

PERAN VARIABEL PERILAKU BELAJAR INOVATIF, INTENSITAS KERJASAMA KELOMPOK, KEBERSAMAAN VISI DAN RASA SALING PERCAYA DALAM MEMBENTUK KUALITAS SINERGI

Siti Sulasmi

Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya

ABSTRACT

This paper is an elaborated work on Sulasmi's research (2003) in the oil refinery company, North Sumatera and Liquidified Natural Gas in East Kalimantan, consisting of 100 workgroup in which there are 50 sub-work group.. The research identified the behavior of effective workgroup developing synergetic quality.

The result is identified that innovative learning behavior and workgroup intensity contribute to synergetic quality development. The innovative learning behavior dominated the power generating synergetic quality, nevertheless the workgroup intensity is also significantly determined. Furthermore, elaboration is found that the variables of innovative learning behavior and workgroup intensity significantly affected synergetic quality; but if they are accompanied by mutual trust which has the greatest influence, it sets the influential power of innovative learning behavior and workgroup intensity aside. It was found that mutual trust is the primary drive of synergetic quality.

Key words: synergetic quality, innovative learning group behavior, cooperation intensity, mutual trust, and shared vision.

PENDAHULUAN

Sudah menjadi kebutuhan suatu organisasi yang maju untuk sukses dalam persaingan, tetapi sukses pula dalam bersinergi. Sekalipun merupakan persoalan dan istilah lama, sinergi tetap dibutuhkan dalam organisasi, karena berkolaborasi atau bersinergi adalah suatu aktivitas untuk memperoleh keunggulan bersaing. Bersinergi sudah merupakan kata-kata yang sering disebut dalam berbagai literatur, tetapi untuk mengembangkannya memerlukan kajian yang mendalam agar kerjasama yang sesungguhnya itu menghasilkan sinergi. Untuk itu perlu dikaji lebih dulu berbagai pandangan tentang sinergi. Sinergi berasal kata dari *syn-ergo* suatu kata Yunani yang berarti bekerjasama (Hampden-Turner, 1990). Menurut Walton (1999), definisi yang paling sederhana dari sinergi adalah hasil upaya kerjasama atau '*co-operative effort*', karena itu inti dari proses untuk menghasilkan

kualitas sinergi adalah kerjasama. Covey (1989) menyatakan bahwa bersinergi lebih dari sekedar bekerjasama. Bersinergi adalah menciptakan solusi atau gagasan yang lebih baik dan inovatif dari sebuah kerjasama, oleh karena itu dinyatakan oleh Covey sebagai suatu *'creative cooperation'*.

Dalam istilah tersebut tergabung dua pengertian, pengertian tentang kerjasama dan sikap kreatif. Kreativitas kolektif dapat dibangkitkan dengan jalan bekerjasama, tidak hanya kreativitas yang tercipta dari hasil kerja secara individual. Hal tersebut menjelaskan bahwa hubungan kerjasama tidak semata-mata untuk membangun kebersamaan, tetapi juga membangun interaksi yang dapat memacu daya pikir masing-masing anggota kelompok membentuk kreativitas secara kolektif. Hubungan interaktif antar anggota dalam kelompok akan saling memacu daya pikir, yang pada akhirnya akan menghasilkan gagasan baru, yang berjalan melalui suatu proses yang berkesinambungan sehingga terjadi proses pengembangan pengetahuan dan wawasan yang semakin tinggi kualitasnya. Pengembangan pengetahuan dan wawasan sebagai perwujudan dari sinergi itulah yang dirasakan penting sekali untuk diwujudkan, oleh sebab itu diperlukan kajian lebih dalam tentang berbagai hal yang dapat membantu menciptakan sinergi itu.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan Sulasmi (2003), teruji bahwa kualitas sinergi dihasilkan oleh perilaku kelompok belajar inovatif dan intensitas kerjasama kelompok tersebut. Dalam pendalaman lebih lanjut seperti yang akan dipaparkan pada makalah ini, diuji pula seberapa jauh kondisi kelompok kerja itu sendiri, seperti rasa saling percaya dan kebersamaan visi berpengaruh terhadap kualitas sinergi.

RERANGKA TEORETIS

Perilaku Kelompok Untuk Mewujudkan Kualitas Sinergi

Kelompok yang telah memiliki modal kerjasama yang baik, manakala menghadapi berbagai tantangan yang menuntut kerja keras, akan terdorong untuk bekerjasama secara kreatif dan mencari inovasi untuk menjawab tantangan tersebut. Persoalan pekerjaan yang makin kompleks diatasi secara bersama melalui proses kerjasama dalam bentuk diskusi, dialog dan berbincang tentang pekerjaan dengan semangat pembelajaran yang membawa kelompok tersebut menjadi kelompok yang berkembang secara berkesinambungan. Dibutuhkan kemampuan anggota kelompok kerja untuk berasosiasi, dan dengan kemauan untuk mau saling berbagi mencari titik temu menghasilkan norma-norma dan nilai-nilai dan gagasan bersama. Jika titik temu yang etikal dari norma-norma yang ada ditemukan, maka kepentingan-kepentingan individual anggota kelompok akan tunduk pada kepentingan bersama. Dari nilai-nilai bersama itu akan tumbuh hubungan rasa saling percaya (Fukuyama 2002), selanjutnya melalui kondisi saling percaya itulah akan terbentuk suatu kualitas sinergi dari hasil kerjasama secara kolektif.

