

## MEMBENTUK PEMAIN TIM YANG MEMENUHI PERSYARATAN KOMPETENSI INTERPERSONAL UNTUK BEKERJA TIM: TERAPAN DALAM PRAKTEK MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Noviaty Kresna Darmasetiawan<sup>1</sup>

### ABSTRACT

*This study of team gives a review of the conditions needed for the members of the team, so they will have competency in teamwork. The application of team work is used by many organization, but a little consequences about readiness of team players. The review of these conditions especially is limited for interpersonal conditions which are needed for the members of the team, and the conditions such as: (1) suitable personality; (2) competency to solve the conflicts (3) collaborative problem solving; and (4) communication. Beside that it also reviews about the development of every individual member to be a team player from the sight point of human resources management, such as (1) recruitment; (2) training; (3) performance appraisal; (4) career development; (5) compensation, and (6) job analysis.*

*The research used literature study of several scrunities about teamwork and human resources management. The conclusion is that human resources management practice could used as tools to create team player competences.*

**Keywords:** competency, teamwork, interpersonal

Penggunaan tim sebagai bentuk disain kerja, sangat populer pada semua jenis organisasi. Antusiasme untuk merombak disain organisasi menjadi berbentuk kerja tim begitu kuat, karena kerja tim mempercepat pemenuhan tuntutan inovasi dalam organisasi. Namun demikian, sistem pendukung yang diperlukan untuk menangani perombakan tersebut belum sepenuhnya dipersiapkan dan dikembangkan dengan benar. Sistem pendukung yang dikembangkan dengan benar tersebut diantaranya adalah persyaratan-persyaratan kompetensi interpersonal yang harus dimiliki oleh para anggota tim, dan juga praktek manajemen sumberdaya manusia untuk membentuk pemain tim.

Tulisan ini akan membahas tentang persyaratan kompetensi interpersonal para anggota tim, berupa kepribadian yang

sesuai, penyelesaian konflik, pemecahan masalah kolaboratif, komunikasi, dan membentuk pemain tim melalui praktek manajemen sumberdaya manusia. Sedangkan praktek manajemen yang dimaksud disini adalah menyangkut rekrutmen, pelatihan, pemberian upah dan penghargaan, serta pengembangan karir karyawan dalam kerja tim.

Oleh karena itu, tujuan pertama tulisan ini adalah memberikan pemahaman yang menyeluruh tentang persyaratan kompetensi interpersonal yang harus dimiliki oleh para anggota tim, kemudian yang kedua adalah untuk memperoleh kompetensi interpersonal sebagai pemain tim melalui praktek manajemen sumberdaya manusia dalam lingkup kerja tim.

Tujuan tulisan ini bisa ditegaskan ke dalam

<sup>1</sup> Penulis adalah dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Surabaya

tiga hal. Pertama, titik berat pada persyaratan interpersonal anggota tim (Kinlaw, 1991; Stevens & Campion, 1994, Robbins, 2001). Bagian dari kinerja tim dapat diramalkan dengan menilai kompetensi anggota tim untuk bekerja dalam tim berupa kepribadian yang sesuai, penyelesaian konflik, pemecahan masalah yang kolaboratif, dan komunikasi. Atribut seperti inisiatif, kepercayaan, keterbukaan, bantuan, fleksibilitas, dan dukungan sering disebutkan sebagai karakteristik anggota tim yang dibutuhkan, sehingga fokus penulisan ini pada persyaratan interpersonal. Sistem seleksi berdasarkan persyaratan interpersonal memiliki beberapa validitas yang tepat terhadap prediksi keberhasilan dan hasil kerja, sehingga anggota kelompok diharapkan memiliki kemampuan interpersonal yang sesuai untuk bekerja dalam tim.

Kedua, titik berat pada tim, bukan pada persyaratan teknis. Tulisan ini menitikberatkan pada persyaratan yang harus dimiliki oleh anggota tim, yang secara spesifik sesuai dengan kondisi kerja tim, seperti peningkatan persyaratan sosial dan interpersonal, bukan pada persyaratan teknis yang diperlukan oleh pekerjaan. Hal ini bukan berarti persyaratan teknis kurang dibutuhkan, karena dalam kerja tim, anggota tetap dituntut untuk memiliki persyaratan teknis dalam pekerjaannya. Bagaimanapun juga persyaratan teknis dituntut pada semua sistem kerja, tidak hanya pada kerja tim saja (Hackman, 1987, Stevens & Campion, 1994).

Ketiga, titik berat pada individu dalam tim. Sebagian besar sistem manajemen sumberdaya manusia berlaku untuk individu karyawan, misalnya dalam hal rekrutmen, kompensasi, dan penilaian kinerja. Sedangkan fokus perhatian tetap pada individu dalam tim. Dalam pembahasan tentang struktur organisasi, analisis tentang tim telah menjadi topik yang dominan (Robbins, 2001).

## PERSYARATAN-PERSYARATAN KOMPETENSI INTERPERSONAL KERJA TIM

Literatur yang membahas tentang kelompok sangat luas dan beragam, dan dasar yang dipergunakanpun juga bermacam-macam. Salah satu sumber yang paling awal, paling berpengaruh, dan berkelanjutan, serta merupakan dasar dari pembahasan tentang tim kerja adalah literatur tentang teori sistem sosioteknis (Cummings, 1978; Pasmore, Francis, Haldeman & Shani, 1982; Wall, Kemp, Jackson & Clegg, 1986). Selanjutnya pembahasan dari sudut perilaku organisasi (Hackman, 1987, Bettehausen, 1991), dan juga beberapa tulisan tentang topik kerja tim dari sudut pandang teknik industri (Davis and Wacker, 1987, Majchrzak, 1988). Dan literatur yang paling luas dan lama tentang kelompok adalah dalam psikologi sosial (Steiner, 1972, Levine & Moreland, 1980).

Literatur-literatur tersebut banyak memberikan masukan untuk kerja tim, namun tidak ada yang membahas secara eksplisit tentang persyaratan kerja tim secara khusus, sehingga perlu dilakukan penggabungan berbagai literatur tentang kerja tim, khususnya yang berkaitan dengan teori dan hasil temuan yang relevan.

### Persyaratan-persyaratan Interpersonal

Tim yang efektif memiliki hubungan interpersonal yang menyenangkan dan bersahabat, karena hubungan tersebut membawa partisipasi aktif dan produktif semua anggota tim. Perkins dan Abramis (1990) mengemukakan bahwa efektivitas tim tergantung dari kemampuan anggota dalam menangani hubungan interpersonal satu dengan yang lain sampai berhasil. Varney (1989) mengacu pada kompetensi interpersonal sebagai kapasitas individu, dan menjelaskannya sebagai kompetensi mempertahankan hubungan kerja yang se-

hat dalam bereaksi dengan orang lain, serta mampu memperhatikan gagasan, emosi, dan sudut pandang yang berbeda.

Dalam lingkungan kerja tradisional berdasarkan individu, Lawler (1986) menunjukkan bahwa tuntutan interpersonal yang berlaku pada karyawan nampak kurang memiliki konsekuensi dalam relevansi dan pengaruhnya, sedangkan dalam suatu lingkungan tim, permintaan kompetensi interpersonal nampak jauh lebih besar. Kerja tim mengharuskan setiap karyawan mampu berinteraksi secara efektif dengan sesama karyawan (Seers, 1989). Oleh karenanya ada kepentingan besar bagi anggota tim untuk memiliki kepribadian yang sesuai untuk bekerja tim (Robbins, 2001), kemampuan komunikasi interpersonal yang efektif, pemecahan masalah kolaboratif, dan manajemen konflik. Hackman dan Morris (1975) menegaskan bahwa kunci pemahaman efektivitas kelompok terletak pada proses interaksi yang sedang berlangsung, yang terjadi di antara anggota kelompok pada saat mereka mengerjakan tugas.

