

PERANAN DINAMIKA KELOMPOK DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KERJA TIM

LINDA T. MAAS

Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Sumatera Utara

Pendahuluan.

Kebutuhan akan pentingnya mengetahui dan memahami tentang dinamika kelompok atau proses-proses interaksi yang terjadi di dalam kelompok semakin hari semakin meningkat. Sebagai makhluk sosial, manusia memang tidak mungkin hidup sendiri tanpa ada orang lain bersamanya, apakah itu dalam keluarga, dalam kehidupan bermasyarakat, di kantor dan sebagainya. Dari hari pertama dilahirkan, kita sudah merupakan bagian dari kelompok yang dikenal sebagai keluarga; kita tidak mungkin dapat bertahan hidup pada menit-menit pertama, minggu-minggu pertama malahan pada tahun-tahun pertama setelah kelahiran tanpa bantuan dari kelompok (keluarga). Dan melalui keluarga ini pula kita mulai belajar bagaimana harus bersosialisasi, yang mana nantinya merupakan dasar dari pola tingkah laku dan pola berpikir serta mendidik kita agar mempunyai perspektif tertentu terhadap diri sendiri dan dunia luar/lingkungan. Selanjutnya, hari demi hari kita lalui bersama kelompok, dari satu kelompok ke kelompok yang lain, baik formal maupun informal. Dan dalam kelompok-kelompok ini interaksi kita dengan orang lain dalam kelompok tidak dapat terhindarkan. Dari berbagai studi tentang perilaku dan kepribadian menunjukkan bahwa bentuk perlakuan yang diterima seseorang dalam kelompoknya mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam menentukan identitas kepribadian seseorang.

Dari keterangan diatas, dapat kita lihat bahwa kehidupan dalam kelompok sangatlah dinamis. Semakin efektif suatu kelompok, semakin baik pula kualitas kehidupan anggota-anggotanya. Yang penting diperhatikan agar kelompok tersebut tetap efektif adalah pengetahuan yang cukup tentang dinamika atau proses-proses yang terjadi serta kemampuan kita untuk berperilaku secara efektif dalam kelompok. Kedua hal penting ini dapat kita pelajari melalui pemahaman tentang dinamika kelompok.

Dinamika kelompok sebenarnya adalah bagian dari ilmu pengetahuan sosial yang lebih menekankan perhatiannya pada interaksi manusia dalam kelompok yang kecil. Pada berbagai referensi, istilah dinamika kelompok ini disebut juga dengan proses-proses kelompok (group processes). Jelas dari terminologi ini bahwa pengertian dari dinamika kelompok ataupun proses kelompok ini menggambarkan semua hal atau proses yang terjadi dalam kelompok akibat adanya interaksi individu-individu yang ada dalam kelompok itu. Studi mengenai interaksi antar individu dalam kelompok oleh para ahli psikologi telah dimulai sejak awal tahun 1900-an. Kemudian oleh Kurt Lewin, seorang ahli psikologi kelahiran Polandia mulai dikembangkan lebih dalam mengenai dinamika kelompok ini. Beliau menekankan bahwa untuk mempelajari dan memahami tentang dinamika kelompok adalah dengan cara menerapkannya (learning by doing).

Fritz Heider, seorang ahli psikologi lain, dalam Teori Keseimbangannya (Balanced Theory) yang membahas mengenai hubungan-hubungan antar pribadi menerangkan bahwa individu-individu sebagai bagian dari struktur sosial cenderung untuk menjalin hubungan satu sama lain. Dan menurutnya, salah satu cara bagaimana suatu kelompok dapat berhubungan adalah dengan menjalin komunikasi secara terbuka.

Dewasa ini, upaya peningkatan kerja tim merupakan alternatif utama dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas serta produktifitas suatu organisasi.

Berbagai pelatihan dilaksanakan guna meningkatkan kemampuan pengembangan kerja tim.

Teknik pembentukan kelompok.

Secara definitif, kelompok adalah dua orang atau lebih yang mempunyai tujuan yang sama, saling berinteraksi, saling adanya ketergantungan dalam mencapai tujuan bersama, adanya rasa kebersamaan dan memiliki, mempunyai norma-norma dan nilai-nilai tertentu. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa sejak dari awal kehidupannya, manusia telah membentuk kelompok yang kemudian menjadi dasar bagi kehidupan keluarga, perlindungan, pemerintahan, kerja dan lain-lain.

