

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MEMBANGUN SEMANGAT KERJASAMA
DENGAN KEBERSAMAAN VISI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR**

Siti Sulasmi

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

This study is aimed to investigate leadership phenomenon to build the spirit of cooperation in groups, and to study how the condition of groups, namely togetherness of vision could have effects on the cooperation. The results showed that leadership variables that were validated through factor analysis, were (1) integrity of the leader, (2) behavior to build cohesiveness, (3) cooperative behavior of the leader, and (4) networking. All of those four variables were assigned as independent variables.

Based on the results, it can be stated that integrity of the leader had a direct effect to influence the cooperative spirit of the group, positively and significantly. It should also be noted that the cooperative behavior of the leaders would be positive and significant if only there was an interaction between the cooperative behavior and the togetherness of the visions. The other two leadership variables, namely networking and building cohesiveness showed no significant effect.

Keywords : Cooperative Spirit, Leadership, Togetherness of Vision.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kerjasama dalam organisasi sudah sejak lama diyakini sebagai hal yang sangat penting. Melalui kerjasama, kontribusi yang biasanya diberikan secara individual dan diyakini sebagai pilar dari kinerja organisasi tidak lagi memadai untuk menyelesaikan pekerjaan yang semakin kompleks. Terutama ketika lingkungan bisnis cepat berubah serta penuh ketidakpastian. Terobosan-terobosan menjadi sangat diperlukan agar organisasi menjadi lebih inovatif dalam mengelola usahanya. Inovasi itu dapat diperoleh melalui kerjasama yang hanya mungkin terwujud melalui suatu bentuk kerjasama yang sifatnya sinergistik. Semangat kerjasama yang sinergistik diartikan sebagai kondisi di mana para anggotanya disemangati oleh kebutuhan untuk melakukan pertukaran pengetahuan dan gagasan, hingga menghasilkan gagasan dan pengetahuan baru yang bernilai lebih tinggi dari jumlah nilai gagasan dari masing-masing anggota yang terlibat di dalamnya secara individual.

Pada umumnya definisi kerjasama berfokus pada proses di mana orang-orang secara pribadi, kelompok, atau organisasi bekerja bersama, berinteraksi dan membentuk hubungan psikologik untuk memperoleh kemanfaatan bersama (Smith, Carroll and Ashford, 1995). Ring & Van de Ven (1994) memperkaya definisi tersebut dengan efek

dari kerjasama itu sendiri, di mana kerjasama bertujuan tidak saja untuk memperoleh manfaat bersama, tetapi memberikan efek pada keinginan dari pihak yang terlibat untuk memelihara kontinuitas hubungan kerjasama itu. Istilah kerjasama dalam organisasi bukan sesuatu yang baru, akan tetapi pada masa kini fenomena tersebut menjadi penting kembali karena dalam situasi dunia bisnis yang makin kompleks, penanganan masalah yang serba rumit tidak lagi dapat diselesaikan oleh usaha sendiri. Kerjasama yang bersifat sinergistik lebih terasa diperlukan, di mana gagasan baru yang berkualitas, ataupun cara baru yang ditempuh dapat dicapai melalui pertukaran pendapat dan gagasan dari banyak orang, sehingga menghasilkan gagasan baru yang lebih berharga dibandingkan dengan ketika orang bekerja sendiri-sendiri.

1.1.1. Semangat Kerjasama Dalam Manajemen

Kerjasama merupakan konsep yang sejak lama merupakan bagian penting yang diperlukan dalam manajemen dan organisasi. Para tokoh manajemen seperti Barnard, Fayol, dan Mayo di awal dan pertengahan abad duapuluh pada intinya menyatakan bahwa untuk menghasilkan kinerja yang efektif penting sekali kerjasama. Barnard adalah tokoh manajemen yang menyatakan bahwa penting sekali memelihara sikap kooperatif (*co-operative attitude*) di antara unit-unit fungsional (dalam Sheldrake, 1996:117). Titik tolak dari pandangan Barnard adalah pada individu. Seseorang melakukan kerjasama dengan orang lain, dengan maksud untuk menjalankan tugas yang tidak dapat dikerjakan sendiri. Dikatakan bahwa kerjasama dalam kelompok akan efektif bila kelompok berhasil mencapai tujuan bersama, merasa kebutuhan mereka terpenuhi dari kehidupan kerja di dalam kelompoknya, dan merasa puas dengan hasil kerjasama, yang mendorong mereka untuk ingin bekerjasama lebih lanjut. Fayol (dalam Sheldrake, 1996:55) sebagai perintis ilmu manajemen klasik menunjukkan pentingnya kerjasama dengan konsepnya tentang koordinasi sebagai salah satu dari tugas manajemen. Koordinasi diperlukan untuk membangun kerjasama horisontal di antara anggota kelompok, atau di antara departemen dalam suatu organisasi. Mayo (dalam Sheldrake, 1996:114), sebagai pakar yang memelopori aliran hubungan insani dalam manajemen, menekankan pula pentingnya kolaborasi dan kerjasama, terutama antara manajemen dengan para pekerjanya.

Keberadaan kerjasama dalam organisasi pada masa kini menjadi semakin penting. Permasalahan organisasi yang makin kompleks, sumber daya yang makin terbatas, dan kebutuhan untuk lebih cepat dan efektif untuk mengantisipasi perubahan, menimbulkan kebutuhan akan koordinasi dan kerjasama yang sinergistik. Upaya organisasi untuk membangun kerjasama terlihat dari kecenderungan pengembangan organisasi masa kini yang dirancang menjadi organisasi yang didukung oleh kerja tim, dengan rentang kendali yang cenderung melebar. Dalam paradigma yang menitik beratkan pada keunggulan manusia (Andrew, 1996), keunggulan organisasi terletak pada manusianya, baik secara individual maupun secara berkelompok yang didukung oleh semangat kerjasama yang

tinggi. Organisasi berusaha untuk membangun keunggulan insani dengan membangun semangat kerjasama yang kuat, serta melakukan usaha yang bersifat inovatif melalui proses pengembangan yang berkesinambungan.

Dari kerjasama diharapkan suatu hasil yang bernilai lebih tinggi, melalui pertukaran gagasan guna mengantisipasi tantangan organisasi di masa mendatang. Landasan semangat kerjasama yang tinggi secara sukarela yang tumbuh dari dalam diri sendiri, bukan semata-mata kerjasama karena koordinasi yang bersifat perintah atau mandatori sangat dibutuhkan oleh organisasi yang adaptif masa kini. Etos kerja yang melandasi paradigma dalam manajemen yang berorientasi pada kualitas (*Total Quality Management*), mempersyaratkan kerjasama seperti itu, oleh karena itu dibutuhkan kualitas pekerja yang berorientasi pada kerjasama (Cardy, Dobbins, Carson, 1996) yang mampu bekerjasama secara horisontal maupun vertikal di dalam organisasi. W. Edwards Deming sejak tahun 1990an dalam Quigley (1993) menegaskan bahwa dunia masa kini memasuki era baru dari ekonomi yang kooperatif pada setiap tingkatan aktivitas ekonomik. Kerjasama yang diharapkan tidak saja dalam lingkup internal organisasi di antara anggota organisasi untuk menciptakan kreativitas dan inovasi, tetapi juga dalam lingkup eksternal antara organisasi dengan organisasi lainnya dengan membangun aliansi strategik. Oleh karena itu, peran pemimpin menjadi penting untuk mengembangkan budaya kerjasama yang sinergistik dalam organisasi dari tingkat tertinggi sampai pada tingkatan paling bawah. Seringkali dirasakan kebutuhan akan pemimpin yang bersikap proaktif, bersifat partisipatif dan kolaboratif.