Hubungan interpersonal yang merugikan dapat berasal dari kedua belah pihak. Di satu pihak, anggota tim mungkin terlibat dalam konflik yang merusak, atau memiliki pola kepribadian yang tidak sesuai untuk bekerja tim, atau memiliki pola perilaku interpersonal yang menyimpang yang bisa merusak penyelesaian tugas. Di lain pihak, anggota bisa menjadi terlalu berorientasi pada berbagi kehangatan, dukungan, dan perasaan yang baik, sehingga tugasnya sendiri terlupakan. Oleh karenanya, beberapa penekanan optimal harus diberlakukan pada orientasi interpersonal dan tugas.

Menurut Dyer (1984), pengetahuan sistematis yang dimiliki tentang kompetensi interpersonal yang paling diinginkan sangat sedikit. Yang paling sering didengar adalah ungkapan umum tentang "team player". Tujuan dalam pembahasan ini adalah un-

tuk menentukan bidang kemampuan interpersonal yang harus dimiliki oleh anggota tim, agar memberdayakan tim kerja menjadi lebih baik dan membentuk pemain tim sesuai dengan persyaratan kompetensi.

Pada bagian berikut, akan diidentifikasi empat sub-kategori persyaratan interpersonal yang seharusnya dimiliki oleh masing-masing anggota tim agar dapat berkontribusi secara efektif dalam tim, yaitu: (1) kepribadian yang sesuai; (2) penyelesaian konflik; (3) pemecahan masalah kolaboratif; dan (4) komunikasi.

### Kepribadian yang sesuai

Banyak sekali penelitian yang mempelajari hubungan antara ciri kepribadian serta sikap dengan perilaku kelompok. Kesimpulan umumnya adalah bahwa atribut yang cenderung mempunyai konotasi positif dalam budaya kita cenderung terhubungkan secara positif dengan produktivitas, semangat, dan kekohesifan kelompok. Ini mencakup ciri-ciri seperti kemahiran bergaul (sosiabilitas), kemandirian (*self-reliance*), dan ketidaktergantungan (kebebasan). Kontras dengan itu, karakteristik yang dievaluasi secara negatif, seperti misalnya otoritarianisme, dominasi, dan ketidakkonvensionalan cenderung dihubungkan secara negatif. Ciri-ciri kepribadian ini sangat mempengaruhi kinerja kelompok dengan cara mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan anggota kelompok yang lain. Besarnya efek dari setiap karakteristik tunggal suatu kepribadian adalah kecil, tetapi dengan menggabungkan karakteristik-karakteristik kepribadian secara bersama-sama, konsekuensinya untuk perilaku kelompok sangat bermakna (Robbins, 2000).

### Penyelesaian konflik

Kemampuan untuk menangani dan menyelesaikan konflik secara efektif telah

diisyaratkan oleh banyak penulis sebagai atribut interpersonal yang penting bagi anggota tim (Sundstrom et al., 1990). Konflik tim seringkali terjadi ketika tindakan satu atau lebih anggota dari kelompok tersebut tidak sesuai dan ditolak oleh satu atau lebih anggota lain. Konflik timbul ketika para anggota meyakini bahwa tujuan mereka yang berbeda tidak bisa dicapai secara bersamaan. Varney (1989) menjelaskan, bahwa inti ketrampilan interpersonal adalah untuk menangani konflik dan ketidakcocokan pada tingkat individual, sementara Eden (1985) menganggap kemampuan interpersonal dalam mengatasi gesekan interpersonal sebagai salah satu fungsi pembentukan tim yang penting. Berkaitan dengan penyelesaian konflik, akan dibahas tiga hal berikut ini.

#### 1. Konflik konstruktif

Dyer (1972) mengemukakan bahwa pada mulanya para pemikir organisasi merasa bahwa semua konflik itu negatif. Konflik dianggap sebagai unsur perusak yang menunjukkan bahwa prinsip manajemen tidak dijalankan. Hal ini mengarahkan sistem manajemen untuk mengurangi konflik, seperti menentukan penjelasan kerja secara terperinci, menciptakan rantai komando, serta memberlakukan aturan dan prosedur tertentu untuk memenuhi semua unsur tersebut.

Bagaimanapun juga konflik timbul sebagai konsekuensi fungsi tim. Sebagaimana disampaikan oleh Forsyth (1990) bahwa konflik kelompok adalah hal yang wajar sebagaimana kerukunan kelompok. Konflik tidak dapat dihindari, bahkan kinerja tim yang optimal mungkin memerlukan konflik dalam kadar sedang. Tanpa konflik, mungkin tidak ada cara untuk menentukan perubahan atau pemusatan perhatian pada permasalahan. Banyak peneliti berkesimpulan, bahwa konflik dalam

kadar sedang merupakan bukti dari hubungan yang sehat diantara para anggota tim. McGregor (1960) menyatakan bahwa konflik tidak akan dihindari oleh tim yang efektif. Konflik tidak perlu ditekan untuk mempertahankan kedamaian yang gersang. Konflik yang timbul pada tim yang efektif justru cenderung bersifat konstruktif, wajar, dan tidak mengancam secara pribadi.

Cosser (1956) menunjukkan bahwa pengaruh positif dari konflik meliputi pengurangan tegangan, penyaluran pendapat, pengkomunikasian ketidakpuasan, pendorong inovasi, dan penstabilan hubungan dengan menyingkirkan unsur yang merugikan. Jika konflik tidak diijinkan, ia bisa terbentuk pada suatu titik dimana konsekuensi negatif mungkin terjadi, termasuk sifat bermusuhan, kinerja yang merosot, dan kemandegan tim. Oleh karenanya pandangan ini menekankan bahwa konflik tidak bisa dihentikan dan hendaknya tidak dihindari, namun ditangani dengan baik. Dengan demikian, bisa jadi konflik tersebut malah menguntungkan (Thomas, 1990).

Ringkasnya, konflik bisa memiliki pengaruh positif atau negatif, tergantung pada sifat dan jumlahnya, serta bagaimana ia diatasi (Gersick & Sack, 1990). Konflik bersifat tidak produktif jika ketidaksetujuan mencapai suatu kemacetan dan melemahkan tim, bukannya dikelola untuk mencapai kinerja tim yang optimal. Untuk itu, seharusnya masing-masing anggota tim mengenali dan mendorong konflik tim yang diinginkan, namun tidak mendorong konflik tim yang tidak diinginkan.

#### 2. Jenis dan sumber konflik

Konflik bisa muncul dalam berbagai bentuk dan muncul dari berbagai sumber, termasuk kesalahpahaman atau

miskomunikasi yang sederhana, batasan struktural atau situasional, tujuan atau imbalan kinerja yang tidak sesuai, persyaratan pengambilan keputusan bersama, perbedaan nilai, orientasi dan tujuan, atau bahkan unsur-unsur yang nampak biasa, seperti disain fisik bidang kerja (Thomas, 1977).

Anggota tim seharusnya mampu melihat jenis konflik dan menyesuaikan dengan strategi penyelesaian yang sesuai. Misalnya, ketika konflik timbul dari miskomunikasi, konflik bisa dipecahkan melalui teknik tanya jawab, jika konflik timbul dari faktor situasional, konflik bisa dipecahkan melalui pengaturan kembali situasi, seperti ketika konflik atas tugas yang tidak menyenangkan bisa dipecahkan melalui penerapan jadwal tugas secara bergiliran (Holmes dan Miller, 1976).

Konflik dalam kondisi pengambilan keputusan bersama pada umumnya berasal dari beragamnya tujuan, kebutuhan, dan persepsi. Strategi untuk mengatasi konflik ini meliputi pencarian dan evaluasi alternatif solusi secara bersama-sama, penetapan umum, pengembangan tujuan khusus, serta penggunaan teknik persuasi atau pengaruh interpersonal yang sesuai (misalnya dengan menggunakan diskusi terbuka untuk memahami dan menerima alasan dari sudut pandang orang lain (Forsyth, 1990).

