Hubungan antara Servant Leadership dengan Efektifitas Tim ditinjau dari Persepsi Anggota Tim PHKI-Jurusan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Kartika D. Heristi
Seger Handoyo

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya

Abstract.

The purpose of this study was to know the correlation between Servant Leadership and Team Effectiveness. The research was conducted on 46 members of PHKI (Program of grant competition for institution) team in eight department at Institute Technology of Sepuluh November Surabaya. Data collection tools used two questionnaires: 1) Servant Leadership scale consisting 38 items, and 2) team effectiveness scale. Servant Leadership scale consists of 38 items developed by John E. Barbuto, JR. and Daniel W. Wheeler (2006). Servant leadership has 5 characteristics: altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping and organizational stewardship. The second is Team Effectiveness scale consisting of 20 items developed by Larson and La Fasto. There are 8 characteristics of team effectiveness scale: clear - elevating goal, results – driven structure, competent team members, unified commitment among members, collaborative climate, standards of excellence, external support and recognition, principled leadership. This research used Alpha Cronbach for reliability test. Reliability coefficient scale Servant Leadership variable is 0,95, while the reliability coefficient of Team Effectiveness variable is 0,92. Data was analyzed using Spearman's Rank Order by SPSS 15.0 for windows. The correlation between the Servant Leadership and the Team Effectiveness is 0,574 with p value is 0,000. It indicates that there is significant positive correlations between Servant Leadership and Team Effectiveness in PHKI departments at Institute Technology of Sepuluh November Surabaya.

Keywords: Servant Leadership, Team Effectiveness, Higher Education

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara servant leadership dengan efektifitas tim. Jumlah subyek penelitian sebanyak 46 orang dari tim Program Hibah Kompetisi-Institusi (PHKI) pada delapan jurusan yang ada di Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Alat pengumpulan data berupa kuesioner servant leadership yang terdiri dari 38 item yang dikembangkan oleh Barbuto & Wheeler. Servant leadership terdiri dari lima karakteristik, yaitu altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping dan organizational stewardship. Alat ukur lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala efektifitas tim yang terdiri dari 20 item yang dikembangkan oleh Larson & La Fasto. Efektifitas tim memiliki delapan karakteristik, yaitu clear – elevating goal, results – driven structure, competent team members, unified commitment among members, collaborative climate, standards of excellence, external support and recognition, principled leadership. Analisis data dilakukan dengan teknik statistik korelasi tata jenjang dari Spearman dengan bantuan program statistik SPSS for windows versi 15.0. Dari hasil analisis data penelitian diperoleh nilai korelasi antara Servant Leadership dengan efektifitas tim sebesar 0,574 dengan signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan dan bernilai positif di antara kedua variabel. Sehingga hipotesis kerja dalam penelitian ini diterima, yaitu ada hubungan antara Servant Leadership dengan efektifitas tim pada tim Program Hibah Kompetisi Institusi Jurusan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Kata kunci: Servant Leadership, efektifitas tim, perguruan tinggi

Korespondensi: Seger Handoyo, Departemen Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286, Telp. (031) 5032770, 5014460, Faks (031) 5025910, E-mail: shandoyo@unair.ac.id atau tikaheristi@yahoo.com

Terdapat beberapa tantangan besar yang harus ditaklukkan oleh perguruan tinggi, dimana peran perguruan tinggi sendiri adalah untuk menghasilkan lulusan yang kreatif dan inovatif dengan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam berbagai sektor ekonomi, memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi, sehingga mampu untuk terus memperbarui struktur ekonomi dan sosial yang relevan dengan perubahan dunia. Perguruan tinggi juga memiliki peran yang penting dalam meningkatkan jumlah dan mutu penelitian yang memungkinkan suatu negara untuk memilih, menyerap, dan menciptakan pengetahuan baru secara lebih cepat dan efisien dibanding yang ada sekarang (HELTS, 2003-2010).

Guna menjawab tantangan-tantangan di atas, dalam *High Education Long Term Strategy* (HELTS) dijelaskan bahwa salah satu strategi adalah dengan menjadi *good governance*, menjadikan perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi yang sehat. Dalam HELTS dijelaskan bahwa salah satu ciri menjadi organisasi yang sehat adalah berkembangnya sistem nilai, norma, tata tertib dan operasi standar lainnya yang memungkinkan terjadinya *team building* dan *team spirit*, sehingga memungkinkan seseorang atau kelompok untuk produktif secara maksimal. Terlihat bahwa kemampuan bekerjasama dan menjadi sebuah tim yang efektif adalah suatu kebutuhan di perguruan tinggi. Menurut Sundstrom & Associates (1999), efektifitas tim dapat memberikan beragam keuntungan untuk organisasinya dalam bentuk kualitas yang tinggi, pelayanan yang baik, serta cepat dalam menghasilkan produk atau pelayanan yang baru.