Dengan isu organisasi yang disebut sebagai organisasi belajar yang berkembang pula dewasa ini, sangat dibutuhkan terciptanya komunitas pembelajaran dalam organisasi dengan dinamika dan pengembangan pemikiran yang sangat cepat dan tidak lagi bersifat inkremental. Dalam kondisi demikian persaingan tidak lagi dianggap sebagai pembangkit semangat kerja yang terpenting. Menurut Marshall (1997), pendekatan manajemen yang berkembang pada masa kini menempatkan kerjasama menjadi kekuatan yang sangat penting sebagai pembangkit kreativitas untuk menciptakan keunggulan jangka panjang. Pada mulanya diyakini bahwa keunggulan organisasi terletak terutama pada besarnya semangat persaingan. Namun dengan paradigma manajemen di masa kini, keyakinan itu bergeser pada semangat kerjasama dipandang lebih penting dari pada semangat persaingan. Keduanya bukan suatu hal yang saling meniadakan, namun menunjukkan adanya pilihan untuk menyesuaikan dengan situasi tuntutan lingkungan. Melalui kerjasama akan dicapai suatu kualitas sinergi, yang hasilnya melebihi dari sejumlah orang bila bekerja sendiri-sendiri. Melalui kerjasama akan berkembang dengan lebih cepat pengetahuan. Hal tersebut mungkin terjadi karena masing-masing pihak akan memandang darissutu panang yang berbeda dan secara konstruktif menggali perbedaan dan mencari solusi yang sampai melampauai apa yang dibayangkan dapat terjadi (Gray B., 1989:5). Hasil seperti itu dapat terjadi karena di dalamnya terpadu kekuatan pemikiran banyak orang yang terintegrasi secara utuh yang memperkaya pengetahuan dan wawasan secara lebih cepat dan sinergistik.

Di negara yang terbiasa mengunggulkan keberhasilan atas usaha sendiri secara individual, timbul kesadaran bahwa dalam dunia yang makin kompleks dengan teknologi yang berkembang cepat, sangat diperlukan kontribusi dari orang-orang berbakat, yang dikoordinasikan dengan baik. Mulai disadari pentingnya kreativitas kolektif yang diperoleh dari kerja berkelompok, dan tidak merendahkan fenomena kinerja kelompok seperti diasumsikan semula oleh orang-orang dalam dunia bisnis dengan faham budaya individualistik (Bennis & Biederman, 1997:6). Namun disadari pula tidak mudah untuk membangkitkan kerjasama dalam faham budaya demikian. Di sisi lain, dalam budaya kerja di mana orang terbiasa berkelompok dan menyukai kehidupan sosial yang harmonis, bukan berarti pula dengan mudah kreativitas kolektif dikembangkan. Negara yang budaya kerjanya tergolong yang kolektivistik yang kebanyakan di Asia antara lain Malaysia, Hong Kong, Bangladesh, China, Singapore, Thailand, Korea Selatan dan Indonesia serta negara lainnya. Manajemen dalam masyarakat yang kolektivistik adalah manajemen kelompok (Hofstede and Hofstede, 2005 : 101), oleh sebab itu kepemimpinan merupakan kekuatan sentral yang diharapkan mampu menggerakkan orang-orang dalam kelompok untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Semangat kerjasama yang tinggi yang merupakan fenomena kelompok diharapkan akan berhasil dibangun oleh pemimpin dengan pendekatan demikian. Oleh sebab itu perlu diidentifikasi perilaku pemimpin bagaimanakah yang mampu mengembangkan semangat kerjasama sinergistik, serta kondisi kelompok bagaimanakah yang berkontribusi pada semangat kerjasama demikian.

1.2. Tujuan Penelitian

Untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin yang berkontribusi untuk membangun semangat kerjasama.

Untuk meneliti kondisi kelompok yang memoderasi pengaruh perilaku pemimpin terhadap semangat kerjasama.

1.3. Manfaat Penelitian

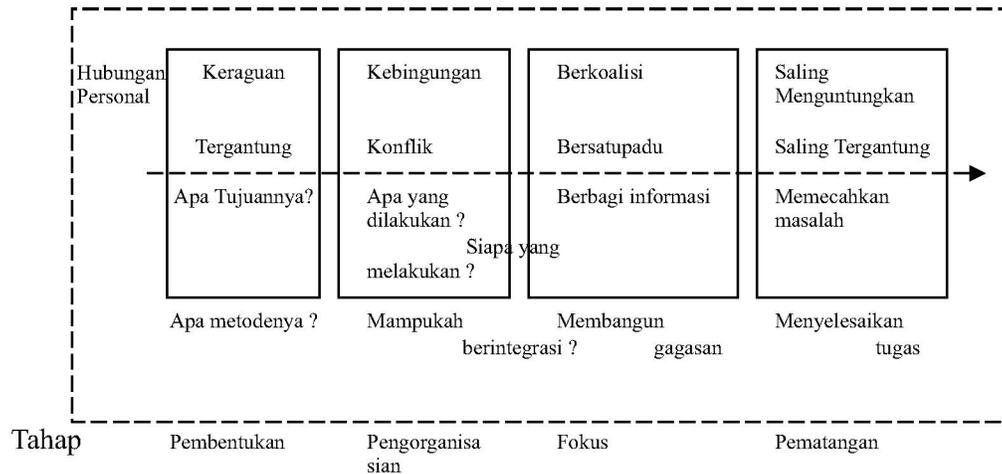
Memperoleh temuan tentang perilaku pemimpin yang berpengaruh membentuk semangat kerjasama anggota kelompok, sehingga dengan demikian diketahui perilaku pemimpin bagaimanakah yang terutama mampu berpengaruh membangun semangat kerjasama anggota kelompok.

Memperoleh temuan tentang pengaruh kondisi kelompok untuk membangun semangat kerjasama.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Teori Perkembangan Kelompok.

Menurut konsep perkembangan kelompok, setiap kelompok berkembang mengikuti dua dimensi perkembangan, yaitu dalam dimensi tugas dan dimensi hubungan personal (Kast & Rosenzweig, 1981). Dalam proses perkembangannya, kedua dimensi tersebut berjalan bersama (lihat Gambar 1.).