Perbedaan pribadi dalam nilai, sikap, atau keyakinan bisa disampaikan dengan meningkatkan keterbukaan atas gagasan dan perasaan serta kemauan untuk menerima perbedaan dengan orang lain (Bass, 1980). Berbagai macam teknik diajukan untuk menyelesaikan jenis konflik ini, termasuk pelatihan sensitivitas untuk meningkatkan kemampuan interpersonal (Kaplan, 1986), konseling individual untuk membantu mengatasi kesulitan yang berkaitan de-

ngan orang lain (Schein, 1969), dan analisis peran untuk membantu menjelaskan harapan (Schaubroeck, Ganster, Sime & Ditman, 1993). Selanjutnya, individu anggota tim hendaknya memiliki pengenalan terhadap jenis dan sumber konflik yang dihadapi tim dan menerapkan strategi penyelesaian konflik yang sesuai.

3. **Negosiasi dan tawar-menawar**  
Negosiasi dan tawar-menawar pada umumnya mengacu pada pertukaran tawaran, penolakan tawaran, dan konsesi untuk mencapai kompromi antara tujuan dari dua pihak yang bertentangan. Namun sebenarnya hal tersebut juga bisa berarti kolaborasi untuk menemukan solusi yang memenuhi tujuan kedua belah pihak (Bazerman, Magliozzi, & Neale, 1985). Strategi pertama mengacu pada tawar-menawar distributif tradisional (*win-lose*) dan strategi kedua sebagai tawar-menawar integratif (*win-win*).

Tawar-menawar distributif didasarkan pada asumsi bahwa perbedaan adalah hal yang tidak bisa dihindari, dan keuntungan satu pihak hanya bisa dicapai dengan kerugian pihak lain (Thompson, 1990). Ini dianggap sebagai strategi politik, kekerasan, kekuatan, taktik, dan pengaruh lainnya untuk memperoleh penerimaan publik terhadap penyelesaian tanpa memperoleh kesepakatan pribadi. Strategi ini adalah yang paling umum, dimana tujuan suatu pihak dirasakan sebagai penghalang yang mendasar bagi tujuan pihak yang lain; atau dimana sumberdaya terbatas dan masing-masing pihak berusaha meningkatkan keuntungannya sendiri.

Tawar-menawar distributif bisa bersifat merugikan. Pihak-pihak di dalamnya lebih sering menggunakan kamufase dibandingkan dengan ber-

bagi informasi secara terbuka, yang meningkatkan kesalahpahaman dan kekerasan. Hal ini mendorong persepsi manipulasi, penipuan, ketidakjujuran, dan ketidakpercayaan, yang dapat meninggalkan kepahitan pribadi dan keengganan untuk bekerja sama di masa mendatang (Lewicky & Litterer, 1985).

Sebaliknya, tawar-menawar integratif ditentukan oleh kepercayaan, keterbukaan, dan upaya untuk mencapai solusi terbaik bagi kedua belah pihak. Tawar-menawar ini berusaha memperoleh penyelesaian yang dipahami. Ia menggunakan negosiasi dalam kondisi *win-win*, dimana kedua belah pihak bekerjasama untuk meningkatkan hasil. Tawar-menawar integratif bersifat kolaboratif; pihak-pihak di dalamnya bekerja untuk menentukan keadaan dalam hal kemasyarakatan, untuk menentukan tujuan yang sama, mempelajari potensi untuk hasil bersama, dan mengembangkan solusi kreatif yang memuaskan kedua belah pihak (Lewicki & Litterer, 1985).

Oleh karenanya pendekatan integratif untuk negosiasi nampak jauh lebih sesuai bagi sistem kerja berdasarkan tim, dan anggota tim hendaknya memiliki kemampuan untuk menggunakan strategi negosiasi integratif (*win-win*) dan bukannya strategi negosiasi distributif (*win-lose*) tradisional.

### Pemecahan masalah kolaboratif

Dalam sistem kerja tim, tuntutan pemecahan masalah yang berlaku pada anggota jauh lebih besar daripada sistem kerja individu. Khususnya pada tim dengan manajemen sendiri, karyawan diharapkan tidak meminta supervisor untuk memecahkan masalah, namun mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah sendiri. Bahkan jika tim tidak dapat mengatasi masalah

sendiri, para anggota masih berharap untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah (Hackman, 1987). Untuk itu akan dibahas hal-hal sebagai berikut:

#### 1. Partisipasi kelompok dalam pemecahan masalah

Secara luas, pemecahan masalah kolaboratif akan diperoleh dengan menggunakan partisipasi anggota tim, terutama apabila terdapat beberapa alternatif pemecahan masalah yang harus dipilih yang paling tepat. Dengan menggunakan tim, pemecahan masalah akan jauh lebih cerdas dan tidak menyimpang (Laughlin, 1980). Pada beberapa masalah, kerja tim seringkali lebih berhasil daripada kerja individual, karena kinerja mereka lebih baik daripada kemampuan anggota (Laughlin, 1980; McGraths & Kravitz, 1982). Keterlibatan anggota akan memberikan pandangan dari beberapa segi untuk meningkatkan diagnosis, perhatian terhadap tahapan penyelesaian, dan mendapatkan penyelesaian yang lebih tepat (Laughlin & Ellis, 1986; Laughlin & McGlynn, 1986; Levin & Moreland, 1990). Anggota tim harus memiliki kemampuan untuk mengenali masalah-masalah, memberikan alternatif pemecahan masalah, memastikan bahwa seluruh sudut pandang disadari, dan memutuskan suatu penyelesaian masalah yang telah didukung oleh alasan-alasan yang memuaskan (Levine & Moreland, 1990).

Sebenarnya banyak masalah yang dihadapi oleh tim kerja dapat dipecahkan oleh individu dalam waktu yang lebih singkat dan kerugian yang lebih kecil. Namun keterlibatan anggota tim diperlukan dengan beberapa alasan, misalnya penerimaan yang lebih besar terhadap solusi, rasa ikut memiliki solusi, dan komitmen terhadap implementasi yang dihasilkan, dan juga kete-

rikatan yang lebih besar, saling melengkapi, dan kecondongan pada tujuan. Partisipasi juga meningkatkan tersedianya informasi yang relevan dengan menempatkan keputusan yang lebih mendekati tingkat permasalahan (Guzzo, 1986).

Namun partisipasi oleh semua anggota tim dalam setiap keputusan mungkin tidak selalu bijaksana. Tingkat partisipasi hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan, yang meliputi pertimbangan fungsi karakteristik keputusan, seperti keakuratan keputusan, kepentingan penerimaan tim, kesederhanaan keputusan, dan kemampuan para anggota (Vroom & Jago, 1978). Potensi penarikan diri dari partisipasi mencakup meningkatnya persyaratan waktu, keputusan dengan kualitas yang lebih rendah jika anggota kurang memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi tanggung jawab individu, dan terciptanya sikap yang memberikan ijin atas keterlibatan pada semua keputusan (Yukl, 1981). Maka, masing-masing anggota tim hendaknya memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kondisi yang memerlukan penyelesaian masalah kelompok partisipatif dan untuk menggunakan tingkat dan jenis partisipasi dengan benar.

2. Hambatan terhadap pemecahan masalah kolaboratif

Riset menunjukkan bahwa tim tidak selalu menghasilkan pemecahan masalah yang lebih baik dibandingkan individu (Libby, et al., 1987). Banyak faktor yang menghambat pemecahan masalah kelompok, seperti egosentrisme, kompromi kurang optimal, ketidakmampuan mengakui solusi yang lebih baik, dan dominasi oleh anggota yang asertif atau egosentris. Salah satu hambatan yang unik adalah

fenomena pemikiran kelompok. Fenomena ini terjadi jika keinginan tim yang harmonis dan kesepakatan dengan kemampuan mengevaluasi solusi alternatif, yang mengarah pada keputusan dengan kualitas yang buruk. Hambatan unik lainnya dalam tim adalah keseragaman.