Di dalam perusahaan dimana kebersamaan visi dan rasa saling percaya telah tumbuh, maka di dalamnya terjadi pembelajaran yang memupuk pengetahuan, keahlian dan semangat kerja. Melalui proses kerjasama, kelompok banyak memperoleh pembelajaran dari pengalaman itu. Dengan wawasan ke depan yang lebih luas yang diperoleh dari pengalaman dan informasi yang kini makin mudah didapatkan, kelompok makin menyadari tuntutan kerja yang dihadapi di masa mendatang. Di masa kini, seseorang tidak lagi merasa cukup hanya belajar dari pengalaman kerja yang bersifat rutin. Berbagai informasi tentang kondisi perusahaan dan kondisi komunitas kerja dalam lingkup yang lebih luas akan menumbuhkan kesadaran akan pentingnya mengembangkan gagasan-gagasan baru. Proses belajar yang semula berlangsung sebagai reaksi terhadap berbagai persoalan rutin, berkembang menjadi perilaku kerja yang antisipatif terhadap kondisi di masa depan.

Kalau Koentjaraningrat (1974) pernah menyatakan pada awal pembangunan di tahun 70an, bahwa semangat gotong royong di Indonesia tetap masih diperlukan untuk membangun, maka pernyataan itu menjadi relevan kembali dalam dunia kerja di masa kini. Kalau pada masa itu Koentjaraningrat juga menekankan pentingnya semangat bersaing pada masyarakat Indonesia, karena pada waktu itu dirasakan kita kehilangan sikap bersaing dan cenderung sekedar bertahan dengan bersikap pasrah, maka saat ini yang diperlukan adalah semangat kerjasama yang menghasilkan sesuatu yang inovatif dan bernilai tinggi. Di masa lalu kerjasama dilakukan dengan penuh semangat konformitas untuk menjaga kestabilan, sehingga seringkali memunculkan keseragaman dalam berpikir dan bertindak, yang lebih banyak menyampingkan kemungkinan munculnya perbedaan dan keragaman. Maka di masa kini, masyarakat diajarkan untuk hidup dalam keberagaman, serta mendapatkan hikmah dari perbedaan itu, melalui suatu proses belajar dan berinovasi.

Dalam era pembelajaran di masa kini, diyakini benar bahwa perlu sekali mengantisipasi masa depan, bila tidak ingin tergilas dan tersisih dalam persaingan industri yang semakin ketat. Sifat belajar tidak lagi semata-mata untuk memecahkan persoalan rutin, tetapi menjadi lebih bersifat reflektif terhadap permasalahan yang ada. Aktivitas tersebut dilakukan untuk membangun pemahaman baru secara bersama serta mencoba mengkaji kembali asumsi yang mungkin keliru atau tidak berlaku lagi di masa kini. Belajar tidak lagi terjadi pada situasi yang formal, tetapi belajar juga terjadi melalui berbagai percakapan dalam pekerjaan yang bersifat informal. Semangat yang melandasi pola perilaku reflektif ini adalah semangat kerjasama dan semangat untuk menghasilkan cara-cara yang inovatif. Semangat inovatif akan muncul bila orang mendapatkan tantangan dari luar, hingga ia terdorong untuk mencari cara-cara baru untuk menghadapi tantangan itu.

Dengan meminjam istilah dari Botkin, Elmandjra dan Malitza (1979), perilaku demikian disebut sebagai perilaku belajar inovatif. Dalam kehidupan kerja, untuk menghasilkan

sesuatu yang berguna di masa mendatang tidak lagi cukup dengan hanya menengok ke belakang untuk belajar dari pengalaman, tetapi juga perlu menerawang ke depan, dan menjadi bagian dan usaha untuk menentukan masa depan. Tanpa hal itu, orang akan mudah terjebak pada rutinitas pekerjaan sehingga lupa memandang ke depan secara antipatif merencanakan masa depan yang lebih baik.