Gambar 1
Proses Perkembangan Kelompok

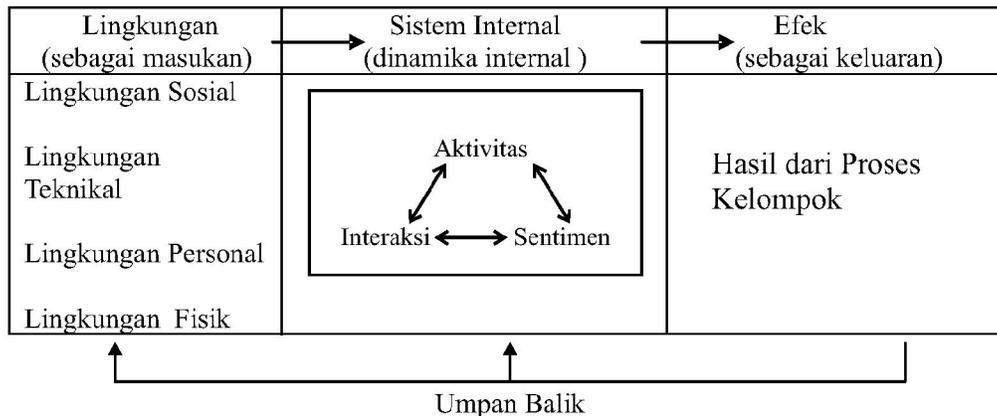
Sumber : Fremont E.Kast & James E. Rosenzweig (1981), *Organization and Management : A System and Contingency Approach*. Auckland ; McGraw-Hill.

Kelompok yang telah mencapai kematangan akan sampai pada tahap yang telah mampu memecahkan masalah bersama dalam menjalankan tugas dan fungsinya, dan dalam hubungan pribadinya, para anggota kelompok ada dalam tahapan yang saling memberikan manfaat, dan memiliki rasa saling ketergantungan karena memiliki kompetensi yang saling mendukung. Untuk sampai pada tahap kematangan tersebut, berlangsung suatu proses.

2.2 Teori Proses Kelompok

Menurut teori proses kelompok, perkembangan menuju kematangan dijalani melalui suatu proses dinamik. Seperti juga setiap proses pematangan yang terjadi pada manusia, selalu ada proses intervensi yang ikut berperan dalam proses pematangan itu. Pematangan tidak dapat berjalan demikian saja tanpa ada intervensi yang turut berperan membentuk kematangan itu. Berbagai macam pengaruh terhadap dinamika internal kelompok akan diidentifikasi dalam penelitian ini. Sebuah kelompok kerja dalam organisasi tidak terlepas pengaruhnya dari kepemimpinan, dari karakteristik sikap dan perilaku anggotanya sendiri, serta pengaruh lingkungan lainnya yang turut berperan. Suatu teori tentang proses kelompok yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori dari George C. Homans (1950) dalam Collins dan Raven (1975) Teori kelompok dari Homans ini menyatakan kelompok merupakan suatu sistem sosial yang dinamik (Gb.2) terdiri dari aktivitas anggota kelompok dalam menjalankan tugas, interaksi secara interpersonal yang terjadi dalam menjalankan tugas tersebut, dan perasaan-perasaan (*sentiment*) yang berkembang di antara anggota kelompok.

Konsep proses kelompok digambarkan sebagai suatu sistem, yang sebagian terdiri dari sistem internal yang bersifat dinamik, dan sebagian lagi adalah sistem eksternal, yang merupakan lingkungan yang mempengaruhi dinamika sistem internalnya. Lingkungan itu adalah lingkungan sosial, teknikal, personal maupun fisik, sedangkan sistem internal adalah dinamika proses yang terjadi oleh karena adanya tiga elemen, yaitu elemen aktivitas, interaksi dan sentimen. Perubahan dari salah satu elemen akan mempengaruhi yang lainnya. Karena itu aktivitas, interaksi dan sentimen tertentu sangat diperlukan agar terjadi proses kerjasama.



Gambar 2
Bagan Proses Kelompok

Sumber : Hellriegel, D., J.W. Slocum, Jr., (1992), *Management*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts

Karena lingkungan mempengaruhi sistem internal suatu kelompok, maka dinamika proses yang terjadi dalam kelompok banyak dipengaruhi oleh masukan-masukan dari lingkungan itu, sehingga berlangsungnya proses di dalam kelompok tersebut tidak terlepas dari pengaruh dari lingkungan yang mempengaruhinya. Hellriegel dan Slocum (1992:540-548) menjelaskan teori dari George Homans dan mengaplikasikannya untuk memahami proses dinamik yang terjadi dalam kelompok dan bagaimana manajemen menjalankan fungsinya dalam mengefektifkan kualitas kelompok.

2.3. Pengaruh Kepemimpinan Untuk Membangun Semangat Kerjasama

Kebersamaan visi merupakan kondisi yang mampu menyatukan arah yang membawa anggota kelompok pada arah dan tujuan yang sama (*alignment*). Senge (1990 : 234) menyatakan bahwa dalam kondisi ketidaksamaan arah akan banyak energi yang terbuang. Sebaliknya, bila terjadi suatu kesamaan arah maka energi yang dimiliki bersama akan membentuk harmoni dan sinergi. Sinergi akan berkembang bila dikondisikan oleh kesamaan tujuan, dan visi bersama (*shared vision*). Visi bersama adalah awal untuk

memungkinkan orang yang belum saling percaya untuk mulai bekerjasama. Visi bersama ini dijelaskan oleh Senge sebagai *“the most basic level of commonality”* (Senge, 1990 : 208). Kelompok kecil yang memiliki suatu visi bersama di antara anggotanya, biasanya memiliki kesepakatan bersama untuk mengabdikan kegiatan mereka bagi kepentingan perusahaan. Dengan demikian, visi menjadi alasan yang mendasar kebersamaan yang mampu membangkitkan semangat kerjasama.

Konsep yang dikembangkan untuk penelitian ini bukan terkait dengan keberadaan visi bersama, tetapi pada kebersamaan visi, di mana kesadaran kebersamaan dirasakan oleh para anggota kelompok karena mereka merasa memiliki visi itu, mempunyai niat yang sama untuk mewujudkan visi bersama, dan bertekad bersama untuk mewujudkan visi tersebut, bila mereka diikut sertakan untuk mewujudkannya. Bila para anggota kelompok memiliki kebersamaan visi pada waktu menjalankan pekerjaan mereka dalam organisasi, maka mereka akan merasakan suatu ikatan psikologik dan merasa menjadi bagian dari suatu kelompok. Hal ini merupakan salah satu syarat perlu untuk menciptakan sinergi, serta untuk menjadi efektif dan kreatif (Anderson & West, 1994).