Kelompok bisa menunjukkan kekuatan pada anggota agar menerima pendapat utama. Seharusnya, anggota tidak boleh dipengaruhi untuk menerima keputusan tim ketika mereka menentang alasan atau realitas yang obyektif. Anggota tim hendaknya mampu membantu tim mereka untuk mengakui dan menghindari masalah pemikiran kelompok atau keseragaman. Beberapa teknik dikembangkan untuk menghindari hambatan bagi penyelesaian masalah kelompok. Teknik tersebut biasanya melibatkan interaksi untuk membatasi pengaruh negatif sambil meningkatkan pengaruh positif. Salah satu contohnya adalah motivasi untuk meningkatkan kreativitas dengan memisahkan perolehan gagasan dari evaluasi. Ia mendorong gagasan baru, dengan tidak mengijinkan pembatasan kritik (Diehl & Streebe, 1991). Anggota tim harus memiliki kemampuan untuk mengetahui hambatan terhadap penyelesaian masalah kelompok kolaboratif dan untuk menerapkan tindakan korektif yang sesuai.

### Komunikasi

Komunikasi yang efektif diketahui memiliki pengaruh penting terhadap proses dan hasil tim, dan merupakan unsur eksplisit dari beberapa model kinerja kerja tim. Komunikasi yang efektif lebih dari sekedar kemampuan bercakap-cakap dengan orang lain. Berikut merupakan penjelasan tentang komunikasi yang efektif pada tim:

1. Jaringan komunikasi

Pengaturan jaringan atas aliran komunikasi di antara para anggota bisa menunjukkan pengaruh kuat pada kinerja tim. Banyak jenis jaringan yang diteliti menunjukkan pengaruhnya pada fungsi tim, misalnya: roda, Y, rantai, putaran, dan konfigurasi lain yang terkait. Jaringan memiliki relevansi terhadap kinerja tim, yaitu dalam hal kecepatan dan akurasi perpindahan informasi (misalnya: saluran desentralisasi menyebabkan beberapa penyumbatan), informasi yang disebarluaskan di antara anggota (misalnya: anggota mungkin lebih banyak memperoleh informasi dalam saluran desentralisasi), dan tingkat kepuasan anggota dengan saluran (misalnya: semakin tinggi untuk yang didesentralisasi) (Shaw, 1981).

Saluran desentralisasi memungkinkan pertukaran informasi tentang pekerjaan dalam cara yang terbuka, tepat waktu, dan efisien. Meskipun disain jaringan komunikasi tim tidak selalu dalam kendali anggota, diharapkan anggota memiliki pengetahuan tentang jaringan ini sehingga bisa menerapkannya jika mungkin. Anggota tim hendaknya memiliki pemahaman terhadap jaringan komunikasi, dan jika memungkinkan menggunakan jaringan desentralisasi untuk meningkatkan komunikasi.

2. Gaya komunikasi

Gaya komunikasi tim yang efektif bersifat informal, rileks, menyenangkan dan tanpa tegangan (Argyris, 1966). Para anggota terbuka dan bersifat menerima terhadap informasi, gagasan, dan perasaan anggota lain, dan mereka mau mengajukan pertanyaan dan mempertimbangkan masalah dari sudut pandang orang lain. Dalam tim yang efektif, anggota

menggunakan proses komunikasi untuk memastikan bahwa semua masalah yang relevan dan penting dibawa kepada tim dan tidak diabaikan (Likert, 1961). Hal ini menunjukkan gaya komunikasi yang terbuka dan suportif.

Ditegaskan bahwa kemampuan untuk mengembangkan gaya komunikasi yang terbuka merupakan fungsi langsung hubungan pribadi (Kinlaw, 1991). Anggota memiliki gaya komunikasi terbuka untuk tingkatan tersebut, mereka bisa menyusun pesan agar sesuai dengan hubungan mereka, dan komunikasi yang baik bisa memperkuat hubungan.

Beberapa prinsip dasar mungkin berguna untuk mengoperasionalkan gaya komunikasi yang terbuka dan suportif ini (Whetten & Cameron, 1991). Pertama, ia berorientasi pada perilaku atau peristiwa, bukan berorientasi pada pribadi, karena penerima pesan kurang menunjukkan *defense mechanism* jika pengirim pesan lebih menitikberatkan pada karakteristik permasalahan dibandingkan individu; lebih bersifat khusus daripada umum; lebih bersifat deskriptif, daripada evaluatif; dan membuat perbandingan untuk standar yang obyektif dan bukannya subyektif. Kedua, komunikasi yang terbuka dan suportif didasarkan pada kesesuaian antara apa yang dirasakan dengan apa yang dikatakan oleh komunikator. Kesesuaian tersebut mendorong pada penyesuaian pesan verbal dan non verbal secara spontan, yang meningkatkan efektifitas komunikasi. Ketiga, komunikasi yang terbuka dan suportif mendukung individu. Pesan yang menimbulkan perasaan negatif tentang nilai diri, identitas, dan keterkaitan dengan orang lain cenderung melemahkan. Pesan akan melemahkan jika menunjukkan superioritas

tas, kekuatan posisi, atau merendahkan penerima pesan (Driskell, Olmstead & Salas, 1993).

Keempat, komunikasi yang terbuka dan suportif lebih bersifat konjungtif daripada disjungtif. Individu berkomunikasi secara konjungtif dengan memastikan bahwa semua orang memiliki kesempatan yang sama untuk berbicara, dengan menggunakan waktu percakapan yang sesuai dan meyakinkan bahwa topik tidak terputus atau dimonopoli. Bukti empiris menunjukkan bahwa pelaku komunikasi konjungtif dianggap lebih berkemampuan daripada pelaku komunikasi disjungtif. Kelima, komunikasi yang terbuka dan suportif dimiliki; dan bukannya tidak dimiliki. Kepemilikan komunikasi mengacu pada tindakan bertanggungjawab atas pernyataan seseorang dan mengakui bahwa sumber gagasan itu dari dia sendiri (Backlund, 1980). Oleh karenanya, anggota tim individu hendaknya memiliki kelima kemampuan untuk berkomunikasi tersebut.

3. Ketrampilan mendengarkan  
Mendengarkan merupakan unsur utama komunikasi dan merupakan karakteristik unik dari tim yang efektif. Mendengarkan dapat memberikan umpan balik. Ia mengurangi distorsi antara apa yang dikatakan dan apa yang dipahami. Ia merupakan kunci untuk menghasilkan informasi akurat yang relevan dengan tugas, yang begitu penting bagi tim (Kinlaw, 1991).

Unsur pertama mendengarkan yang baik adalah menentukan keputusan dan mendengarkan tanpa evaluasi. Hal ini sulit, karena kecenderungan orang adalah mengevaluasi dengan cepat apa yang mereka dengar, sebagian dengan menambahkan komentar mental kepada pesan, misalnya apakah

mereka yakin komunikator bisa jujur atau tidak jujur, akurat atau tidak akurat (Roger, 1961, dalam Friske & Neuberg, 1990).

Pendengar bisa berperan aktif untuk meningkatkan pemahaman mereka atas pesan dengan pemeriksaan, pencerminan, dan defleksi. Dengan pemeriksaan, pendengar mendorong pembicara untuk memberikan informasi tambahan atau menjelaskan arti. Dengan pencerminan, pendengar memberikan kembali kepada komunikator pesan yang telah ia dengar, yang menunjukkan bahwa si pendengar penuh perhatian, memahami pesan, dan ingin mendengarkan lebih banyak. Dengan defleksi, pendengar membantu komunikator agar lebih memahami masalah, dengan menggunakan analogi, contoh, dan lain sebagainya (Whetten & Cameron, 1991). Oleh karenanya individu anggota tim hendaknya memiliki ketrampilan untuk mendengarkan tanpa evaluasi dan menggunakan teknik mendengar aktif yang sesuai.