Secara umum ada 3 (tiga) hal yang menunjukkan efektif atau tidaknya suatu kelompok, yaitu kemampuan kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya seoptimal mungkin, kemampuan kelompok dalam mempertahankan kelompoknya agar tetap serasi, selaras dan seimbang dan yang ketiga adalah kemampuan kelompok untuk berkembang dan berubah sehingga dapat terus meningkatkan kinerjanya. Kelompok yang berhasil akan mempunyai kualitas dan pola interaksi antar anggota yang terintegrasi dengan ketiga kegiatan ini. Tentu dalam hal ini, diharapkan anggota kelompok benar-benar memahami apa yang dimaksud dengan kelompok yang efektif dan kontribusi apa yang perlu diberikan agar kelompoknya dapat menjadi kelompok yang efektif.

Ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan dalam upaya pembentukan kelompok/tim, yaitu :

1. Adanya ketergantungan yang sifatnya positif (*positive interdependency*).
2. Keandalan individu (*individual accountability*).
3. Interaksi langsung (*face-to-face interaction*).
4. Ketrampilan kerjasama (*collaborative skills*).
5. Proses kelompok (*group processing*).

Ketergantungan positif (*positive interdependency*).

Yang dimaksud dengan ketergantungan positif adalah suatu keadaan dimana setiap orang dalam kelompok saling membutuhkan dan merasa bahwa berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan merupakan hasil bersama dan tanggung jawab bersama. Ketergantungan positif dapat dilihat dari persepsi positif terhadap setiap anggota kelompok. Selain itu semua anggota selalu berusaha agar keuntungan atau keberhasilan yang diperoleh dapat dinikmati oleh seluruh anggota kelompok. Kelompok yang mempunyai ketergantungan positif yang tinggi akan mempunyai keterikatan atau kohesi antar anggota yang tinggi pula.

Beberapa kondisi yang membantu pewujudan dari ketergantungan positif ini antara lain adalah :

- Adanya tujuan yang ingin dicapai bersama dan pencapaian tujuan ini benar-benar
- membutuhkan kerjasama yang tinggi.
- Adanya imbalan (*reward*) yang sama bagi setiap anggota kelompok. Dalam hal ini semua mendapat perlakuan yang sama tanpa ada pengecualian.
- Adanya peran dan tanggung jawab yang komplimenter dan saling berhubungan.
- Adanya ketergantungan tugas, dimana pekerjaan satu kelompok baru dapat dikerjakan bila kelompok lain telah menyelesaikan bagiannya.
- Adanya ketergantungan informasi, dimana setiap anggota kelompok hanya mempunyai sebagian dari informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Contohnya, tim ahli dalam suatu proyek.

Keandalan individu (*individual accountability*).

Keandalan individu dapat dilihat dari penampilan/performance seseorang. Dalam upaya pembentukan tim hal ini sangat penting guna mengetahui:

- kemampuan masing-masing anggota, sehingga dapat diidentifikasi yang mana perlu peningkatan.
- sejauh mana kontribusi yang telah diberikan oleh seseorang pada kelompok, apakah kontribusi tersebut sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Pengenalan terhadap kemampuan dan kontribusi anggota kelompok ini sangat penting karena :

- memungkinkan setiap orang dalam kelompok mengetahui kontribusi masing-masing dalam kelompok.
- memungkinkan saling tolong menolong dalam menyelesaikan tugas-tugas kelompok.
- dapat lebih memperjelas fungsi dan tanggung jawab masing-masing anggota kelompok.