Sama halnya pada tim Program Hibah Kompetisi Institusi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember, yang merupakan program yang disusun oleh Direktur Jendral Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti) dalam bentuk hibah pengembangan institusi yang ditujukan untuk meningkatkan daya saing bangsa (Dikti, 2009). Menjadi sebuah tim yang efektif adalah hal yang penting bagi bentukan tim program ini, mengingat tujuan besar dari Program Hibah Kompetensi Institusi tersebut. Selain itu, karena anggota tim Program Hibah Kompetisi Institusi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember memiliki karakteristik khusus yaitu sebagian besar anggotanya adalah dosen.

Sehingga sebagian besar anggota tim ini memiliki tugas khusus di institusi, yaitu mengajar dan melakukan penelitian. Adanya pembagian tugas yaitu menjadi bagian dari tim yang harus membuat konsep dan mempersiapkan program-program unggulan di institusi dan memberikan pengajaran kepada mahasiswa, dapat mempengaruhi fokus anggota tim. Selain itu, diperlukannya dukungan dan kerjasama antar anggota tim untuk dapat mencapai tujuan kolektif dari anggota tim ini, yaitu menjalankan program-program sesuai dengan rencana dan mewujudkan tujuan dari tiap-tiap program yang telah disusun.

Dari berbagai penjelasan di atas, memang bukan hal yang mudah untuk membuat individu dalam suatu organisasi dapat bekerjasama dalam mewujudkan tim yang efektif. Tetapi mengingat manfaat yang dapat diraih, maka organisasi termasuk tim Program Hibah Kompetisi Institusi dirasa perlu untuk mulai memikirkan bagaimana cara agar efektifitas tim dapat tercapai.

Starceovich menganggap bahwa *leadership* dapat mempengaruhi keempat faktor yang lainnya, yaitu tujuan tim, iklim di dalam tim, struktur, dan proses, yang merupakan faktor kunci dalam mewujudkan efektifitas tim. (www.learningunlimited.com/uploads/5C270.pdf).

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor yang penting dalam mewujudkan kinerja tim yang sinergis. Hal ini didukung oleh pernyataan yang diungkapkan oleh Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, p. "*We would argue that effective leadership processes represent perhaps the most critical factor in the success of organizational teams*" – bahwa proses kepemimpinan yang efektif mungkin adalah faktor kritis yang utama pada kesuksesan sebuah tim organisasi (http://mpr.ub.uni-muenchen.de/7245/1/MPRA_paper_7245.pdf).

Memimpin berarti membangun sebuah tim yang dapat secara efektif dan efisien meraih sasaran yang tepat. Karena sesungguhnya setiap orang, tidak peduli siapapun dia, selalu terlibat atau melibatkan diri dalam pembangunan suatu tim. Manusia diciptakan untuk menjadi pemain tim dan dirancang untuk berfungsi dalam jalinan dan hubungan saling ketergantungan dengan orang lain, *interdependence* – dalam istilah Stephen Covey, penulis *The 7 Habits of Highly*

Effective People (<http://paradigmabarukepemimpinan.html>). Sedangkan pengertian dari kepemimpinan itu sendiri adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok individu untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Robbins, 2002:163).

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengembangkan kemampuan para anggotanya. Mempelajari anggotanya dan menggunakan keunggulan mereka sebaik mungkin. Dari sini anggota akan merasa kemampuan mereka diperdagangkan. Hal ini juga dapat membantu anggota dalam memperoleh makna dalam pekerjaannya. Sehingga anggota akan termotivasi dan memberikan usaha yang maksimal demi tercapainya tujuan organisasi (www.suarapembaruan.com).