Terjebak pada rutinitas merupakan penghambat kemungkinan untuk berubah. Senge (1990) mengutip pernyataan Argyris yang menyebut penghambat ini sebagai suatu “*defensive routines*” yang menutup model mental untuk senantiasa melakukan evaluasi diri, hingga lambat laun orang mencapai suatu keadaan di mana ia kehilangan kompetensi untuk menghadapi tantangan masa depan. Dalam kondisi demikian, orang menjadi sangat pandai mempertahankan diri dan melindungi dirinya dari ancaman. Ia belajar banyak dari persoalan yang dihadapinya dalam situasinya sehari-hari, tetapi gagal untuk belajar bagaimana menghasilkan sesuatu yang benar-benar diinginkan di masa mendatang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menghasilkan kualitas sinergi diperlukan suatu perilaku kerjasama yang merupakan konsekuensi dari semangat berkelompok atau kebersamaan yang kohesif. Semangat berkelompok ini menjadi produktif, bila anggota kelompok bersifat kritis, karena mereka selalu mencari hal-hal yang baru dan inovatif. Bahkan, semangat berkelompok ini akan makin meningkat, bila anggota kelompok bekerja keras, tuntas, dan berorientasi pada kualitas, yang didukung oleh infrastruktur organisasi yang inovatif (Senge 1996).

Dalam rangka berpikir untuk mengembangkan konsep perilaku kelompok yang membentuk kualitas sinergi, dalam penulisan disertasi Sulasmi (2003) dibedakan tiga dimensi perilaku sebagai berikut, yaitu:

- a. Perilaku Kerjasama yang diartikan sebagai perilaku anggota kelompok yang mengutamakan kebersamaan dalam berbagai aktifitas kerja, dengan cara saling membantu, mendorong, dan berbagi informasi dalam mengatasi permasalahan bersama. Ini adalah perilaku yang didukung oleh semangat kerjasama (*co-operative spirit*) yang tinggi dari para anggota kelompok
- b. Perilaku Belajar Inovatif yang diartikan sebagai perilaku anggota kelompok untuk selalu belajar dari pengalaman sebelumnya, mempertanyakan sesuatu yang sudah mapan, dan tidak henti mencari gagasan-gagasan baru untuk memenuhi tantangan lingkungan. Kelompok yang berperilaku belajar inovatif, didukung oleh para anggotanya yang mempunyai semangat belajar inovatif (*innovative spirit*).
- c. Intensitas Kerja yaitu keaktifan anggota kelompok yang sangat tinggi dan tuntas dalam menjalankan tugasnya. Intensitas kerja kelompok didukung oleh para anggotanya yang bermotivasi kerja yang tinggi (*work spirit*).

Pengembangan konsep perilaku tersebut di atas memunculkan proposisi bahwa: Perilaku kerjasama, perilaku belajar inovatif dan intensitas kerja kelompok secara bersama

berkontribusi membangun kualitas sinergi.

2. Konsep Sinergi

Konsep sinergi diambil dari teori sintalitas kelompok (*Group Syntality Theory*) yang dikemukakan oleh Cattell (dalam Shaw dan Costanzo 1970). Sebagian dari teori itu menjelaskan tentang adanya dinamika dari sintalitas yang menjelaskan tentang perilaku kelompok yang terbentuk dari interaksi para anggotanya.

Kelompok merupakan suatu entitas yang utuh dan unik. Kepribadian kelompok tercermin dari dinamika kelompok itu yang terbentuk dari perpaduan dari perilaku para anggota kelompok yang berinteraksi di antara sesama mereka. Kualitas yang dihasilkan dapat bernilai lebih besar dari pada jumlah nilai kualitas yang dihasilkan masing-masing anggota kelompok secara individual. Kualitas yang bernilai seperti inilah yang biasa disebut sinergi. Sinergi itu dapat berwujud sebagai “*maintenance synergy*”, bila sinergi itu dilihat dari kohesi kelompok yang muncul sebagai konsekuensi dari hubungan interpersonal harmonik yang terjadi di dalam kelompok itu. Sinergi ini menjadi dasar bagi perwujudan kualitas produktif dalam bentuk pencapaian suatu tujuan bersama. Kualitas ini juga disebut “*effective synergy*” (sinergi efektif).

Konsep sinergi ini selanjutnya diadaptasi oleh para ahli seperti Ansoff (1968) dalam lingkup kebijakan bisnis dan didefinisikan sebagai suatu efek yang dapat menghasilkan suatu hasil yang diperoleh dari kombinasi berbagai sumber daya organisasi, yang nilainya lebih besar dari jumlah nilai masing-masing bagiannya. Kanter (1989) mengadaptasi konsep sinergi ini dalam lingkup antar divisi dalam sebuah organisasi dan aliansi strategik dengan organisasi lain. Dinyatakannya bahwa sinergi adalah interaksi dari usaha yang menghasilkan keuntungan lebih besar dan melampaui apa yang dapat dilakukan oleh masing-masing unit jika melakukannya sendiri-sendiri.

Covey (1989) menggunakan istilah sinergistik dalam suatu hubungan komunikasi yang terbentuk dari integrasi antara semangat kerjasama yang bertaraf tinggi dan hubungan saling percaya yang bertaraf tinggi pula. Pengertian sinergi ini dapat dipersamakan sebagai suatu perkembangan kreativitas yang dibangun secara bersama dari rasa saling percaya dan semangat kerjasama yang sangat tinggi, hingga kedua belah pihak akan mampu menyatakan dengan terbuka gagasan dan pendapat masing-masing, tanpa merasa diri mereka terancam dan khawatir dengan kemungkinan konflik yang terjadi. Menurut Covey, komunikasi yang sinergistik dibangun dari suatu bentuk keberanian dan ketegasan, dengan sekaligus konsiderasi yang tinggi pula. Makin relevan dan signifikan permasalahan yang menjadi fokus dalam hubungan kerjasama itu, sinergi yang dihasilkannya akan lebih bermakna pula untuk kepentingan organisasi.