Walaupun kerja kelompok/tim ini sangat diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan atau keberhasilan, namun bila tidak dikendalikan secara benar akan menimbulkan suatu kondisi sebaliknya. Keadaan ini disebut dengan "*social loafing*", yaitu suatu keadaan dimana kualitas kerja tim lebih rendah bila dibandingkan dengan kerja individu, sehingga hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kondisi yang dapat menimbulkan keadaan ini antara lain karena kurang jelasnya identifikasi kontribusi dari setiap orang, kurangnya keterikatan/kohesi diantara anggota kelompok, kurangnya tanggung jawab terhadap hasil akhir dari tugas yang diberikan. Apabila semua faktor-faktor ini cukup jelas dimana semua orang mengerti akan tugas masing-masing, menyadari akan tanggung jawab masing-masing terhadap hasil akhir serta adanya keterikatan kelompok yang cukup erat maka kemungkinan terjadinya keadaan *social loafing* dapat dihindari, setidaknya-tidaknya dikurangi.

Interaksi langsung (*face-to-face interaction*)

Interaksi secara langsung merupakan salah satu faktor yang mempunyai pengaruh besar dalam mengupayakan pengembangan kelompok/tim yang efektif. Dengan adanya interaksi langsung atau *face-to-face interaction* ini maka iklim kerja akan menjadi lebih baik dan sebagai dampaknya akan meningkatkan produktifitas, moral an efektifitas kerja kelompok karena komunikasi antar kelompok lebih terbuka. Agar interaksi langsung ini dapat terwujud maka dianjurkan jumlah anggota dalam kelompok tidak terlalu besar

Ketrampilan kerjasama (*collaborative skills*).

Kelompok tidak akan mungkin dapat berfungsi secara efektif tanpa mempunyai ketrampilan untuk bekerja sama. Ketrampilan kerjasama ini perlu dimiliki oleh anggota kelompok. Mengapa? Karena banyak orang tidak menyadari bahwa sebenarnya dalam melaksanakan tugasnya, individu tersebut merupakan bagian dari kelompok/tim. Berbagai studi mengenai pentingnya kerjasama dalam kelompok menunjukkan bahwa dengan mengumpulkan orang yang tidak mempunyai ketrampilan untuk bekerja sama walaupun mereka ini mungkin cukup ahli dalam bidangnya ternyata dalam menyelesaikan tugas kelompoknya banyak menemui kesulitan.

Proses kelompok (*group processing*).

Proses kelompok juga merupakan hal yang penting diketahui dalam usaha pencapaian hasil kerja kelompok yang optimal. Ada beberapa keuntungan yang diperoleh dengan mempelajari proses-proses yang terjadi dalam kelompok, antara lain dapat diketahui sudah sejauh mana kelompok ini berfungsi, alternatif-alternatif strategi yang dapat diambil dalam upaya perbaikan kerja kelompok.

Konflik dalam kelompok.

Sepanjang individu berinteraksi dengan individu lain, konflik tidak mungkin dihindarkan. Konflik dapat terjadi dalam menentukan suatu tujuan atau dalam menentukan metode yang akan diambil untuk mencapai tujuan. Misalnya, suatu kelompok yang terdiri dari 6 (enam) orang diberi uang Rp. 10.000.000,- yang harus dihabiskan dalam waktu 2 (dua) minggu. Dua orang dari kelompok ingin untuk menyumbangkan semua uang tersebut pada sebuah panti asuhan, dua orang lainnya ingin agar uang tersebut dipakai untuk berlibur, sementara dua orang lagi menginginkan uang tersebut digunakan untuk membantu keluarganya meneruskan sekolah. Apa yang terjadi dalam kelompok ini? Jelas, kelompok ini berada dalam keadaan konflik, dimana mereka harus membuat keputusan yaitu "bagaimana uang tersebut digunakan" sementara anggota kelompok mempunyai keinginan yang berbeda-beda.

Konflik dapat terjadi bila perhatian utama anggota kelompok diarahkan pada diri sendiri. Dalam hal ini perspektif mereka menjadi sempit dan orientasi mereka hanya pada jangka waktu pendek saja. Oleh Sherif dan Sherif (1953) dikatakan bahwa konflik ini dapat diatasi bila anggota kelompok mati memperluas persepsi mereka agar lebih diarahkan pada apa yang disebutnya sebagai "tujuan super ordinat". Tujuan super ordinat adalah tujuan yang sangat penting bagi semua orang dalam kelompok, tetapi tidak dapat dicapai hanya dengan bekerja sendiri. Dengan perkataan lain, kebutuhan kelompok akan terpenuhi selama semua orang yang terlibat dalam kelompok tersebut ikut bekerja.