Menurut Turner, kepemimpinan yang tepat untuk dapat mewujudkan semua itu adalah kepemimpinan yang mampu memberikan pelayanan bagi anggotanya, institusi dimana dia bekerja dan juga masyarakat di sekitar tempat dia bekerja. Seorang pemimpin sejatinya adalah seorang pelayan (Lantu, 2007:11). Konsep kepemimpinan ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Sebuah model kepemimpinan baru, yaitu model kepemimpinan yang mencoba untuk secara simultan meningkatkan pertumbuhan personal dari para pekerja dan memperbaiki kualitas pelayanan dari organisasi melalui kombinasi atas kerjasama tim dan pengembangan komunitas, keterlibatan personal dalam proses pembuatan keputusan serta perilaku yang peduli dan etis. Pendekatan yang baru muncul dalam konsep kepemimpinan ini kemudian disebut dengan kepemimpinan pelayan - *Servant Leadership* (Lantu, 2007: 25).

METODE PENELITIAN

Subyek dalam penelitian ini adalah para

anggota tim Program Hibah Kompetisi-Institusi (PHK-I) Jurusan pada delapan jurusan yang ada di Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Kedelapan jurusan tersebut antara lain adalah jurusan Arsitektur, Teknik Sipil, Teknik Perkapalan, Teknik Industri, Teknik Fisika, Teknik Elektro, MIPA-Kimia, MIPA-Fisika. Diperoleh 46 subyek dengan tingkat pendidikan terakhir subyek yang bervariasi antara S1 dan S3. rentang masa jabatan kurang dari 1 tahun sampai lebih dari 25 tahun. Komposisi subyek laki-laki adalah 67% dan perempuan 32%.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner skala efektifitas tim yang diadaptasi dari *Team Effectiveness Questionnaire* (TEQ) milik Larson dan LaFasto (1989). Untuk mengukur variabel bebas, penulis menggunakan skala servant leadership yang dikembangkan dari hasil penelitian John E. Barbuto, JR. and Daniel W. Wheeler pada jurnal penelitiannya yang berjudul "*Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*". Skala ini diadaptasi oleh Dr. Seger Handoyo dalam penelitiannya yang dilakukan di Universitas Airlangga. Koefisien reliabilitas alfa Cronbach yang diperoleh skala efektifitas tim sebesar 0,92, sedangkan skala servant leadership sebesar 0,95. menunjukkan bahwa kedua skala tersebut reliabel. Data yang diperoleh dari subyek penelitian ini kemudian dianalisis dengan teknik korelasi tata jenjang dari Spearman.

HASIL DAN BAHASAN

Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Shapiro-Wilk* dengan bantuan program statistik SPSS versi 15.0 for windows. Karena ukuran sampel dalam penelitian ini kurang dari seratus orang (Coakes, et.al, 2006: 35). Berikut adalah tabel hasil uji normalitas:

Hasil Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Servant leadership	.131	46	.045	.944	46	.027
efektifitas tim	.161	46	.004	.922	46	.005

a *Lilliefors Significance Correction*

Pada tabel tersebut tampak bahwa signifikansi hasil uji normalitas untuk variabel tingkat *servant leadership* berada di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,027, begitu juga dengan signifikansi untuk variabel efektifitas tim berada dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,005. Angka tersebut menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini memiliki sebaran

yang tidak normal.

Hasil Uji Hipotesis

Dengan teknik korelasi Spearman, menggunakan bantuan program SPSS versi 15.0 for windows. Setelah itu didapatkan hasil uji korelasi berikut ini :

Hasil Uji Korelasi

		servant leadership		efektifitas tim
Spearman's rho	Servant leadership	Correlation Coefficient	1.000	.574(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	46	46

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa signifikansi hasil uji korelasi sebesar 0,000. Dari nilai signifikansi yang diperoleh tersebut menunjukkan nilai p lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$), maka H_0 Ditolak, sehingga H_a diterima, yang berarti terdapat korelasi atau hubungan yang signifikan antara kedua variabel dalam penelitian ini. Secara lebih jelas dapat dikatakan bahwa "Ada hubungan yang signifikan antara tingkat *servant leadership* dengan efektifitas tim pada tim PHK-I Jurusan di ITS". Lebih lanjut, berdasarkan tabel di atas terlihat nilai koefisien korelasi adalah sebesar

0,574. Selain itu, nilai yang positif pada koefisien korelasi menunjukkan arah hubungan yang positif antara kedua variabel dalam penelitian ini, artinya semakin tinggi skor *servant leadership*, maka semakin efektif tim tersebut. Akan tetapi sebaliknya, apabila skor *servant leadership* rendah, maka semakin kurang efektifitas tim tersebut.