Hampden-Turner (1990) menyatakan bahwa aktivitas sinergi merupakan suatu proses yang melibatkan berbagai aktivitas, yang berjalan bersama sehingga menciptakan sesuatu

yang baru. Sinergi merupakan hasil dari suatu relasi dialogik antara berbagai sumber pengetahuan yang berbeda, dan merupakan suatu proses yang mengakumulasi berbagai macam pengetahuan.

Hartanto (1996) menyatakan sinergi adalah suatu gagasan baru, yang terbentuk dari berbagai macam gagasan yang diajukan oleh banyak pihak hingga menghasilkan suatu gagasan baru, yang dilandasi oleh pola pikir atau konsep yang baru. Dalam setiap kelompok kerja dalam organisasi, kualitas sinergi yang merupakan sinergi efektif pada hakekatnya adalah hasil dari suatu proses perpaduan dari cara-cara bagaimana mengatasi masalah dan perpaduan gagasan yang dijalankan oleh pihak-pihak yang saling percaya dan bersikap saling mendukung menghasilkan suatu gagasan baru yang benar-benar memberikan kepuasan secara intrinsik bagi semua belah pihak. Timbulnya gagasan baru dan kepuasan yang mengikutinya tidak akan dapat diperoleh tanpa kerjasama efektif dari semua pihak.

Ancok (2003) dalam pidato pengukuhan guru besarnya menyatakan bahwa kerjasama yang efektif adalah merupakan modal sosial bagi organisasi terutama bila kerjasama itu didedikasikan bagi kepentingan organisasi. Pengertian kualitas sinergi sebagai kualitas hasil kerjasama yang kritikal adalah senada dengan kualitas kerjasama dalam proses kolaboratif seperti yang diutarakan oleh Gray (1996), dan seperti diutarakan oleh Bennis & Biederman (1997) sebagai *creative collaboration*, yang menggambarkan kerjasama yang dapat menghasilkan lebih dari apa yang diperkirakan oleh siapapun.

Organisasi masa kini tidak dapat mengelakkan diri dari persaingan dan perubahan lingkungan usaha yang menuntutnya senantiasa merevitalisasi diri guna mengatasi tantangan-tantangan baru di masa mendatang. Untuk itu kerjasama yang dilakukan oleh anggota organisasi dituntut untuk menghasilkan inovasi, sehingga organisasi memiliki keunggulan untuk bersaing. Kualitas sinergi merupakan hasil kerjasama dalam kelompok, yang intinya didukung oleh perilaku kerjasama di antara anggotanya. Kerjasama yang dimaksud adalah kerjasama yang kritikal, di mana seluruh anggota kelompok berpartisipasi dan berkolaborasi dalam organisasi yang berbudaya sinergistik untuk memenuhi tuntutan organisasi (Quigley 1993).

3. Model Perilaku Kelompok

Dipandang dari proses perkembangan yang selalu terjadi pada sebuah kelompok, maka kemampuan untuk bekerjasama, berperilaku belajar inovatif, mencerminkan kelompok yang berhasil berkembang mencapai tingkat kematangannya. Menurut teori perkembangan kelompok, kelompok yang berhasil mencapai tingkat kematangannya akan mampu pula menghasilkan kualitas kerja yang sinergistik.

Menurut Kast dan Rosenzweig (1981), kelompok yang berhasil mencapai kematangannya berhasil pula mengatasi hambatanya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sulasmi (2003) ini, konsep kualitas sinergi yang dikembangkan terbentuk dari perilaku kerjasama anggotanya, perilaku belajar inovatif, dan intensitas kerja. Kualitas sinergi yang dihasilkan adalah hasil kerja dari sebuah kelompok yang mampu mencapai kematangannya, dalam pengertian berhasil mengorganisasikan pekerjaan melalui hubungan kerjasama yang baik di antara anggotanya. Dalam dimensi tugas, kematangan tersebut ditunjukkan oleh kemampuan anggota kelompok untuk memadukan suatu gagasan yang komplementer menjadi gagasan baru untuk menanggulangi masalah yang dihadapi maupun mengantisipasi masalah di masa mendatang.

Dalam dimensi hubungan, kematangan itu ditunjukkan dari hubungan kerjasama yang saling menguntungkan (*mutuality*) dan saling ketergantungan (*interdependence*) dalam penyelesaian tugas mereka. Dengan demikian kualitas sinergi akan terwujud, bila kelompok sudah mencapai tingkat kebersamaan dan saling ketergantungan. Kondisi itu ditandai oleh sentimentalitas yang muncul di kalangan anggotanya, dalam bentuk saling pengertian, saling memahami, sehingga terwujud hubungan kerjasama yang saling menguntungkan. Anggota kelompok mencapai tingkat keyakinan bahwa hanya dengan saling tergantung dan bekerjasama, hal-hal yang rumit dapat diatasi bersama.