Dalam konsep perkembangan kelompok, yaitu sejak tahap pembentukan hingga mencapai kematangannya, situasi perkembangan hubungan personal di dalam suatu kelompok mengikuti suatu pola (Kast & Rosenzweig, 1981). Pada tahap perkembangan yang paling tinggi, terwujud situasi saling memberikan manfaat dan saling ketergantungan di antara anggota kelompok. Dengan kondisi demikian, anggota kelompok akan mampu dengan baik menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaan mereka, serta mampu memecahkan berbagai permasalahan yang mereka hadapi.

Untuk membangun semangat kerjasama yang sinergistik diperlukan pemimpin yang mampu mendorong kelompok mencapai tahap perkembangan di mana satu sama lain telah merasa menjadi bagian dari kelompok itu, dan ada rasa saling bergantung di antara mereka, kelompok merasa kekurangan kompetensinya bila anggotanya berkurang.

Salah satu sifat pemimpin yang dapat mengundang penghargaan pengikut terhadap pemimpinnya adalah integritas pribadi (Kouzes & Posner, 1987 : 16; Kouzes & Posner, 1993 : 12). Bila menimbang bahwa integritas pribadi merupakan suatu ciri kepemimpinan, maka setiap pemimpin yang memiliki integritas pribadi akan menjadi model peran dari pengikutnya yang mengidentifikasikan diri mereka dengan pemimpinnya dalam berbagai aspek perilakunya. Merupakan tugas pemimpin untuk membangun kerja tim dengan integritas pribadi mereka (Puffer & McCarthy, 1996) Integritas pribadi sebagai sumber rasa hormat, sekaligus menumbuhkan rasa percaya terhadap pemimpinnya (Butler, 1991). Hosmer (1995) mengutip definisi dari Butler & Cantrell yang menyatakan bahwa integritas adalah reputasi seseorang dalam hal ketulusan dan kejujurannya, sehingga seseorang yang memiliki integritas pribadi yang tinggi akan mudah menimbulkan rasa percaya dari pengikutnya. Menurut Yukl (2002 : 187) pemimpin yang memiliki integritas berarti mempunyai sifat yang jujur, selalu menyatakan yang sebenarnya, dapat dipercaya,

mempunyai karakter, dan teguh dalam pendirian. Keteguhan dalam pendirian pada orang yang memiliki integritas pribadi bukanlah keteguhan yang bersifat statik, tetapi didasarkan pada rasionalitas yang terbebas dari tekanan, sehingga bila ia menetapkan diri untuk tetap dengan pendiriannya, maka hal itu adalah cermin dari suatu prinsip moral tertentu, dan bila ia mengubah pendiriannya, maka hal itu dilandasi oleh pengetahuan baru yang cukup dan pertimbangan yang matang. Integritas pribadi ini mengandung muatan moral dan komitmen untuk melakukan suatu tindakan. Kejujuran yang dimaksud sebagai dimensi dalam integritas pribadi adalah keteguhan sikap seseorang terhadap suatu kebenaran yang tidak berlawanan dengan pendirian dan nuraninya (Becker, 1998).

Dalam konsep membangun semangat kerjasama, integritas pribadi merupakan aspek kepemimpinan yang penting, karena hal ini merupakan sumber rasa percaya pengikut terhadap pemimpinnya. Dipandang dari sudut kepentingan organisasi, pemimpin yang memiliki integritas pribadi akan mengabdikan kemampuan dan semangat kerjanya untuk kepentingan organisasi dalam jangka panjang, dan tidak mengutamakan kepentingan pribadi dan kelompoknya sendiri semata-mata yang sering merugikan perusahaan. Suatu organisasi yang memiliki pemimpin dan pekerja yang berintegritas, diperkirakan akan bertahan dan lebih kuat bila dibandingkan dengan organisasi yang sedikit saja memiliki pekerja yang berintegritas pribadi kuat.

Untuk membangun semangat kerjasama yang etikal, di samping penting untuk pengaruh integritas pribadi, diperlukan pula perilaku seorang pemimpin yang kooperatif. Apabila seorang pemimpin menghendaki semangat kerjasama dari pengikutnya, seorang pemimpin perlu memberikan teladan dan menjadi model untuk perilaku kooperatif kepada para pengikutnya. Keteladanan ini dapat diberikan melalui komitmen pemimpin untuk senantiasa bersikap kooperatif pada pengikutnya. Perilaku kooperatif yang tulus biasanya akan mengundang perilaku timbal balik yang tulus pula dari pengikutnya. Sikap dari pemimpin ini akan menjadi panutan bagi pengikutnya. Para pengikut akan mengadopsi pola perilaku yang dijalankan oleh pemimpinnya. Oleh karena itu, perilaku pemimpin dalam bekerjasama dapat mempengaruhi bagaimana perilaku pengikutnya dalam berinteraksi dan saling memimpin dengan rekan sekerjanya. Hasil penelitian dari Bowers dan Seashore (1966) dalam Yukl (2002 : 54) menggambarkan bahwa secara teoritik dan empirik kepemimpinan akan berpengaruh pada terbentuknya pola saling memimpin di antara anggota kelompok yang dipimpinnya. Jadi, bila pemimpin menunjukkan sikap kooperatif terhadap pengikutnya, ia secara tidak langsung akan memetakan pola perilaku anggota yang dipimpinnya, terutama pada waktu menjalin hubungan saling memimpin di antara mereka, serta mengembangkan sikap kooperatif pula di antara mereka. Oleh sebab itu diperlukan kepemimpinan yang kooperatif untuk membangun semangat kerjasama (Tjosvold 1998; Gray, S.T., 1996).

Brunard & Kleiner (1994) mengembangkan konsep tentang langkah-langkah mengembangkan rasa saling percaya dan kerjasama, yang salah satunya memberikan

arti penting pada sebuah model peran. Jika ingin membangun suatu kerjasama, para pemimpin harus menyadari bahwa rasa percaya dan kerjasama harus dimulai dari dirinya sendiri dengan sikapnya yang kooperatif terhadap para anggotanya, pada waktu memberikan informasi yang baik maupun informasi yang tidak menyenangkan sekalipun.

Di samping berperan sebagai panutan dengan bersikap kooperatif pada yang dipimpinnya, pemimpin perlu membangun kelompok yang kohesif. Kerjasama di antara anggota kelompok akan lebih mudah terjalin bila mereka mempunyai peluang yang cukup besar untuk saling berinteraksi dalam suasana formal ataupun informal, sehingga menumbuhkan kelompok yang terbuka dan kohesif. Untuk menumbuhkannya diperlukan pula usaha seorang pemimpin untuk mengakrabkan hubungan dalam kehidupan kerja kelompok.

Sesuai dengan konsep proses kelompok menurut Homans (1950) dalam Hellriegel dan Slocum (1992 : 540-548), pemimpin mempunyai peran untuk membangkitkan sentimen yang positif di antara para anggota kelompok dengan membangun kelompok yang terbuka dan kohesif. Oleh sebab itu diperlukan perilaku pemimpin yang mampu membangun kohesivitas kelompok untuk mengembangkan sentimen yang positif di dalamnya. Sentimen positif akan membantu melancarkan hubungan kerja dalam kelompok.