4. Komunikasi non verbal  
Komunikasi non verbal sangat penting, dan komunikasi non verbal bisa mengambil contoh atas komunikasi verbal dalam konteks tertentu. Ada beberapa jenis komunikasi nonverbal, termasuk paralinguistik (misalnya bentuk vokal, seperti kekerasan, *pitch*, tingkatan, dan keraguan), kinesik (seperti isyarat, ekspresi wajah, dan postur tubuh), *haptic* (misalnya sentuhan, seperti jabat tangan, tepukan di pundak dan merangkul), *chronemic* (misalnya waktu, seperti membuat orang menunggu), *iconics* (misalnya obyek fisik, seperti ukuran meja, lemari tropi), *proxemic* (misalnya ruang pribadi), dan pakaian (misalnya penampilan pakaian dan fisik).

Anggota tim hendaknya mengenali pesan non verbal yang mendukung atau melemahkan pesan verbal. Bagaimanapun juga, pengiriman pesan non verbal secara sengaja bisa jadi sulit karena seringkali terjadi pada tingkat tidak sadar. Untuk memastikan bahwa pesan non verbal meningkatkan komunikasi, anggota hendaknya berusaha melakukan penyesuaian antara sentimen yang mendasari dan penjelasan yang terbuka. Upaya untuk mengendalikan ekspresi nonverbal bisa menciptakan kesan kepalsuan. Anggota hendaknya juga meningkatkan kesadaran pesan non verbal dari orang lain. Hal ini meliputi kesadaran bahwa orang lain mungkin tidak berhasil menyampaikan pemikiran mereka secara verbal dan tidak memiliki pilihan, namun menggunakan model non verbal (Jackson, 1988). Terakhir, petunjuk non verbal memungkinkan anggota tim menilai keadaan emosional orang lain (Buck, 1984). Maka individu anggota tim hendaknya memiliki kemampuan untuk mengingat kesesuaian antara pesan non verbal dan verbal, dan untuk mengenali dan menginterpretasikan pesan non verbal orang lain.

5. Percakapan kecil dan salam ritual  
Percakapan kecil terdiri atas percakapan dengan anggota tim yang nampak tidak memiliki nilai produktif. Namun demikian, percakapan tersebut memperkuat hubungan interpersonal di antara anggota tim (Jackson, 1988). Demikian juga, salam ritual nampak tidak memiliki konsekuensi, namun memiliki fungsi mengakui keberadaan nilai orang lain, dan juga memperkuat hubungan dalam tim. Meskipun percakapan kecil dan salam ritual tidak membutuhkan ketrampilan tingkat tinggi, mereka tidak dimiliki oleh se-

mua anggota tim potensial dan kegagalan untuk menjalankannya bisa menghambat fungsi tim (Jackson, 1988). Individu anggota tim hendaknya memiliki kemampuan untuk melakukan percakapan kecil dan salam ritual, dan pengakuan akan kepentingannya.

## MEMBENTUK PEMAIN TIM

Tidak semua orang adalah pemain tim dari sananya, artinya tidak semua orang mempunyai kompetensi untuk bekerja dalam tim, adakalanya mereka adalah orang-orang yang penyendiri atau orang yang ingin diakui prestasi individualnya. Juga banyak sekali organisasi yang secara historis membina prestasi individual. Mereka telah menciptakan lingkungan kerja kompetitif dimana hanya yang kuat yang dapat bertahan.

Satu penghalang besar untuk menggunakan tim kerja adalah penolakan individual. Sukses seorang karyawan tidak lagi didefinisikan dalam kinerja individu. Untuk berkinerja baik sebagai anggota tim, individu-individu harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur; menghadapi perbedaan-perbedaan dan memecahkan konflik-konflik; dan mengorbankan tujuan pribadi untuk kebaikan tim itu. Bagi kebanyakan karyawan, ini merupakan suatu tugas yang sukar.

Oleh karenanya, manajemen sumberdaya manusia harus mencoba mengubah individu untuk memiliki kompetensi bekerja dalam tim dengan cara berikut ini.

1. Seleksi  
Beberapa orang telah memiliki ketrampilan antar pribadi untuk menjadi pemain tim yang efektif. Di samping itu, ketrampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu harus diperhatikan untuk memastikan bahwa calon dapat memenuhi peran tim mereka maupun persyaratan teknis.

Sekilas, nampaknya mudah untuk memasukkan ukuran kompetensi anggota yang dituntut dalam kerja tim dalam sistem seleksi. Akan tetapi, ini tidaklah sederhana, karena sebagian besar instrumen tes tertulis untuk seleksi karyawan berorientasi pada kompetensi pengetahuan dasar (contohnya: matematika, bahasa, perseptual, dan sebagainya), atau kompetensi teknik khusus (contohnya: listrik, dan sebagainya).

Di samping tes tertulis, terdapat cara-cara lain untuk mengukur kompetensi kerja tim dengan tujuan seleksi. Contohnya wawancara yang secara khusus disesuaikan untuk mengukur sifat sosial dan interpersonal. Terdapat beberapa bukti bahwa wawancara terstruktur yang secara khusus didisain untuk mengukur kompetensi sosial (yaitu: non teknis) mempunyai validitas terhadap kinerja pekerjaan dan mampu memprediksi melampaui tes pekerjaan tradisional (Campion, Campion & Hudson, 1993).

Teknik pusat penilaian dapat juga memberikan kemungkinan bagi pengukuran kompetensi kerja tim. Latihan-latihan kelompok telah digunakan untuk mengukur kepemimpinan dan keahlian sosial lain dengan keberhasilan yang bagus (Gaugler, Rosenthal, & Benston, 1987). Latihan tim yang ada, seperti tugas pemecahan masalah kelompok, dapat juga dimodifikasi untuk menilai kompetensi kerja tim.

Teknik seleksi yang menggunakan biodata dapat menjadi cara lain merefleksikan pengalaman hidup sebelumnya yang bersifat sosial (Mumfrod & Stokes, 1992), dan perekrut menginterpretasikan informasi biodata mengenai lamaran dan resume sifat-sifat yang merefleksikan seperti keahlian interpersonal (Brown & Campion, 1993). Ukuran biodata yang dikembangkan untuk

memfokuskan pada kualifikasi kerja tim dapat mencakup item-item mengenai kerja tim dari pekerjaan sebelumnya, pengalaman tim di sekolah (contohnya: klub sekolah, proyek kelas), dan aktivitas-aktivitas rekreasi yang bersifat tim (contohnya: tim olah raga, dan kelompok sosial).

Rekrutmen untuk tim seharusnya secara jelas mengkomunikasikan pentingnya persyaratan ini. Ini akan memberikan suatu perspektif sehingga mengurangi pergantian tenaga kerja (Wanous, 1989). Hal ini masuk akal, karena preferensi terhadap karakteristik pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja (Hackman & Oldham, 1980; Schneider, 1987). Dan terdapat bukti bahwa preferensi anggota terhadap kerja tim berhubungan dengan efektivitas (Campion, Medsker & Higgs, 1993).

Tetapi banyak calon pekerja tidak memiliki keterampilan tim. Bila menghadapi calon semacam ini, pada dasarnya para manajer mempunyai tiga pilihan. Calon dapat mengalami pelatihan untuk membuat mereka menjadi 'pemain tim'. Jika ini tidak mungkin atau tidak berhasil, dua pilihan lain adalah mentransfer individu itu ke suatu satuan lain di dalam organisasi tanpa tim (jika kemungkinan ini ada) atau tidak mempekerjakan calon itu. Dalam organisasi yang mapan, yang memutuskan untuk merancang ulang pekerjaan berdasarkan tim, diperkirakan bahwa beberapa karyawan akan menolak menjadi pemain tim dan mungkin tidak dapat dilatih. Orang-orang semacam ini lazimnya menjadi korban dari pendekatan tim (Robbins, 2000).

## 2. Pelatihan

Pada nada yang lebih optimis, sebagian orang yang dibesarkan pada ling-

kungan yang mementingkan prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemain tim. Spesialis pelatihan menjalankan latihan-latihan yang memungkinkan para karyawan untuk mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim. Mereka dapat menawarkan lokakarya untuk membantu karyawan memperbaiki ketrampilan pemecahan masalah, komunikasi, perundingan, konflik, dan kepribadian mereka. Di sana para karyawan diajarkan mengenai model pengembangan kelompok lima tahap, dimana para pelatih memfokuskan pada bagaimana suatu tim melewati berbagai tahap sebelum akhirnya tim menyatu. Para karyawan juga diingatkan mengenai pentingnya kesabaran, karena tim memerlukan lebih banyak waktu untuk mengambil keputusan dibandingkan seandainya para karyawan bertindak sendiri-sendiri (Robbins, 2000).