4. Rasa Saling Percaya dan Kebersamaan Visi

Menurut Ghosal dan Bartlett (1997), rasa saling percaya merupakan variabel yang sangat mendukung timbulnya kerjasama. Demikian kuat pengaruhnya rasa saling percaya, sehingga Deutsch sendiri menyatakan bahwa rasa saling percaya itu ekuivalen dengan perilaku kerjasama (dalam Hosmer 1995). Selain Deutsch, pemikir lain yakni Butler dan Cantrell (dalam Hosmer 1995) menyatakan pula bahwa rasa saling percaya adalah prasyarat kerjasama. Rasa saling percaya akan memudahkan proses dialog dan olah intelektual dan mengembangkan suasana kebersamaan yang tulus (Hartanto 1998).

Dari berbagai definisi tentang rasa saling percaya, didapatkan bahwa dalam hubungan yang dilandasi rasa inilah sangat mungkin menghasilkan kerjasama yang efektif. Gambeta (dalam Hosmer 1995), mendefinisikan bahwa rasa saling percaya ditimbulkan dari perilaku orang lain, sedemikian rupa sehingga seseorang mempertimbangkan untuk mau bekerjasama dengannya.

Rotter (dalam Hosmer 1995), mendefinisikan rasa saling percaya bersumber dari kata-kata, janji dan pernyataan lisan dan tertulis yang dapat dipegang dan dapat diandalkan, sedangkan Ring dan Van de Ven (1992) mengartikan rasa saling percaya sebagai gabungan dari dua aspek yaitu (a) keyakinan akan timbulnya tindakan yang dapat diharapkan dari orang lain, dan (b) kepercayaan akan adanya niat baik dari tindakan orang lain tersebut.

Dari berbagai definisi mengenai rasa saling percaya tersebut dapat disimpulkan bahwa

rasa saling percaya merupakan suatu kondisi yang di dalamnya mengandung isi moralistik, seperti kejujuran, atau konsistensi antara apa yang dikatakan oleh seseorang dengan apa yang dilakukannya, kesungguhan dan tanggung jawab yang dapat diandalkan, niat baik, dan tidak ada sesuatu yang disembunyikan. Dalam hubungan saling percaya, masing-masing pihak yakin bahwa segala suatu tindakan untuk mencapai tujuan bersama sangat diyakini akan disambut dukungan dari rekan sekelompoknya. Orang yakin akan niat baik dari rekannya, percaya terhadap kemampuan rekannya untuk melakukan tugas dengan segala kemampuan yang dimilikinya, dan dapat diandalkan (Geller 1999).

Di dalam suatu kelompok kerja, di mana kerjasama telah biasa dilakukan berkembang suatu norma timbal balik (*norm of reciprocity*), di mana orang akan memberikan imbalan balik yang setara terhadap sumbangan yang telah diberikan orang lain kepadanya. Adanya norma demikian mengakibatkan seseorang selalu merasa yakin bahwa setiap tindakannya akan mendapat dukungan alik yang setara (Myers 1987).

Kebersamaan visi merupakan kondisi yang mampu menyatukan arah yang membawa anggota kelompok pada arah dan tujuan yang sama (*alignment*). Senge (1990) menyatakan bahwa dalam kondisi ketidak bersamaan 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).

Kelompok kecil yang memiliki suatu visi bersama di antara anggotanya, biasanya memiliki kesepakatan bersama untuk mengabdikan kegiatan mereka bagi kepentingan perusahaan. Oleh sebab itu visi menjadi alasan yang mendasar bagi kebersamaan yang mampu membangkitkan semangat kerjasama. Kebersamaan visi itulah yang diperkirakan akan menumbuhkan pula kualitas kerja yang sinergistik. Bila para anggota kelompok memiliki kebersamaan visi pada waktu menjalankan pekerjaan mereka dalam organisasi, maka mereka akan merasakan suatu ikatan psikologik dan menjadi bagian dari suatu kelompok. Masih perlu di uji apakah kebersamaan visi, dengan adanya ikatan psikologik itu menumbuhkan rasa saling percaya.

METODE PENELITIAN

Unit analisis dalam penelitian ini adalah kelompok. Data diperoleh dari responden penelitian yang dilakukan oleh Sulasmi (2003) dari perusahaan gas alam cair di Bontang Kalimantan Timur, dan perusahaan pengolahan minyak di Pekanbaru yang masing-masing terdiri dari 50 kelompok kerja, sehingga dari dua organisasi tersebut ada 100

kelompok kerja yang menjadi obyek amatan. Teknik *sampling*-nya menggunakan stratifikasi dari unit-unit kerja masing-masing perusahaan secara menyeluruh. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan pengujian ulang atas data-data yang ada, dengan menguji konsep yang berkembang setelah penelitian seperti pengujian atas konsep penentu lain terhadap kualitas sinergi dan penentu rasa saling percaya.