Dalam lima disiplin organisasi belajar, berpikir sistem adalah disiplin untuk memandang secara utuh (Senge, 1990 : 68) yang mendasari pola pikir yang diperlukan agar terjalin hubungan kerjasama di antara anggota kelompok, di antara kelompok ataupun di antara organisasi. Pada hakikatnya sebuah kelompok atau unit kerja dalam organisasi bukan suatu entitas yang berdiri sendiri. Suatu kelompok merupakan bagian dari sistem produksi dan pelayanan dalam organisasi. Oleh karena itu suatu kelompok akan berhasil bila kelompok tersebut mampu membangun jejaring kerjasama dengan kelompok lainnya, dalam fungsinya sebagai pengguna dari suatu proses ataupun dalam fungsinya yang melayani kelompok lain atau pihak-pihak yang membutuhkannya. Pemimpin yang membangun jejaring kerjasama dengan menghubungkan kelompok kerjanya dengan pihak lain yang terkait (Yukl, 2002 : 24), adalah diharapkan menjadi pemimpin yang efektif membangun pola berpikir sistemik dari para pengikutnya. Dengan demikian akan membangkitkan suatu tata pikir yang menempatkan kerjasama sebagai suatu hal yang penting, tidak hanya kerjasama dalam kelompoknya saja, tetapi juga kerja dengan subsistem lainnya. Bila jejaring kerjasama dibangun oleh pemimpin, di mana pemimpin berusaha untuk menjadi penghubung kerjasama antara kelompok yang dipimpinnya dengan kelompok kerja yang lain, baik dalam hal memobilisasi dukungan pihak lain untuk kepentingan tercapainya tujuan kelompok, ataupun untuk usaha menyebar luaskan informasi kepada pihak yang berkepentingan, maka akan berdampak pada menguatnya rasa identitas kelompok dihadapan pihak-pihak lain dalam organisasi. Kuatnya identitas kelompok ini, akan berpengaruh terhadap meningkatnya intensitas kerjasama di antara anggota kelompok .

3. METODE PENELITIAN

Unit analisis penelitian ini adalah kelompok, yang terdiri dari unit-unit kerja dalam dua buah organisasi perusahaan, perusahaan minyak dan gas alam cair sejumlah 435 orang yang berpartisipasi yang tergabung dalam 100 kelompok, yang dari masing-masing perusahaan 50 kelompok dilakukan secara *stratified* berdasar unit-unit yang ada. Setelah melalui pengembangan pemikiran tentang berbagai perilaku pemimpin yang diperkirakan mampu membangun semangat kerjasama, maka diturunkan berbagai variabel berdasar analisis teoritik yang telah dikembangkan. Variabel yang diturunkan selanjutnya diuji melalui Analisis Faktor, untuk menguji konstruk dari kepemimpinan membangun semangat kerjasama. Dari kumpulan variabel yang menunjukkan konstruk dari kepemimpinan membangun semangat kerjasama itu, kemudian ditetapkan namanya menjadi variabel-variabel yang diuji regresi pengaruhnya terhadap semangat kerjasama kelompok, dengan variabel Kebersamaan Visi menjadi variabel moderator.

3.1. Pengolahan Data dan Uji Hipotesis

3.1.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Alat ukur dalam bentuk kuesioner dalam penelitian ini merupakan suatu alat yang dikembangkan sesuai dengan tujuan penelitian ini. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu pengujian atas berbagai variabel yang ditegakkan. Berikut adalah hasil uji validitas alat ukur dengan menggunakan Analisis Faktor dari sejumlah 435 orang untuk variabel independen, dan uji validitas dan reliabilitas variabel dependen Semangat Kerjasama, serta variabel moderator Kebersamaan Visi.

Tabel 1.
Hasil Analisis Faktor Unidimensional terhadap Butir-Butir Kuesioner
Variabel Semangat Kerjasama

No. Butir	Butir Pernyataan	Muatan Faktor
1	Dalam kelompok kerja ini, saya merasa bahwa permasalahan pekerjaan adalah permasalahan kami bersama.	.775
2	Saya merasa bahwa keyakinan saya sejalan dengan tata nilai yang dijunjung tinggi oleh kelompok kerja ini.	.776
3	Saya selalu bekerja dengan apa yang telah disepakati bersama dalam kelompok ini.	.750
4	Dalam kelompok kerja ini, saya merasakan sebagai bagian dari suatu kesatuan pelaksanaan kerja.	.738
5	Dalam kelompok kerja ini, saya merasa masa depan adalah milik kami bersama.	.729

6	Dalam kelompok kerja ini, saya merasakan adanya kebersamaan dalam pelaksanaan kerja.	.669
7	Kelompok kerja ini memberikan pengaruh yang sangat baik terhadap kinerja saya.	.641

Sumber : data yang diolah.

Koefisien Alpha Cronbach variabel Semangat Kerjasama 0.86

Tabel 2.
Hasil Analisis Faktor Eksploratori

Kepemimpinan Membangun Semangat Kerjasama				
Butir Pernyataan	Faktor 1^a	Faktor 2^b	Faktor 3^c	Faktor 4^d
Integritas Pribadi				
Orang percaya bahwa pemimpin kelompok kerja kami sangat konsisten dengan kata dan perbuatannya.	.782			
Orang percaya bahwa pemimpin kelompok kerja kami sangat teguh memegang janjinya.	.776			
Orang percaya bahwa pemimpin kelompok kerja kami selalu berkata benar.	.742		.327	
Orang percaya bahwa pemimpin kelompok kerja kami selalu bertanggung jawab terhadap keputusan dan tindakannya.	.684	.446		
Orang percaya bahwa pemimpin kelompok kerja kami tidak mudah tergiur.	.664	.324		
Orang percaya bahwa pemimpin kelompok kerja kami mempunyai pendirian yang kuat.	.662	.382		
Orang percaya bahwa apa yang dikatakan pemimpin kelompok kerja kami sesuai dengan kata hatinya.	.643		.357	
Orang menilai bahwa pemimpin kelompok kerja kami jujur terhadap kekurangan dan kelebihan dirinya.	.603	.327		
Intensitas Membangun Kohesivitas				
Pemimpin kelompok kerja kami sering menekankan hubungan kerja yang saling membantu.		.680		
Pemimpin kelompok kerja kami sering menekankan bahwa semua permasalahan dapat ditanggulangi secara bersama.		.674		
Pemimpin kelompok kerja kami sering membantu usaha kami untuk menghilangkan hambatan yang biasa kami hadapi pada waktu bekerja.	.303	.619		.318

Intensitas Membangun Jejaring Kerjasama				
Pemimpin kelompok kerja kami sering menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak yang keputusannya dapat mempengaruhi kerja kelompok.			.686	
Pemimpin kelompok kerja kami sering mensinkronkan kegiatan kelompok kerja kami dengan kelompok kerja yang lain.			.614	
Pemimpin kelompok kerja kami selalu membawa suasana kerja penuh gelak tawa.	.313		.547	
Perilaku Kooperatif				
Pemimpin kelompok kerja kami sangat sering mempertemukan kami dalam kegiatan informal.				.715
Pemimpin kami sangat sering mempertemukan kami dalam berbagai kegiatan formal.				.693
Pemimpin kelompok kerja kami sering bertukar pikiran, informasi dan gagasan dengan anggota kelompok.		.389		.591
Pemimpin kelompok kerja kami sering minta pertimbangan kami sebelum mengambil suatu keputusan.	.306		.361	.574

Sumber : data yang diolah.