Jika kompetensi kerja tim penting bagi kinerja suatu pekerjaan, maka manager harus mempertimbangkan apakah keahlian-keahlian tersebut dapat dilatih dan, jika demikian, bagaimana dapat dilatih. Banyak intervensi pembentukan tim memfokuskan pada aspek-aspek pemfungsian tim yang berhubungan dengan kompetensi kerja tim. Tinjauan terbaru mengenai hal ini membagi intervensi menjadi empat pendekatan (Tannenbaum et al., 1992) – penetapan tujuan, interpersonal, peranan, dan pemecahan masalah – yang sama dengan kategori-kategori kompetensi kerja tim. Karena itu, intervensi tersebut dapat dipandang sebagai program pelatihan mengenai kompetensi kerja tim. Tinjauan-tinjauan dalam area tersebut (contohnya, Buller, 1986; Nicholas, 1982; Tannenbaum et al., 1992) memberi sejumlah bukti bagi efektivitas pelatihan untuk meningkatkan kompetensi bekerja da-

lam tim, dan nampak bahwa kompetensi kerja tim dapat dilatih.

Manajer pada tim-tim juga perlu dilatih dalam kompetensi kerja tim, tanpa memandang apakah tim-tim tersebut diarahkan oleh manager atau tim yang mengelola diri sendiri. Kompetensi dibutuhkan oleh manager dalam berinteraksi dengan tim-tim karyawan dan untuk berpartisipasi dalam tim-tim manajemen. Karena itu, pelatihan juga harus mengingat bahwa manager, nantinya juga akan menilai kompetensi kerja tim, dan melatih kompetensi kerja tim pada para karyawan.

Telah diamati bahwa pelatihan untuk menambah kompetensi tim dapat melalui instruksi, umpan balik, dan *modelling* mengenai pekerjaan (Hackman, 1992). Terdapat beberapa bukti mengenai pentingnya pengalaman kerja bagi pengembangan manajemen (Howard & Bray, 1988; McCall, Lombardo & Morrison, 1988), dan kegunaan pengalaman kerja proaktif melalui rotasi pekerjaan telah dihubungkan dengan penguasaan keahlian interpersonal dan komunikasi (Campion, Cheraskin & Stevens, 1993). Tetapi tidak ada riset yang secara langsung memeriksa proses di mana pengalaman dalam kerja tim mengembangkan kompetensi kerja tim dalam anggota-anggotanya, dan apakah ini adalah cara yang efisien untuk mengembangkan kompetensi ini.

### 3. Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja dalam organisasi dengan tim-tim dapat dimodifikasi untuk merefleksikan kompetensi kerja tim. Jika organisasi ingin memotivasi tim kerja, mereka harus menilai dan memberi *reward* pada tim kerja dengan memasukkannya dalam sistem penilaiannya. Meskipun jika penilaian mereka mencakup kom-

ponen tim kerja di masa lalu, implementasi tim kerja formal seharusnya meningkatkan menonjolnya tim kerja dalam penilaian. Analisis pekerjaan spesifik organisasi seharusnya dilakukan untuk menentukan sifat yang tepat dari kompetensi berbagai perilaku dan kinerja tim kerja yang dimasukkan dalam formulir penilaian. Kategori atau sub kategori kompetensi kerja tim dapat diterjemahkan ke dalam dimensi perilaku kerja yang penting atau dimensi kinerja yang digunakan dalam formulir tersebut.

Modifikasi sistem penilaian kinerja ini tidak hanya memberi *reward* pada pemain tim yang baik, tetapi juga akan memberi sanksi pemain tim yang buruk. Di masa lalu, pemain tim yang buruk sering ditoleransi karena kontribusi kerja tim tidak secara eksplisit dimasukkan dalam penilaian (Organ, 1988).

#### 4. Pengembangan Karir

Dengan semakin banyak organisasi yang menggunakan tim, kompetensi kerja tim dapat menjadi lebih penting bagi mobilitas karir internal maupun eksternal. Manajemen sistem karir dalam organisasi mungkin perlu mempertimbangkan kompetensi kerja tim para karyawan yang bergerak ke atas. Ini dapat menyebabkan pergeseran dalam kriteria promosi dari penekanan satu-satunya pada prestasi individu (Markham, Harlan & Hackett, 1987) ke lebih banyak penekanan pada kontribusi tim kerja. Demikian pula, perencanaan karir, seharusnya mempertimbangkan peluang-peluang untuk mengembangkan kompetensi kerja tim yang ditawarkan berbagai pekerjaan (Campion, Cheraskin & Stevens, 1993; McCall et al., 1988).

Kompetensi kerja tim bermanfaat bagi kriteria promosi, jalur karir, dan

peluang-peluang mobilitas. Dan mungkin kompetensi kerja tim akan menjadi menonjol dalam profil manager yang berhasil (cf. Howard & Bray, 1988; Mintzberg, 1973).

#### 5. Kompensasi

Sistem kompensasi perlu diperbaiki untuk mendorong upaya kooperatif bukannya kompetitif. Promosi, kenaikan upah, dan ragam-ragam lain dari pengakuan hendaknya diberikan kepada individu-individu yang menunjukkan betapa efektif mereka sebagai seorang anggota tim yang kolaboratif. Ini tidak berarti sumbangan individual diabaikan, tetapi lebih berarti bahwa itu diimbangi dengan kontribusi tak-egois kepada tim. Contoh perilaku yang seharusnya diganjar antara lain melatih rekan baru, berbagi informasi dengan teman se-tim, membantu memecahkan konflik tim, dan menguasai ketrampilan baru yang diperlukan tim. Kompensasi intrinsik yang dapat diterima karyawan dari kerja tim adalah persahabatan. Kepuasan menjadi bagian integral dari suatu tim yang sukses, kesempatan untuk melakukan pengembangan pribadi, dan membantu tumbuhnya rekan se-tim dapat menjadi suatu pengalaman pribadi yang sangat memuaskan dan mengganjar bagi para karyawan.

Sebagian faktor yang dapat dikompensasikan dalam sistem penilaian pekerjaan merefleksikan persyaratan kemampuan mental pekerjaan secara langsung atau tidak langsung (Campion & Berger, 1990). Karena itu, jika tim meningkatkan persyaratan kompetensi kerja tim dalam suatu pekerjaan, maka seharusnya direfleksikan dalam sistem penilaian pekerjaan. Beberapa sistem terbaru telah memasukkan faktor-faktor yang dapat dikompensasi yang tampak merefleksikan komponen

sosial kinerja pekerjaan (contohnya, keahlian sosial, kapasitas untuk mem-baur bersama orang lain, kontak dengan orang lain, dan lain-lain; Hills, 1987). Tetapi persyaratan kompetensi kerja tim seharusnya direpresentasikan secara langsung oleh faktor-faktor baru yang dapat dikompensasikan yang berhubungan dengan keahlian tim kerja, tanggung jawab tim kerja, dan usaha yang berhubungan dengan tim kerja.

Kompetensi kerja tim dapat juga mempengaruhi kompensasi melalui program "gaji menurut keahlian" yang sering mendampingi intervensi berbasis tim (Pasmore, et al., 1982; Walton, 1972). Program-program ini memfokuskan lebih pada keahlian teknis, tetapi mungkin meningkatnya persyaratan untuk kompetensi kerja tim seharusnya juga dimasukkan.