Sebagai analisis tambahan, penulis juga mencari korelasi antar masing-masing karakteristik alat ukur yang digunakan, yaitu *servant leadership* dan efektifitas tim. Berikut ini adalah hasil perhitungan korelasinya:

Hasil Korelasi Karakteristik *Servant Leadership* dan Efektifitas Tim

SL ET	Altruistic Calling	Emotional Healing	Wisdom	Persuasive Mapping	Organizationa l Stewardship
Clear-Elevating Goal	0,403 sig.0,005	0,060 sig.0,690	0,548 sig.0,000	0,479 sig.0,001	0,327 sig.0,027
Result-Driven Structure	0,607 sig.0,000	0,418 sig.0,004	0,635 sig.0,000	0,541 sig.0,000	0,417 sig.0,004
Competent Team Member	0,446 sig.0,002	0,407 sig.0,005	0,531 sig.0,000	0,441 sig.0,002	0,488 sig.0,001
Unified Commitment	0,564 sig.0,000	0,438 sig.0,002	0,456 sig.0,001	0,379 sig.0,009	0,395 sig.0,007
Collaborative Climate	0,569 sig.0,000	0,547 sig.0,000	0,554 sig.0,000	0,483 sig.0,001	0,438 sig.0,002
Standart of Excellence	0,212 sig.0,158	0,126 sig.0,404	0,247 sig.0,098	0,152 sig.0,314	0,050 sig.0,740
External Support & Recognition	0,452 sig.0,002	0,355 sig.0,015	0,500 sig.0,000	0,431 sig.0,003	0,248 sig.0,097
Principled Leadership	0,625 sig.0,000	0,334 sig.0,023	0,597 sig.0,000	0,484 sig.0,001	0,373 sig.0,011

Dari hasil perhitungan korelasi dapat dilihat bahwa sebagian besar dari karakteristik skala *servant leadership* dan skala efektifitas tim memiliki korelasi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya korelasi antara lima karakteristik *Servant Leadership*, yaitu *calling*, *healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship* dengan lima karakteristik efektifitas tim yaitu *Result-Driven Structure*, *Competent Team Member*, *Unified Commitment*, *Collaborative Climate*, *Pincipled Leadership*. Nilai koefisien korelasi tertinggi adalah 0,635, yang merupakan koefisien korelasi antara *wisdom* dan *result-driven structure*.

Namun, tidak ada satupun dari lima karakteristik *Servant Leadership* yang berkaitan dengan karakteristik *standart of excellence* dari efektifitas tim. Sedangkan karakteristik lainnya yang tidak berkorelasi adalah *emotional healing* dan *clear-elevating goal; organizational stewardship* dan *external & support recognition*.

Bahasan

Dalam penelitian ini, proses pengambilan data adalah melalui penyebaran kuesioner kepada para anggota tim PHK-I di delapan jurusan yang ada di ITS (seperti yang telah dijelaskan pada bab tiga). Sehingga, hasil penelitian ini diperoleh berdasarkan bagaimana persepsi masing-masing anggota tim PHK-I di delapan jurusan yang ada di ITS terhadap model kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tim tersebut. Apakah para anggota tim ini mempersepsikan bahwa pemimpinnya menunjukkan karakteristik *servant leadership* pada perilaku sehari-harinya dan apakah para anggota tim ini mempersepsi bahwa tim mereka merupakan sebuah tim yang efektif.

Pembahasan ini kemudian ditujukan untuk menjawab pertanyaan dari rumusan masalah yang telah ditetapkan di awal bab ini, yaitu apakah ada hubungan antara *servant leadership* dengan efektifitas tim. Dimana pertanyaan tersebut telah dijawab dengan melihat pada hasil penelitian yang secara empirik menunjukkan bahwa hipotesis kerja (H_a) dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian terbukti bahwa terdapat hubungan antara *servant leadership* (variabel X) dengan efektifitas tim (variabel Y) pada tim PHK-I Jurusan di ITS. Hal ini tampak dari perolehan koefisien korelasi Spearman (r) sebesar 0,574 dengan

signifikansi 0,000.

Prediksi tentang adanya hubungan antara *servant leadership* (variabel X) dengan efektifitas tim (variabel Y) pada tim PHK-I Jurusan di ITS dinyatakan positif, hal ini dapat diketahui dari perolehan nilai koefisien korelasi Spearman (r) yang positif. Dengan kata lain, apabila semakin tinggi skor *servant leadership*, maka semakin efektif tim tersebut. Akan tetapi sebaliknya, apabila skor *servant leadership* rendah, maka semakin kurang efektifitas tim tersebut.