Muatan faktor yang ditampilkan > 0.30

Variabel Integritas Pribadi - koefisien Alpha

Cronbach 0.92.

Variabel Membangun Kohesivitas

adalah 0.79.

Variabel Perilaku Kooperatif 0.79

Variabel Membangun Jejaring Kerjasama 0.66

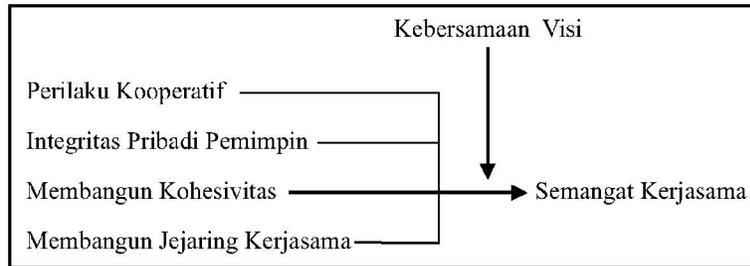
Tabel 3
Hasil Analisis Faktor Unidimensional Variabel Kebersamaan Visi

No. Butir	Butir Pernyataan	Muatan Faktor
1	Seluruh anggota kelompok kerja kami sepakat untuk bersama-sama mewujudkan visi perusahaan.	.775
2	Seluruh anggota kelompok kerja kami merasa sangat bertanggung jawab untuk mewujudkan visi perusahaan.	.776
3	Seluruh anggota kelompok kerja kami ini mempunyai kesamaan visi untuk mendukung usaha pencapaian visi perusahaan.	.750
4	Seluruh anggota kelompok kerja kami ini sangat aktif melibatkan diri dalam berbagai kegiatan untuk mewujudkan visi bersama.	.738
5	Seluruh anggota kelompok kerja kami ini merasa bahwa visi mereka diikutsertakan dalam perumusan visi perusahaan.	.729

Sumber : data yang diolah.

Koefisien Alpha Cronbach dari variabel Kebersamaan Visi : 0.84.

Bila disusun dalam sebuah model konseptual, maka analisis di atas memunculkan model kepemimpinan untuk membangun semangat kerjasama, dengan hipotesis sebagai berikut: Perilaku pemimpin yang kooperatif, memiliki integritas pribadi, berperilaku membangun kohesivitas serta membangun jejaring kerjasama, berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerjasama, dan pengaruh itu makin besar bila di antara anggota kelompok terdapat kebersamaan visi.



Gambar 3
Kebersamaan Visi

3.1.2 Uji Regresi Model Kepemimpinan

Interpretasi terhadap hasil uji regresi dengan menyertakan seluruh variabel dalam persamaan regresi ini menunjukkan bahwa variabel Organisasi tidak signifikan. Artinya tidak terjadi perbedaan pengaruh serangkaian variabel independen terhadap variabel dependen dalam kedua organisasi tersebut.

Variabel Perilaku Membangun Kohesivitas dan variabel Intensitas Membangun Jejaring Kerjasama mempunyai pengaruh yang tidak signifikan, bahkan bila terjadi dalam kelompok yang telah memiliki kebersamaan visi pengaruh pemimpin yang bersifat personal dan dalam membangun jejaring kerjasama mengalami penolakan. Kebersamaan visi membuat kelompok menjadi kokoh sehingga tidak mudah dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Variabel perilaku pemimpin Membangun Kohesivitas maupun yang dimoderasi oleh variabel Kebersamaan Visi tidak signifikan, walaupun tidak terjadi penolakan. Variabel Perilaku Kooperatif pemimpin ditolak, tetapi dalam kelompok yang telah memiliki kebersamaan visi justru perilaku kooperatif pemimpin tersebut menjadi signifikan berpengaruh terhadap intensitas semangat kerjasama anggota kelompok.

Tabel 4.
Uji Regresi Berganda (backward elimination)
Model Kepemimpinan Membangun Semangat Kerjasama
Variabel Dependen : Semangat Kerjasama

Variabel Independen	B	Beta	T	Signif.
Integritas Pribadi	.139	.260	2.663	.009
Perilaku Kooperatif	-.686	-.613	-4.159	.000

Perilaku Kooperatif x Kebersamaan Visi	.053	1.005	7.411	.000
R kuadrat = .462	F = 27.431		Sig. = .000	

Sumber : data yang diolah

Dengan metode *backward elimination*, yaitu setelah unsur-unsur variabel yang tidak signifikan berpengaruh telah dikeluarkan, variabel Integritas pribadi berpengaruh signifikan dalam membangun semangat kerjasama anggota kelompok. Perilaku Kooperatif itu sendiri secara signifikan ditolak, tetapi dalam kelompok yang telah memiliki kebersamaan visi, menjadi sangat signifikan berpengaruh ($p < .01$) membangkitkan semangat kerjasama anggota kelompok. Variabel tersebut mempengaruhi intensitas semangat kerjasama anggota kelompok sebanyak 46,2%, dan 54,8% dipengaruhi oleh variabel yang lain.

Dari hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa integritas pribadi pemimpin sangat berpengaruh menentukan terbentuknya semangat kerjasama. Variabel Perilaku Kooperatif pemimpin ditolak, tetapi dalam kelompok yang memiliki Kebersamaan Visi, kebersamaan itu menguatkan pengaruh perilaku kooperatif terhadap semangat kerjasama anggota kelompok. Kekokohan kelompok yang tercermin dalam kebersamaan visi, mampu mengikat perilaku kooperatif pimpinan, ketika secara bersama-sama, pemimpin memiliki integritas pribadi yang kuat. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepribadian pemimpin dan kekokohan kelompok menjadi penguat utama munculnya semangat kerjasama.

Usaha melakukan jejaring kerjasama dan membangun kohesivitas dalam penelitian ini sangat tidak bermakna pengaruhnya. Perilaku kooperatif pemimpin tidak langsung membangun kebersamaan, tetapi dengan kondisi di mana anggota kelompok telah memiliki kebersamaan visi, maka sifat kooperatif pemimpin dapat menginduksi semangat kerjasama anggota kelompok. Oleh karena itu dapat diinterpretasikan bahwa sumber utama yang mempengaruhi peningkatan kerjasama adalah adanya kebersamaan visi dari kelompok itu sendiri dan pimpinan yang etikal, serta pemimpin yang kooperatif.