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

- perbedaan-perbedaan keinginan, nilai, tujuan
- adanya keterbatasan akan sumber tertentu seperti kekuasaan, kedudukan, waktu, popularitas, uang dan lain-lain
- persaingan (*rivalry*)

Konflik tidak selamanya memberikan dampak yang jelek pada kelompok ataupun organisasi. Di dalam organisasi yang sehat justru konflik dianjurkan, hal ini sering dikenal dengan istilah kontroversi. Berbagai studi dalam bidang ilmu perilaku organisasi yang menunjukkan bahwa ada argumentasi, ketidaksetujuan, debat, ide-ide atau informasi yang bermacam-macam ternyata sangat penting dalam meningkatkan kreatifitas dan kualitas kelompok. Keuntungan yang diperoleh dengan adanya konflik antara lain adalah anggota kelompok akan lebih terstimulasi atau terangsang untuk berpikir atau berbuat sehingga mengakibatkan kelompok menjadi lebih dinamis dan berkembang karena setiap orang mempunyai kesempatan untuk menuangkan ide-ide atau buah pikirannya secara lebih terbuka. Namun, untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam artian produktif konstruktif, konflik harus dikendalikan secara positif.

Kerugian yang ditimbulkan oleh konflik biasanya disebabkan karena konflik tersebut biarkan berjalan dalam waktu yang lama dan berkepanjangan atau dibiarkan menjadi semakin meruncing tanpa ada penyelesaian. Tentu hal ini dapat merusak iklim kerja dan pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja kelompok.

Pada dasarnya konflik yang terjadi dapat dikategorikan dalam dua bentuk yaitu konflik antar individu (*interpersonal conflict*) dan konflik antar kelompok (*intergroup conflict*). Diantara kedua bentuk ini, konflik antar individu merupakan permasalahan yang cukup serius karena keadaan ini dapat mempengaruhi emosi individu secara mendalam dan bila keadaan ini tidak dikendalikan secara tepat maka cepat atau lambat dapat merusak iklim kerja baik dalam kelompok maupun organisasi.

Bila seseorang berada dalam keadaan konflik ada dua hal yang mempengaruhi cara yang ditempuh untuk mengatasinya yaitu 1) memperhatikan tujuan personal dan 2) keinginan untuk tetap mempertahankan hubungan baik dengan anggota kelompok. Dengan mempertimbangkan kedua aspek ini, dalam penyelesaian konflik dikenal beberapa kemungkinan strategi yang ditempuh

seperti menghindari dari konflik (*avoiding*), melunakkan suasana (*smoothing*), memaksa dengan menggunakan kekuasaan (*forcing*) dan konfrontasi (*confrontation*). Tergantung dan strategi atau pendekatan yang dilakukan kemungkinan hasil dan penyelesaian konflik dapat berupa kalah-kalah (*lose-lose*), kalah-menang (*lose-win*)/menang-kalah (*win-lose*) dan menang-menang (*win-win*). Tentu dan kemungkinan-kemungkinan ini yang paling ideal adalah penyelesaian yang dapat menghasilkan kondisi "menang-menang (*win-win*)".

Strategi dan hasil yang mungkin dapat diperoleh dalam mengatasi konflik dapat kita lihat sebagai berikut :

Strategi yang dipilih:	Kemungkinan hasil yang diperoleh:
- menghindari persoalan (<i>avoiding</i>)	- kalah-kalah (<i>lose-lose</i>)
- melunakkan suasana (<i>smoothing</i>)	- kalah-menang (<i>lose-win</i>)
- menggunakan kekerasan (<i>forcing</i>)	- menang-kalah (<i>win-lose</i>)
- konfrontasi (<i>confrontation</i>)	- menang-menang (<i>win-win</i>)

Walaupun kesemua cara atau strategi ini cukup efektif, namun yang paling ideal adalah pendekatan dengan cara konfrontasi. Alasannya adalah karena dengan strategi konfrontasi semua persoalan yang diduga menjadi penyebab timbulnya konflik akan terungkap sehingga kedua belah pihak akan dapat melihat kembali dan mempelajari secara matang dan untuk selanjutnya diambil penyelesaian yang matang dan rasionil. Berbagai studi mengenai manajemen konflik menunjukkan bahwa penyelesaian konflik melalui pendekatan konfrontasi memberi kepuasan bagi kedua belah pihak dan dirasa cukup konstruktif.