Tujuannya adalah untuk menegaskan atas konsistensi konsep bahwa rasa saling percaya adalah pengikat kerjasama yang sinergistik, selain itu menguatkan petunjuk bahwa sekalipun ada variabel independen yang dituangkan dalam proposisi berpengaruh terhadap kualitas sinergi, akan diketahui posisi kekuatan variabel lain seperti rasa saling percaya dan variabel kebersamaan visi terhadap kualitas sinergi. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur untuk menguji pengaruh kebersamaan visi terhadap kualitas sinergi dengan rasa saling percaya sebagai variabel mediasi (*intervening*), Dipaparkan lebih dulu hasil Analisis Faktor yang menguji konsep yang ditetapkan sebagai variabel independen, yakni variabel Perilaku Kerjasama, Perilaku Belajar Inovatif dan Intensitas Kerja, sebagai variabel yang masing-masing independen. Dari hasil analisis faktor diperoleh variabel, yang selanjutnya diregresikan terhadap kualitas sinergi.

Untuk mengetahui kekuatan kedudukan variabel perilaku kelompok untuk menghasilkan kualitas sinergi itu dibandingkan dengan kekuatan variabel rasa saling percaya tersebut, maka variabel hasil analisis faktor dan variabel rasa saling percaya diregresikan secara bersama terhadap kualitas sinergi. Selanjutnya untuk menguji bagaimana kedudukan variabel kebersamaan visi terhadap rasa saling percaya dan kualitas sinergi dilakukan analisis jalur hubungan kebersamaan visi, rasa saling percaya dan kualitas sinergi.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor Terhadap Konsep Perilaku Kerjasama, Perilaku Belajar Inovatif, dan Intensitas Kerja.

Analisis faktor yang pernah dilakukan oleh Sulasmi (2003), dengan proposisi bahwa Perilaku Kerjasama, Perilaku Belajar Inovatif serta Intensitas Kerja kelompok membentuk 2 faktor solusi. Hasilnya adalah sebagai berikut (Tabel 1).

Tabel 1
Hasil Analisis Faktor Eksploratori
Perilaku Kelompok Menghasilkan Kualitas Sinergi

Variabel Intensitas Kerjasama

Para anggota kelompok selalu berusaha untuk melaksanakan tugas mereka dalam waktu secepat-cepatnya.

Dalam kelompok kerja ini, para anggota kelompok selalu membahas dengan tuntas berbagai permasalahan pekerjaan yang kami hadapi.

Para anggota kelompok kerja ini selalu berusaha mengembangkan pola berpikir bersama untuk digunakan bagi pemecahan permasalahan kelompok.

Dalam kelompok kerja ini para anggota kelompok selalu melakukan tugasnya dengan semangat tinggi.

Dalam kelompok kerja ini, para anggota kelompok sudah terbiasa untuk bekerja dengan tuntas.

Dalam setiap pertemuan yang berlangsung, para anggota kelompok kerja ini selalu berpartisipasi aktif dalam usaha pemecahan masalah pekerjaan.

Dalam kelompok kerja ini, para anggota kelompok selalu tanggap pada waktu menghadapi berbagai macam keluhan pihak lain terhadap kerja kelompok.

Para anggota kelompok kerja ini selalu memanfaatkan informasi dan pengetahuan yang dimiliki atau diterimanya dari sesama anggota kelompok untuk memecahkan permasalahan kelompok.

Variabel Perilaku Belajar Inovatif

Dalam kelompok kerja kami, kami sering berdiskusi untuk menemukan gagasan-gagasan baru untuk memperbaiki kerja kelompok.

Dalam kelompok kerja kami, kami selalu berdiskusi untuk mengembangkan wawasan baru.

Kritik dan saran yang datang dari sesama anggota kelompok atau dari pihak lain selalu dipertimbangkan dalam usaha pencarian solusi persoalan kelompok.

Dalam kelompok kerja kami, kami seringkali berusaha untuk mencari peluang baru untuk meningkatkan kinerja kelompok.

Para anggota kelompok selalu berusaha mengakomodasikan pendapat anggota kelompok di dalam keputusan yang dihasilkan.

Sumber: Hasil diolah

Hasil Analisis Faktor menunjukkan bahwa faktor 1 disebut sebagai variabel Perilaku Belajar Inovatif, dan faktor 2 disebut sebagai variabel Intensitas Kerjasama. Variabel Perilaku Belajar Inovatif memiliki koefisien Alpha Cronbach sebesar .87, dan variabel Intensitas Kerjasama .89. Dari hasil analisis faktor terbentuk 3 faktor, namun faktor ke-3 ditinggalkan, karena hanya terwakili oleh satu variabel.