Deskripsi hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa seluruh variabel independen yang dimoderasi oleh variabel Kebersamaan Visi akan signifikan membangun Semangat Kerjasama, ternyata tidak didukung sepenuhnya. Variabel Integritas Pribadi Pemimpin, berpengaruh secara langsung untuk membangkitkan semangat kerjasama anggota kelompok, sedangkan, Perilaku Kooperatif pemimpin dalam kondisi Kebersamaan Visi kelompok, mampu memberikan pengaruh berarti terhadap intensitas variabel Semangat Kerjasama anggota kelompok.

Semangat kerjasama dalam penelitian ini adalah semangat yang ditandai oleh semangat untuk bekerjasama dalam kegiatan, tanggung jawab, dan partisipasi dan pelibatan dalam mewujudkan visi perusahaan, yaitu semangat kerjasama yang terkait langsung dengan proses pelaksanaan pekerjaan.

Semangat kerjasama demikian dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan yang memiliki integritas yang ditandai oleh perilaku yang konsisten antara kata dan perilakunya, keteguhannya dalam memegang janji dan pendiriannya, tidak mudah tergiur, selalu berkata benar, bertanggung jawab terhadap keputusan dan tindakannya, serta bekerjanya kata hati dan jujur dengan kekurangan tanpa merasa rendah diri dan dengan kelebihannya yang tidak menutup terhadap saran dan pendapat orang lain. Pemimpin demikian dapat dikatakan sebagai pemimpin yang etikal.

Kondisi kelompok yang kokoh adalah ketika anggota kelompok merasakan menjadi bagian dari suatu kesatuan pelaksanaan kerja, memiliki tata nilai yang sejalan, memiliki permasalahan dan masa depan bersama, serta merasa bahwa kelompok memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerjanya.

4. DISKUSI

4.1. Kepemimpinan dan Kondisi Kelompok yang Mempengaruhi Semangat Kerjasama.

Hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kebersamaan visi anggota kelompok akan memperkuat pengaruh perilaku pemimpin untuk mengembangkan semangat kerjasama anggotanya, ternyata tidak terdukung seluruhnya. Usaha pemimpin dengan perilakunya yang kooperatif memberikan pengaruh berarti ketika kondisi kelompok memiliki kebersamaan visi, sedangkan tanpa itu mendapatkan penolakan yang berarti pula. Artinya kondisi kelompok dengan kebersamaan visi menjadi penentu semangat kerjasama. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian klasik oleh Schachter (1951) dalam Luthans (2002:469), yang menyatakan bahwa kelompok yang kohesif mempunyai dinamika yang penuh kekuatan terhadap produktivitas. Implikasi dari penelitian itu adalah bahwa kelompok yang kohesif akan membawa dampak pada semangat kerjasama yang tinggi, sehingga diharapkan akan mampu memelihara dan meningkatkan produktivitas. Perilaku kooperatif pemimpin tidak akan berarti bagi semangat kerjasama, kecuali bila yang dipimpin adalah kelompok yang kohesif yang ditandai oleh kebersamaan visi. Dengan demikian kondisi kelompok ini menjadi kekuatan penting agar perilaku kooperatif pemimpin menjadi berpengaruh untuk membangkitkan semangat kerjasama, bahkan menjadi penentu utama yang signifikan, serta menjadi prasyarat untuk memunculkan semangat kerjasama. Kelompok yang kohesif atau kokoh dicirikan oleh perasaan persatuan dalam kelompok, rasa kebersamaan dalam menghadapi permasalahan, yang dilandasi oleh tata nilai yang sejalan. Sejalan dengan pendefinisian Ring & Van de Ven (1994) tentang kerjasama, maka kelompok yang kohesif itu dilandasi pula oleh efek dari hasil kerjasama itu sendiri. Pengaruh yang baik yang dirasakan oleh anggota kelompok, menjadi kekuatan penting untuk menumbuhkan semangat kerjasama. Dengan efek yang positif menyebabkan keinginan anggota untuk memelihara kontinuitas hubungan dalam kerjasama, yang akan didedikasikan pada kepentingan perusahaan. Dalam kondisi demikian maka hubungan sosial yang ada dalam kelompok dapat menjadi modal sosial yang berharga bagi perusahaan.

Ada pengaruh secara langsung dari integritas pribadi pemimpin atas semangat kerjasama. Pemimpin yang berintegritas tinggi menunjukkan ciri dari seorang pemimpin yang etikal. Pemimpin yang memiliki nilai etikal berpengaruh secara langsung dalam semangat kerjasama. Penelitian yang dilakukan oleh Cameron, Bright dan Caza (2004) menunjukkan bahwa kebajikan organisasi yang ditandai oleh persepsi atas integritas organisasi sebagai salah satu variabel, berpengaruh terhadap persepsi atas produktivitas organisasi. Dalam lingkup kepemimpinan, dapat dikatakan bahwa kebajikan (*virtuousness*) pemimpin memberikan emosi positif pada kelompok yang dipimpinnya, menumbuhkan modal sosial dalam organisasi dalam bentuk semangat kerjasama yang tinggi. Kebajikan pemimpin mendorong tumbuhnya semangat kerjasama dan moralitas dalam kegiatan kelompok, sehingga kerjasama itu dibawa dalam kegiatan-kegiatan yang selaras dengan tujuan organisasi. Semangat kerjasama demikian merupakan kerjasama yang etikal, dimana kerjasama ditujukan untuk kepentingan organisasi. Sinergi yang terjadi di antar anggota kelompok, didorong oleh kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi, di mana tuntutan lingkungan bisnis senantiasa berkembang, yang membutuhkan sinergi semacam itu. Nilai etikal pemimpin berimbas pada terciptanya suatu iklim di mana pengikutnya memiliki semangat kerjasama yang etikal, yaitu kerjasama yang ditujukan untuk kepentingan keberhasilan organisasi.

Selain integritas pribadi yang berpengaruh secara langsung, sikap kooperatif pemimpin berperan dalam kondisi kelompok yang telah kokoh. Pemimpin yang kooperatif dalam kelompok yang kokoh akan memperbesar semangat kerjasama anggota kelompok, karena sikap pemimpin yang mengutamakan pentingnya pertemuan baik secara formal ataupun informal, serta suka bertukar pendapat, yang berarti menunjukkan pula pemimpin yang memiliki kemampuan untuk bertukar pikiran dan mengatasi berbagai macam situasi persoalan. Hubungan kooperatif demikian akan membangun kekuatan bersama yang sinergistik secara vertikal, antara pemimpin dan pengikutnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Tjosvold (1989) yang menunjukkan bahwa apabila terjadi hubungan kooperatif secara vertikal, hal itu akan memperbesar kapasitas kemampuan kedua belah pihak, sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih besar, daripada bila kekuasaan hanya berpusat pada atasan saja. Dengan demikian sinergi dapat terjadi dari hubungan kerjasama secara vertikal.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa dari sisi perilaku pemimpin, secara bersama-sama diperlukan integritas dan perilaku yang bersifat kooperatif untuk mengembangkan semangat kerjasama. Sedangkan dari sisi kondisi kelompok yang dipimpin, perlu bangunan kelompok yang kohesif, namun perlu mempunyai nilai dan norma yang sejalan dengan tujuan strategik organisasi. Nilai dan norma yang kelompok yang demikian, akan mengarahkan produktivitas kelompok yang mendukung tujuan kinerja organisasi (Wheelan, 1994 : 34-40) Di sinilah pentingnya keselarasan antara norma kelompok dengan norma organisasi. Norma kelompok dapat menjadi substitusi arah kegiatan kelompok, bila kondisi kelompok mempersepsikan lemahnya