#### 6. Analisis Pekerjaan

Jika pekerjaan mengubah persyaratan kompetensi mereka, maka analisis pekerjaan harus mempertimbangkan perubahan-perubahan ini. Jika tidak, kompetensi ini tidak akan direfleksikan dalam sistem sumberdaya manusia berikutnya yang didasarkan pada analisis pekerjaan. Pendekatan-pendekatan terbaru terhadap analisis pekerjaan tidak memberi banyak perhatian pada kompetensi kerja tim. Contohnya, *Dictionary of Occupational Title* (Departemen Tenaga Kerja Amerika Serikat, 1972) mempertimbangkan persyaratan "orang" dari pekerjaan, tetapi tidak menunjuk kompetensi kerja tim yang spesifik. Demikian pula, tinjauan literatur terbaru menyebutkan beberapa

komponen kerja tim seperti komunikasi dan koordinasi (contohnya, Harvey 1991), tetapi memberikan sedikit perhatian kepada kompetensi kerja tim yang lain. Karena itu, sistem analisis pekerjaan mungkin perlu direvisi. Kompetensi kerja tim lebih mungkin muncul dengan pendekatan konvensional terhadap analisis pekerjaan karena sifat tidak terstrukturunya (contohnya, wawancara), tetapi pendekatan-pendekatan terstruktur (contohnya, kuesioner) harus dimodifikasi untuk mempertanyakan kompetensi ini.

#### PENUTUP

Penelitian ini menghasilkan suatu kesimpulan bahwa individu yang akan bekerja secara tim harus memenuhi persyaratan interpersonal. Untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang memenuhi kriteria persyaratan tersebut, merupakan tugas departemen sumberdaya manusia untuk mendesain fungsi-fungsi di dalamnya agar sesuai dengan persyaratan kerja tim.

Lebih jauh, terapan dalam praktek manajemen tersebut dapat mempunyai peluang sangat bagus untuk mengarah pada masalah-masalah praktis manajemen (Bettenhausen, 1991). Artikel ini mengambil literatur untuk memenuhi kebutuhan satu area manajemen – sistem dan praktek sumberdaya manusia – yang dibutuhkan dalam lingkungan organisasi berorientasi tim saat ini. Diharapkan bahwa tinjauan ini memberikan beberapa petunjuk bagi praktek dan pengajaran manajerial, juga merangsang studi dan ilmu pengetahuan mendatang mengenai manajemen tim dalam organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Argyris, C., International Barriers to Decision Making, 1996. **Harvard Business Review**, 44.
- Bass, B. M., 1980. Team Productivity and Individual Member Competence, **Small Group Behavior**, 11.
- Bettenhausen, K.I., 1991. Five Years of Group Research: What We Have Learned What Needs to be Addressed, **Journal of Management**, 17.
- Brown, B.K. and Campion, M.A., 1993. Biodata Phenomenology: Recruiters' Perceptions and Use of Biographical Information in Personnel Selection, **Manuscript submitted for publication**.
- Buller, P.F., 1986. The Team Building Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinement, **Group and Organization Studies**, 11.
- Campion, M.A. and Berger, C.J., 1990. Conceptual Integration and Empirical Tests of Job Design and Compensation Relationships, **Personel Psychology**, 43.
- Campion, M.A., Campion, J.E. and Hudson, J.P., 1993. Structured Interview: A Note on Incremental Validity and Alternative Question Types, **Manuscript submitted for publication**.
- Campion, M.A., Cheraskin, L. and Stephen, M.J., 1993. Job Rotation and Career Development: Career Related antecedents and Outcomes of Job Rotation, **Manuscript submitted for publication**.
- Campion, M.A., Medsker, G.J. and Higgs, C., 1993. Relation between Work Group Characteristics and Efficiency: Implication for Designing Effective Work Groups, **Personel Psychology**, 46.
- Cosser, L.A., 1956. **The Functions of Social Conflict**, Glencoe, IL: Free Press.
- Cummings, T.G., 1978. Self Regulating Work Groups: A Socio Technical Synthesis, **Academy of Management Review**, 78.
- Davis, L.E. and Wacker, G.L., 1987. Job Design, **Handbook of Human Factors**, New York: Willey.
- Diehl, M. and Stroebe, W., 1991. Productivity Loss in Brainstorming Groups: Tracking Down the Blocking Effect, **Journal of Personality and Social Psychology**, 61.
- Driskel, J.E., Olmsted, B. and Salas, E., 1993. Task Cues, Dominance Cues, and Influence in Task Groups, **Journal of Applied Psychology**, 78.
- Dyer, 1984. Team Research and Team Training: A state of the Art Review, **Human Factors Review**.
- Eden, D., 1985. Team Development: A True Field Experiment in Three Levels of Rigor, **Journal of Applied Psychology**, 70.
- Friske, S.T. and Neuberg, S.L., 1990. A Continuum of Impression Formation from Category Based to Individual Processes: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation, **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol. 23, New York: Academic Press.
- Forsyth, D.R., 1990. **Group Dynamics**, Pacific Grove, C.A.: Brooks/Cole.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C. and Benston, C., 1987. Meta-Analysis of Assesment Center Validity, **Journal of Applied Psychology**, 72.
- Gersick, C.J.G. and Davis-Sacks, M.D., 1990. **Group that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork**, San Fransisco, Jossey-Hass.

- Guzzo, R.A., 1986. Group decision making and group effectiveness in organizations, **Designing effective work groups**, San Fransisco, Jossey-Hass.
- \_\_\_\_\_, 1992. Group influences on individuals in organizations, **Handbook of industrial and organizational psychology**, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J.R.1992. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness : A review and proposed integration, **Advances in experimental social psychology**, Vol.8. New York : Academic Press.
- \_\_\_\_\_, 1987. The Design of Work Teams, **Handbook of Organizational Behaviour**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Harkins, S.G., 1987. Group Influences on Individuals in Organizations, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 3, 2<sup>nd</sup> Ed., Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Harvey, R.J.,1991. Job analysis, **Handbook of industrial and organizational psychology**, Vol.2., Palo Alto,CA : Consulting Psychologists Press.
- Hills, F.S., 1987. **Compensation decision making**, Chicago : Dryden.
- Holmes, J.G. and Miller, D.T., 1976. Interpersonal conflict, **Contemporary topics in social psychology**, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Howard, A. and Bray, D.W., 1988. **Managerial lives in transition: Advancing age and changing times**, New York: Guilford.
- Jackson, D.E., 1988. **Interpersonal Communication for Technically Trained Managers**, NY., Quorum.
- Kaplan R.E., 1986. Is openness passe ? **Human Relations**, 39.
- Kinlaw, D.C., 1991. **Developing superior work teams : Building quality and the competitive edge**. San Diego, CA: Lexington Books.
- Laughlin, P.R., 1980. Social combination processes of cooperative problem solving groups on verbal intellectual tasks, **Progress in social psychology**, Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Laughlin, P.R. and Ellis, A.L., 1986. Demonstrability and social combination processes on mathematical intellectual tasks, **Journal of Experimental Social Psychology**, 22, .
- \_\_\_\_\_, and McGlynn, R.P., 1986. Collective induction: Mutual group on individual influence by exchange of hypotheses and evidence, **Journal of Experimental Social Psychology**, 22.
- Lawler, E.E., 1986. **High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Levine, J.M. and Moreland, R.L., 1990. Progress in small group research, **Annual Review of Psychology**, 41.
- Lewicki, R.J. and Litterer, J.A., 1985. **Negotiation**, Homewood,IL:Irwin.
- Libby R., Trotman, K.T. and Zimmer, I., 1987. Member variation, recognition of expertise, and group performance, **Journal of Applied Psychology**, 72.
- Likert, R., 1961. **New patterns of management**, New York: McGraw-Hill.
- Majchrzak, A., 1988. **The human side of factory automation: Managerial and human resource strategies for making automation succeed**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Markham, W.T., Harlan, S.L. and Hackett, E.J., 1987. Promotion opportunity in organizations: Causes and consequences, **Research in personnel and human resource management**, Vol.5, Greenwich, CT: JAI Press.