Secara umum, berbagai prosedur dapat dilalui dalam upaya menyelesaikan konflik antara lain secara hukum, penggunaan pihak ketiga, dengan kekerasan, serta negosiasi atau perundingan. Dan kesemua prosedur ini yang efektif adalah melalui negosiasi atau perundingan. Negosiasi sebenarnya merupakan suatu proses penyelesaian dengan cara mendapatkan suatu kesepakatan.

Dalam negosiasi ada beberapa langkah-langkah yang perlu diperhatikan agar hasil yang diperoleh cukup konstruktif, antara lain sebagai berikut:

Langkah 1 : Pencairan.

Pada langkah ini kedua belah pihak diberi kesempatan untuk mengungkapkan persepsi masing-masing terhadap persoalan dengan tujuan mendapatkan klarifikasi dan mencari upaya-upaya yang tepat kearah pemecahan permasalahan. Ada beberapa hal yang dapat membantu agar langkah awal ini menjadi lebih efektif, yaitu :

- pilihlah waktu yang tepat untuk memulai negosiasi
- ungkapkan permasalahan secara objektif, jangan menyinggung pribadi secara psikologis
- pahami pandangan lawan secara objektif

Langkah 2 : Kejelasan/ketegasan permasalahan secara bersama-sama.

Kejelasan akan permasalahan yang menyebabkan timbulnya konflik sebaiknya dibicarakan secara bersama-sama. Hal ini penting untuk menyamakan persepsi tentang permasalahan tersebut. Beberapa hal yang penting diperhatikan disini adalah:

- jangan menghina atau mencela pribadi, tapi ungkapkanlah tindakan yang dilakukan secara objektif dan jelas
- perlu ditekankan bahwa permasalahan yang timbul akibat terjadinya konflik tersebut merupakan masalah bersama yang perlu dipecahkan bersama demi perbaikan mutu kerja
- perlu ketegasan tentang pokok permasalahan

Langkah 3 : Kejelasan posisi dan perasaan.

Selama proses negosiasi, penempatan isu yang dibicarakan serta perasaan terhadap isu tersebut mungkin saja berubah. Oleh karena itu agar negosiasi dapat berhasil pun untuk mengungkapkan permasalahan secara benar dan kemampuan mendengar sangat dibutuhkan. Konflik akan sulit diatasi bila negosiator tidak mengalami duduk persoalan yang menjadi isu dalam konflik tersebut. Hanya dengan mengetahui dan memahami apa yang menjadi perbedaan-perbedaan antara kedua pihak sehingga timbul konflik maka penyelesaian yang konstruktif dapat dicapai. Oleh karena itu penting diketahui bagaimana persepsi atau tanggapan pihak terhadap isu yang menimbulkan konflik tersebut.

Langkah 4 : Mencari tema bersama.

Berbagai studi menunjukkan bahwa konflik dapat diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat bila dalam upaya penyelesaian konflik tersebut lebih ditekankan pada pencarian tujuan-tujuan yang bersifat kooperatif yang menyangkut kedua belah pihak. Disamping itu, upaya ini mengurangi kemungkinan reaksi defensif dari pihak lawan, meningkatkan pengertian terhadap kedua belah pihak dan mengurangi perasaan kalah-menang dalam negosiasi.

Langkah 5 : Belajar empati.

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

Langkah 6 : Koordinasi motivasi untuk penyelesaian permasalahan.

Keinginan untuk menyelesaikan konflik seringkali berbeda diantara kedua belah pihak yang berselisih. Walaupun satu pihak ingin berdamai, belum tentu pihak lain mempunyai keinginan yang sama pula. Disinilah letak kemampuan negosiator untuk dapat mengkoordinasikan motivasi dan keinginan kedua belah pihak sehingga masing-masing pihak merasakan akan pentingnya penyelesaian konflik ini demi kebaikan semua pihak. Agar motivasi untuk berdamai ini timbul, penting sekali diungkapkan kepada kedua belah pihak kerugian-kerugian yang ditimbulkan akibat terjadinya perselisihan ini.