kepemimpinan yang mempengaruhi mereka. Namun jika kelompok mempunyai normanya sendiri serta nilai-nilai yang tidak sejalan dengan kepentingan keberhasilan organisasi, maka kelompok dapat menjadi kekuatan yang kontraproduktif bagi organisasi. Pemimpin yang dipandang kurang memiliki integritas, akan menurunkan semangat kerjasama kelompok. Hal itu dimungkinkan karena masing-masing anggota kelompok tidak melihat suatu figur yang dapat menjadi acuan. Oleh karena itu masing-masing akan berjalan dengan normanya. Merupakan hal yang dapat dipandang negatif, yaitu ketika kelompok telah merupakan suatu kekuatan kokoh, dan mempunyai norma yang tidak sejalan dengan organisasi, maka sesuai dengan hasil penelitian Schachter (1951) dalam Luthans (2002:469), maka kelompok mempunyai kekuatan yang akan memperlemah keutuhan organisasi.

Adapun dua variabel perilaku pemimpin membangun jejaring kerjasama dan membangun kohesivitas, yang tidak signifikan pengaruhnya sekalipun dimoderasi oleh kebersamaan visi anggota kelompok, menunjukkan arti bahwa hubungan kerjasama antar kelompok belum dimaknai dengan baik sebagai acuan untuk menempatkan pengertian kerjasama. Kerjasama lebih dipandang sebagai kerjasama dalam kelompok, sementara itu kerjasama antar kelompok tidak bermakna sebagai bentuk kerjasama yang juga penting. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hassan (2002), di mana dalam kehidupan budaya kerja yang kolektivistik ada kecenderungan yang kurang produktif ketika dunia ke'kami'an lebih dominan dari pada dunia ke'kita'an. Dalam organisasi, penting sekali kerjasama antar kelompok tidak saja kerjasama di antara anggota kelompok. Selain itu tugas pemimpin adalah bukan untuk membangun kohesivitas itu sendiri, tetapi mampu menetapkan siapa yang menjadi anggota suatu kelompok kerja yang memiliki kebersamaan visi dan nilai, karena hal itulah yang menjadi kekuatan utama untuk menumbuhkan semangat kerjasama. Semangat kerjasama itu akan mendukung tujuan organisasi apabila dipimpin oleh pemimpin yang memiliki integritas dan menjadi sumber acuan bagi pengikutnya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Andrew, C.G. (1996), The peopleware paradigm, *Hospital Materiel Management Quarterly*, **18** (1), 47 - 60.
- Anderson, N., M. West (1994), The Personality of Teamworking, *Personnel Management*, **26** (11), 81
- Becker, T. (1998), Integrity in Organizations : Beyond Honesty and Conscientiousness. *Academy of Management Review*, **23**, (1), 154-161.
- Bennis, W., P.W. Biederman (1997), *Organizing Genius : The Secrets of Creative Collaboration*, Addison Wesley, Massachusetts.
- Brunard, V., B.H. Kleiner (1994), Developing Trust and Co-operative Relationships, *Leadership & Organization Development Journal*, **15** (20), iii-v
- Butler, J.K. (1991), Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust ; Evolution of A Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, **17**, 643 – 663.
- Cameron, Kim, D. Bright and A. Caza, (2004), Exploring the Relationships Between Organizational Virtuosity and Performance, *American Behavioral Scientist*, **47**,(6), 1-24.
- Cardy, Robert L., Gregory H. Dobbins, Kenneth P. Carson (1995), TQM and HRM: Improving performance appraisal research, theory, and practice, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. **12**, (2), p.106
- Gray, B. (1989), *Collaborating : Finding Common Ground for Multipart Problems*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Gray, S.T. (1996), The Art of Collaboration, *Association Management*, **48**, (2), 202
- Marshall, S.P. (1997), Creating Sustainable Learning Communities for the Twenty-First Century, dalam *The Organization of the Future*, Hesselbein, F., M. Goldsmith, R. Beckhard, Editors, Drucker Foundations Future Series. Jossey-Bass, San Francisco.
- Bennis, W., P.W. Biederman (1997), *Organizing Genius : The Secrets of Creative Collaboration*, Addison Wesley, Massachusetts.
- Collins, B.E., B.H. Raven, (1975), Group Structure : Attraction, Coalitions, Communication, and Power, in *The Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey dan E. Aronson (Editors), Vol. 4., Amerind, New Delhi, 103-119
- Hassan, Fuad, (2002), *Cultural Diversity and The Prospect of Peace-building Through Sharing a We-world*, Paper presented to 16th Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology, Yogyakarta.
- Hellriegel, D., J.W. Slocum, Jr., (1992), *Management*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

- Hofstede, G. and J. H. Hofstede (2005), *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Hosmer, L.T. (1995), Trust : The Connecting Line Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, **20** (2), 379 - 403.
- Kast, Fremont E., J.E Rosenzweig (1981), *Organization and Management : A System and Contingency Approach*, McGraw-Hill, Bogota, 290-291
- Kouzes, J.M., B.Z. Posner (1987), *The Leadership Challenge : How to get extraordinary things done in organizations*, Jossey-Bass, San Fransisco, 301-302
- _____. (1993). *Credibility : How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Puffer, S.M., D.J. McCarthy (1996), A Framework for Leadership in a TQM Context, *Journal of Quality Management*, **1** (10), 109 - 130
- Peters, T. and Waterman Jr, R.H. (1982) *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row.
- Quigley, M. (1993), A Culture of Synergy, *Executive Excellence*, **10** (2), 12 - 13.
- Ring, Peter Smith, A. H Van de Ven. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **19**, (1), 90 -119.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, Double Day, New York.
- Sheldrake, J. (1996), *Management Theory : From Taylorism to Japanization*, International Thomson Business Press, London.
- Smith, K.G, S.J. Carroll, S.J. Ashford. (1995), Intra-and Interorganizational Cooperation : Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal*, **38** (1), 7 - 23.
- Tjosvold, D (1989), Interdependence and Power Between Managers and Employees : A Study of the Leader Relationship, *Journal of Management*, **15** (1), 49 – 62.
- _____. (1998), Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict : Accomplishment and Challenges, *Applied Psychology : An International Review*, **47** (3), 285-342.
- Wheelan, Susan A. (1994), *Group Processes : A Developmental Perspective*, Allyn and Bacon, Boston.
- Yukl, G.A. (2002), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey.