, Anda bisa berhenti pada tahap ini atau melanjutkan ke tiga langkah terakhir berikut:

- ▶ Menyusun rencana aksi.
- ▶ Melaksanakan rencana aksi.
- ▶ Mengevaluasi hasil dan permasalahan.

Ringkasan

Sebagian besar kelompok yang akan bekerja sama dengan Koordinator Kembali Kerja memiliki tujuan tertentu—misalnya, membantu pegawai yang mengalami sakit atau cedera untuk kembali bekerja, atau membangun sistem dan proses yang memungkinkan semua pegawai kembali bekerja lebih awal dibandingkan tanpa dukungan tersebut. Keterampilan fasilitasi dan pemahaman tentang dinamika kelompok akan meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan tersebut.

Efektivitas kelompok dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh beberapa hal berikut:

- ▶ Pengaruh budaya organisasi dan budaya kelompok—misalnya, apakah perbedaan pendapat cenderung ditekan dan diabaikan, dianalisis secara non-konfrontatif, atau diselesaikan berdasarkan siapa yang paling berpengaruh;
- ▶ Apakah struktur dan proses kelompok telah ditetapkan dan dijelaskan—apakah kelompok terdiri dari orang-orang yang memiliki keahlian dan kualitas yang dibutuhkan; apakah sumber daya yang tersedia mencukupi; apakah anggota mampu dan bersedia meluangkan waktu yang dibutuhkan;
- ▶ Seberapa baik kelompok dipimpin atau difasilitasi—baik yang dipimpin oleh seseorang yang ditunjuk atau dipilih secara formal, maupun kelompok yang memilih untuk berjalan tanpa pemimpin formal.

Ada banyak keterampilan fasilitasi kelompok, dan tidak mungkin menguasai semuanya sekaligus. Orang-orang yang ingin meningkatkan keterampilan kerja kelompoknya dapat memilih satu atau dua keterampilan untuk dipraktikkan dalam kurun waktu tertentu. Sebagai contoh, jika Anda menyadari bahwa Anda sering membela sudut pandang tertentu dalam rapat yang Anda fasilitasi, Anda mungkin bisa memilih keterampilan untuk mendorong kelompok mengambil kepemilikan atas suatu masalah—bukan hanya Anda secara individu—dengan membawa konflik tersebut kepada kelompok untuk dikomentari dan dianalisis bersama.

Referensi

- Benjamin, J., Bessant, J. and Watts, R. (1997). *Making Groups Work: Rethinking Practice*. St. Leonards, NSW, Australia: Allen and Unwin.
- Fincham, R and Rhodes P. (1999). *Principles Of Organizational Behaviour* (edisi ke-3). Oxford: Oxford University Press.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (edisi ke-8). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



International
Labour
Organization



KEMENTERIAN
KETENAGAKERJAAN
REPUBLIK INDONESIA

The translation into the Indonesian language has been facilitated by the International Labour Organization under the Global Accelerator on Jobs and Social Protection for Just Transition programme, funded by the United Nations Joint SDG Fund.

These translated materials are intended exclusively for use by the Ministry of Manpower of the Government of Indonesia. Any further distribution or sharing requires prior authorization from PERKESO.