Dari analisis faktor eksploratori terhadap variabel Kualitas Sinergi (Tabel 2.), diperoleh

satu komponen faktor yang terdiri dari 4 butir pernyataan dengan koefisien Alpha Cronbach sebesar .76.

Tabel 2
Analisis Faktor Konfirmatori
Variabel Dependen: Kualitas Sinergi

Saya merasa hasil kerja kelompok kami tidak kalah dengan hasil kerja siapa saja di bidang yang sama.
Hasil kerja kelompok kami terbukti dapat melebihi standar-standar kerja yang berlaku.
Hasil kerja kelompok kami menunjukkan bahwa kerjasama kelompok adalah cara terbaik untuk mewujudkan cita-cita bersama.
Hasil kerja kelompok kami ini jauh melebihi perkiraan kami semula.

Indeks kebaikan suai : GFI = 1.00 (>.90); NFI = 1.00 (>.90); SRMR = .018 (<.10)
Koefisien Alpha Cronbach = .76
Sumber: Hasil diolah

Dari analisis terhadap variabel yang ada di dalam proposisi yang diajukan, maka seperangkat variabel dalam model tersusun menjadi:
Intensitas Kerjasama dan Perilaku Belajar Inovatif sebagai variabel independen.
Kualitas Sinergi sebagai variabel dependen

Dengan demikian maka **hipotesis** yang diuji adalah, bahwa:
Hipotesis 1. Intensitas Kerjasama dan Perilaku Belajar Inovatif secara bersama berkontribusi untuk membangun kualitas sinergi.

Uji Regresi Model Perilaku Kelompok Membangun Kualitas Sinergi

Perilaku Belajar Inovatif dan Intensitas Kerjasama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap terwujudnya kualitas sinergi (Tabel 3). Kesimpulan tersebut berlaku sama pada kedua perusahaan (PT CLT dan PT BD), yang ditunjukkan oleh perbedaan variabel organisasi yang sangat tidak signifikan pengaruhnya ($p = .796$). Hipotesis yang diajukan terdukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa kualitas sinergi dibangun bersama oleh perilaku belajar inovatif dan intensitas kerjasama.

Tabel 3
Uji Regresi Berganda Variabel Dependen: Kualitas Sinergi
(Gabungan PT CLT dan PT BD)

Var. Independen	Koefisien tidak terstandar (B)	Koefisien terstandar (β)	T	Signifikansi
Organisasi	-.060	-.020	.796	.796
Perilaku Belajar Inovatif	.358	.429	3.195	.002
Intensitas Kerjasama	.143	.283	2.129	.036
F = 27.150				
Signif. = .000				
R ² = .459				

Sumber : data diolah

Dari koefisien β , nilai variabel Perilaku Belajar Inovatif memberikan kontribusi yang sangat signifikan dan lebih besar ($p < .01$; $\beta = .424$), dibandingkan variabel Intensitas Kerjasama ($p < .05$; $\beta = .284$).

Dengan hasil yang menunjukkan bahwa perilaku belajar inovatif adalah penyumbang dominan dibanding dengan intensitas kerjasama, maka dapat disimpulkan bahwa untuk menghasilkan sinergi, selain kelompok itu harus bisa bekerjasama, kelompokpun perlu mempunyai sikap inovatif dan sikap belajar sehingga mampu menghasilkan sinergi. Inovasi tanpa adanya suatu norma belajar dan kerja keras akan menghasilkan suatu yang setengah-setengah, berkompromi dengan hasil rata-rata yang pada umumnya biasa dicapai orang. Dengan cara itu tidak dapat dikatakan bahwa kelompok kerja itu kompeten, karena definisi dari sebuah kelompok dapat dikatakan kompeten bila mampu menunjukkan *superior performance*-nya dan didorong oleh niat berinovasi yang lurus. Bila setengah-setengah maka hasilnya akan dibawah ambang batasnya, sehingga hasilnya kurang berkualitas. Sementara itu bila kualitas hasilnya seperti pada umumnya dan tergolong rata-rata, kinerjanya dapat dikatakan efektif namun minimal, dan tidak mempunyai daya pembeda untuk dapat dikatakan sebagai sinergi yang berkualitas (Spencer and Spencer 1993).

Untuk menguji peran rasa saling percaya dalam menciptakan sinergi, maka dilakukan uji bersama antara variabel Perilaku Belajar Inovatif, variabel Intensitas Kerjasama dan variabel Rasa Saling Percaya. Hipotesis yang diajukan adalah bahwa:

Hipotesis 2. Intensitas Kerjasama dan Perilaku Belajar Inovatif dan Rasa Saling Percaya secara bersama-sama dan secara parsial berkontribusi membentuk Kualitas Sinergi.

Hasil uji terhadap hipotesis 2 dipaparkan sebagai berikut (lihat Tabel 4.)