Langkah 7 : Pencapaian kesepakatan.

Konflik sudah dapat dikatakan "selesai" bila sudah ada kesepakatan dari kedua belah pihak. Pada tahap ini kedua belah pihak telah menerima apa yang telah diputuskan secara bersama sebagai suatu penyelesaian dan secara terbuka telah menyatakan keikatan mereka untuk melaksanakannya.

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

Menggerakkan kelompok.

Menggerakkan kelompok pada dasarnya merupakan suatu tugas yang cukup kompleks. Banyak kita lihat kelompok-kelompok masyarakat yang partisipasinya cukup tinggi pada awalnya, tetapi lama kelamaan menjadi menurun pada akhirnya hilang sama sekali. Jelas bahwa dasar dari partisipasi ini adalah adanya motivasi atau dorongan untuk melakukan tindakan tersebut. Dorongan atau motivasi ini akan timbul bila kelompok telah menyadari akan perlunya melakukan tindakan tersebut.

Hoffer (1974) mengemukakan bahwa ada beberapa tahap yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan partisipasi masyarakat:

1. Tahap inisiasi atau tahap pendahuluan. Pada tahap ini kelompok masyarakat turut merencanakan dan memberikan ide-ide yang mendukung suatu perubahan kearah perbaikan.
2. Tahap legitimasi atau tahap pengesahan. Apa yang disarankan oleh kelompok masyarakat disyahkan agar dapat dilaksanakan.
3. Tahap implementasi atau tahap pelaksanaan. Perencanaan yang telah disyahkan mulai dilaksanakan.

Motivasi atau dorongan kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan melalui pendekatan diatas akan menjadi lebih besar karena sejak dari awal mereka sudah diikutsertakan. Keikutsertaan kelompok mulai dari fase perencanaan sampai pada fase pelaksanaan meningkatkan rasa tanggungjawab dan rasa memiliki dari anggota kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa klarifikasi terhadap sasaran atau tujuan sangat penting dalam memotivasi kelompok.

Faktor lain yang penting dalam upaya menggerakkan kelompok adalah dengan menciptakan keterikatan kelompok (group cohesion). Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan guna meningkatkan keterikatan dalam kelompok antara lain pembinaan sama yang baik, keberhasilan memenuhi keinginan dari anggota kelompok, aga keterbukaan dan tingkat kepercayaan sesama anggota kelompok tetap tinggi. Selain itu upaya menggerakkan kelompok tidak terlepas dari kemampuan kepemimpinan seseorang. Dari berbagai studi dalam bidang manajemen menunjukkan bahwa keberhasilan suatu kelompok sangat tergantung dan tingkat efektifitas pemimpinnya. Semakin efektif pemimpinnya semakin tinggi pula tingkat keberhasilan kelompok itu. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu memotivasi anggota kelompoknya agar dapat mencapai sasaran atau tujuan yang diharapkan, termasuk kemampuannya dalam meningkatkan kerja tim yang baik. Kepustakaan :

Kepustakaan

Adair, J., *Effective Team Building*, Pan Books, 1987.

Davis & Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1989.

Goldberg, A.A., Carl E. Larson, *Kelompok Komunikasi: Proses-proses diskusi dan penerapannya* (penterjemah : Koesddarini S, Gary R. Yusuf), Edisi I, Cetakan I, Penerbit Universitas Indonesia (UI Press), Jakarta, 1985.

Johnson & Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, Third edition, Prentice Hall. 1987.

Luft, J., *Group Processes: An Introduction to Group Dynamics*, Third edition, Mayfield Publishing.

Maddux, R.B., *Pengembangan Tim: Latihan dalam Kepemimpinan*, (alih bahasa: Budi), Binarupa Aksara, 1991.

Pareek, Udai., *Perilaku Organisasi : Pedoman Ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja*, Seri Manajemen No. 98, PT Midas Surya Grafindo, 1984.

Shaw, *Group Dynamics, The Psychology of Small Group Behavior*, McGraw-Hill, 1971.