- McCall, M.W., Lombardo, M.M. and Morrison, A.M., 1988. **The lessons of experience : How successful executives develop on the job**, Lexington, MA: Heath.
- McGrath, J.E. and Kravitz, D.A., 1982. Group research, **Annual Review of Psychology**, 33.
- McGregor, D., 1960. **The human side of enterprise**, New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., 1973. **The nature of managerial work**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mumford, M.D. and Stokes, G.S., 1992. Developmental determinants of individual action: Theory and practice in applying background measures, **Handbook of industrial and organizational psychology**, Vol.3, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Nicholas, J.M., 1982. The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures, **Academy of Management Review**, 7.
- Organ, D.W., 1988. **Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome**, Lexington, MA: Heath.
- Pasmore, W., Francis, C., Haldeman, J. and Shani, A., 1982. Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies of the seventies, **Human Relations**, 35.
- Perkins, A.L. and Abramis, D.J., 1990. Midwest Federal Correctional Institution, Groups that work (and those that don't): **Creating conditions for effective teamwork**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. and Tannenbaum, S.I., 1992. **Toward an understanding of team performance and training**, **Teams : Their training and performance**, Norwood, NJ: Ablex.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C., Sime, W.E. and Ditman, D., 1993. A field experiment testing supervisory role clarification, **Personnel Psychology**, 46.
- Schein, E.H., 1969. **Process consultation: Its role in organization development**, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Seers, A., 1989. Team-member exchange quality: A new construct for role-making research, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 43.
- Shaw, M.E., 1981. **Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behaviour**, 3rd ed., NY., McGraw Hill.
- Steiner, I.D., 1972. **Group Process and Productivity**, New York: Academic Press.
- Stevens, M.J. and Campion, M.A., 1994. Staffing Teams: Development and Validation of The Teamwork KSA Test, **Paper Presented at the Annual Meeting of The Society of Industrial and Organizational Psychologist**, 45.

Indeks  
Manajemen dan Bisnis  
Volume 1, Tahun 2002

- Darmasetiawan, Noviaty Kresna, **Membentuk Pemain Tim Yang Memenuhi Persyaratan Kompetensi Interpersonal Untuk Bekerja Tim: Terapan Dalam Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia**, Volume 1, Nomor 2, September 2002, hlm 140-156.
- Indarini, **Membangun Preferensi Merek Melalui Pemahaman Terhadap Kepribadian Konsumen**, Volume 1, Nomor 1, Maret 2002, hlm 72-78.
- Mahdi, Faris, **Manajemen Operasi Berbasis WEB**, Volume 1, Nomor 1, Maret 2002, hlm 57-71.
- Marciano, Deddy, Husnan, Suad, **Evaluasi Kinerja Reksadana Saham Di Indonesia Periode April-Juli 1997**, Volume 1, Nomor 2, September 2002, hlm 79-90.
- Putra, Bayu Airlangga, **Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia**, Volume 1, Nomor 2, September 2002, hlm 116-130.
- Rusdiyanto, Johny, **Telaah Konsep Manajemen Strategik Antara Porter Dan Hamel Dan Prahalad**, Volume 1, Nomor 2, September 2002, hlm 131-139.
- Suwardyono, Eko Walujo, **Manajemen Era Otonomi Daerah: Pemerintah Daerah Sebagai Value Creating System**, Volume 1, Nomor 1, Maret 2002, hlm 32-43.
- Trisnawati, Juliani Dyah, Rosiawan Muhammad, **Meningkatkan Kinerja Program Studi Dengan Mengembangkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000: Mengapa Perlu Dan Bagaimana Melakukannya?**, Volume 1, Nomor 2, September 2002, hlm 91-104.
- Werner R. Murhadi, **Environmental - Balanced Scorecard Sebagai Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Di Masa Mendatang**, Volume 1, Nomor 1, Maret 2002, hlm 16-31.
- Widjaja, Liliana Inggrit, **Social Response Approach Dalam Penilaian Financial Business Performance: Perspektif Shareholder Wealth Maximization Model Vs Corporate Wealth Maximization Model**, Volume 1, Nomor 2, September 2002, hlm 105-115.
- Widjaja, Merlina, Ernawati, Endang, **Pengujian Efisiensi Pasar Modal Bentuk Lemah Di Bursa Efek Jakarta Periode Januari-Juli 2001**, Volume 1, Nomor 1, Maret 2002, hlm 1-15.

## KEBIJAKAN EDITORIAL DAN PEDOMAN PENULISAN

### Kebijakan Penulisan

1. Naskah belum pernah dipublikasikan oleh penerbit lain dan diserahkan paling lambat 1 (satu) bulan sebelum penerbitan.
2. Naskah yang dimuat dalam berkala ini meliputi gagasan konseptual, hasil penelitian, kajian dan terapan teori, resensi buku dan obituari dalam bidang manajemen dan bisnis.
3. Naskah yang diterima penyunting akan ditelaah secara umum dan selanjutnya akan dikirim pada mitra bestari. Atas dasar komentar dan rekomendasi mitra bestari, maka penyunting akan membuat dan mengkomunikasikan keputusan yang berkaitan dengan naskah yang ditelaah (terima, tolak, revisi / tulis ulang).

### Pedoman Penulisan

1. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris dengan standar penggunaan tanda baca dan ejaan dalam bahasa Indonesia atau Inggris yang baik dan benar.
2. Naskah diketik dengan spasi 1 pada kertas ukuran kuarto, panjang 10 - 15 halaman dengan ukuran 18 x 26 cm (margin atas dan bawah 3 cm, margin kiri dan kanan 2 cm) sebanyak 1 (satu) eksemplar dan dalam bentuk disket menggunakan program pengolah data *Microsoft Word* (MS Word) dengan jenis font *Times New Romans*, ukuran 11.
3. Naskah artikel disajikan dengan sistematika sebagai berikut: (a) judul, (b) nama penulis, (c) abstraksi yang berisi pemadatan dari tujuan tulisan, naskah berbahasa Indonesia abstraksinya dalam bahasa Inggris dan sebaliknya, (d) kata kunci, (e) pendahuluan yang berisi latar belakang dan tujuan atau ruang lingkup penulisan, (f) kerangka teoritik, (g) pembahasan, (h) penutup, dan (i) daftar rujukan
4. Naskah penelitian disajikan dengan sistematika sebagai berikut: (a) judul (disertai sponsor/sumber dana dan tahun dilaksanakannya penelitian/kegiatan), (b) nama-nama peneliti (identitas dan pengalaman peneliti), (c) abstrak, (d) kata kunci, (e) pendahuluan (tanpa judul) berisi pembahasan kepustakaan dan tujuan, (g) hasil, (h) pembahasan, (i) kesimpulan dan saran, (j) daftar rujukan.
5. Tabel harus diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi tabel dan sumber kutipan. Judul tabel diletakkan di atas isi tabel.
6. Gambar harus diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi gambar dan sumber kutipan. Judul gambar diletakkan di bawah isi gambar
7. Kutipan memakai sistem "Text Note" dengan menyebutkan dalam kurung yaitu nama akhir penulis, tahun, dan nomor halaman jika dipandang perlu.
8. Daftar rujukan disajikan mengikuti tata cara seperti contoh berikut dan diurutkan secara alfabetis.

Fann, Ginn, (Download: October 5, 1998). **Banking in Your Bathrobe**. Available at <http://business.elibrary.com>

Francesko, Anne Marie, 1998. **Internasional Organizational Behavior**. New

Jersey:

Prentice Hall. Inc.

Sanusi, A. 1996. "Partisipasi dalam Siaran Pedesaan dan Adopsi Inovasi".

**Forum Penelitian**. Vol. 1 No. 2. Hal.: 34-50

9. Melampirkan biodata penulis.

### Untuk Resensi Buku :

1. Topik atau judul yang dirensensi bebas.
2. Paling lama diterbitkan setahun yang lalu.
3. Resensi ditulis dalam bahasa yang komunikatif.
4. Resensi ditulis di kertas kuarto dengan spasi rangkap serta maksimal 5 (lima) halaman.
5. Menyerahkan *copy cover* buku yang dirensensi
6. Melampirkan biodata penulis