Sebagian besar dari karakteristik efektifitas tim memiliki kesesuaian dengan karakteristik yang dimiliki oleh *servant leadership*. Hal ini dapat dilihat dari hasil korelasi yang muncul antara masing-masing karakteristik *servant leadership* dan efektifitas tim. Pada data tambahan dalam penelitian ini diketahui bahwa sebagian besar karakteristik dari dua variabel ini saling berhubungan. Hasil korelasi tersebut juga dapat dijelaskan berdasarkan landasan teori dan definisi operasional dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini. Dari hasil korelasi tersebut nilai koefisien korelasi tertinggi berasal karakteristik *result driven structure* dan *wisdom*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, secara umum peneliti menyimpulkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dengan efektifitas tim pada tim Program Hibah Kompetisi Institusi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Arah hubungan kedua variabel adalah positif, hubungan positif tersebut berkaitan dengan arah korelasi antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dan efektifitas tim. Dalam penelitian ini, bentuk arah korelasi yang positif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut : semakin banyak karakteristik *servant leadership* yang muncul pada diri seorang pemimpin, maka semakin efektif tim yang dipimpinnya. Akan tetapi sebaliknya, apabila karakteristik *servant leadership* kurang muncul pada diri seorang pemimpin, maka semakin kurang efektifitas tim tersebut.

Berdasarkan hasil di atas, maka hipotesis

alternatif yang menyatakan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dengan efektifitas tim pada tim Program Hibah Kompetisi Institusi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember dapat diterima.

PUSTAKA ACUAN

- Baker, S. D., & Gerlowski D. A. (2007, September). *Team effectiveness and leader-follower agreement: An empirical study*. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 12, 15. Diakses pada 31 Maret 2009 dari <http://proquest.com/1288121701>.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale development and construct clarification of servant leadership*. University of Nebraska-Lincoln. Diakses pada 22 Mei 2009 dari <http://gom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/3/300>.
- Baron, R.A., Greenberg, J. (1993). *Behavior in Organization (6th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Blubaugh, J. A., Madrid, F. V. (1991). *A study of similarities and differences between Hispanic and American teams*. Diakses pada 22 April 2009 dari <http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona/SimDiffHATeamsMiami1991.pdf>.
- Coakes, S. J, Steed, Lyndall, Dzidic, Peta. (2006). *SPSS version 13.0 for Windows: Analysis without anguish*. Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2004). *Strategi jangka panjang pendidikan tinggi (HELTS) 2003-2010*. Diakses pada 25 Maret 2009 dari <http://luk.staff.ugm.ac.id/phk/helts/HELTS2003-2010A.pdf>.
- Duygulu, E. Ciraklar, N. (2008). *Team effectiveness and leadership roles*. Dokuz Eylul University. Diakses pada 12 Mei 2009 dari <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/7245/>.
- Gaddini, R. Huyck, M., Gupta, N. (2006). *Measuring and evaluating teamwork effectiveness in undergraduate project teams and evaluating teamwork enhancement interventions*. Diakses 23 Maret 2009 dari <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=187>.
- Irving, J. A. (2006). *Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment*. Diakses pada 21 November 2008 dari <http://www.regent.edu>.
- Kelbaugh, B. M. (2003). *Exploration of teamwork in extension: Identifying indicators of success using a modified delphi study*. The Ohio State University.
- Lantu, D., Pesiwarissa, E., & Rumahorbo, A. (2007). *Servant leadership*. Yogyakarta: Gradien Books.
- Laub, J. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership study*. Journal Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Levi, D. (2001). *Group dynamics for teams*. California: Sage Publications.
- Paterson. (2000). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications
- Purba, H. P.(2007). *Pengaruh Pelatihan Appreciative inquiry teambuilding dalam meningkatkan efektifitas tim olahraga pelajar SMU (skripsi)*. Surabaya: F Psikologi Universitas Airlangga. (Tidak Diterbitkan)
- Robbins, S. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Kesepuluh. Indonesia: PT. Indeks
- Santoso, S. (2005). *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS versi 11.5*. Jakarta: PT. Elex Media Komputido
- Starcevich, M. M. (2006). *A model of effective team*. Diakses pada 16 April 2009 dari <http://www.learningunlimited.com/uploads%5C270.pdf>
- Swenson, C. (eds.). (2000). *Tools for teams: Building effective teams in the workplace*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working*. UK: BPS Blackwell.
- Winarsunu, T. (2002). *Statistik dalam penelitian psikologi dan pendidikan*. Malang: UMM Press