Tabel 4
Uji Regresi Berganda
Variabel Dependen: Kualitas Sinergi

Var. Independen	Koefisien tidak terstandar (B)	Koefisien terstandar (β)	T	Signifikansi
Konstanta	.230	1.128	0.204	0.839
Organisasi	-.437	-.158	-2.584	.011
Intensitas Kerjasama	.075	.149	1.445	.152
Perilaku Belajar Inovatif	-.019	-.023	-.195	.846
Rasa Saling Percaya	.720	.773	8.259	.000
F = 51.672				
Signif. = .000				
R ² = .685				

Sumber : data diolah

Hasilnya menunjukkan bahwa variabel Organisasi signifikan membedakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya, sehingga pengujian dilakukan terhadap dua organisasi itu secara terpisah, yang hasilnya dipaparkan pada Tabel 5 dan Tabel 6.

Tabel 5
Uji Regresi Berganda PT CLT
Variabel Dependen : Kualitas Sinergi

Var. Independen	Koefisien tidak terstandar (B)	Koefisien terstandar (β)	T	Signifikansi
Konstanta	1.874		.858	.396
Intensitas Kerjasama	.027	.045	.308	.759
Perilaku Belajar Inovatif	-.076	-.089	-.552	.584
Rasa Saling Percaya	.745	.778	6.244	.000
F = 51.672				
Signif. = .000				
R ² = .559				

Sumber : data diolah

Tabel 6
Uji Regresi Berganda PT BD
Variabel Dependen : Kualitas Sinergi

Var. Independen	Koefisien tidak terstandar (B)	Koefisien terstandar (β)	T	Signifikansi
Konstanta	-.402		-.293	.771
Intensitas Kerjasama	.075	.161	1.121	.268
Perilaku Belajar Inovatif	.092	.108	.648	.520
Rasa Saling Percaya	.646	.651	4.934	.000
F = 52.162				
Signif. = .000				
R ² = .773				

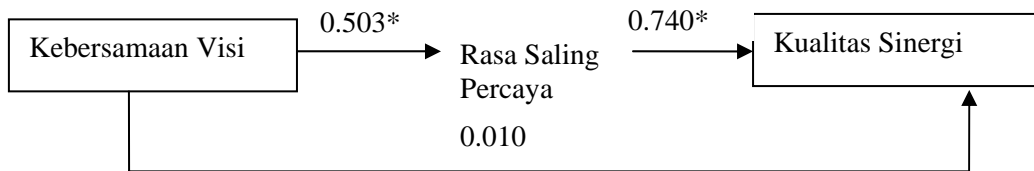
Sumber : data diolah

Pada dua organisasi tersebut, dengan jelas ditunjukkan bahwa bersama dengan rasa saling percaya, terlihat nyata bahwa pengaruh intensitas kerja dan perilaku belajar inovatif terhadap kualitas sinergi tergeser. Dengan demikian makin jelas bahwa pada penelitian ini rasa saling percaya itu menjadi sumber terkuat untuk mewujudkan kualitas sinergi. dan mengalahkan variabel yang lain, dalam hal ini intensitas perilaku kerjasama dan perilaku belajar inovatif. Kedua variabel tersebut sesungguhnya juga signifikan, bila tanpa disertakan variabel rasa saling percaya. Kontribusi terbesar terletak pada rasa saling percaya itu yang sangat berpengaruh terhadap kualitas sinergi.

Dari elaborasi terhadap hasil penelitian Sulasmi (2003) dengan merujuk pada pendapat Fukuyama (2002), bahwa kualitas sinergi itu terjadi oleh karena adanya rasa saling percaya diantara anggotanya yang terbentuk oleh karena adanya kebersamaan visi, dilakukan uji statistik untuk memeriksa konsep hubungan itu. Untuk itu digunakan analisis jalur untuk mengujinya. Hipotesis yang diajukan adalah:

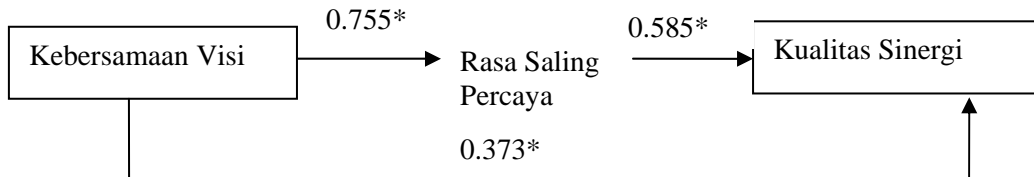
Hipotesis 3. Kualitas sinergi akan terwujud oleh adanya rasa saling percaya, dan rasa saling percaya itu dibangun dari adanya kebersamaan visi dari para anggotanya.

Hasil uji regresi yang dilakukan memperoleh temuan hasil seperti yang dipaparkan pada Bagan 1 yang merupakan hasil pengujian pada data yang ada pada PT CLT dan Bagan 2. hasil pengujian pada data PT BD.



Sumber : data diolah

Gambar 1
Pengaruh Kebersamaan Visi, Rasa Saling Percaya dan Kualitas Sinergi pada PT CLT



Sumber : data diolah

Gambar 2
Pengaruh Kebersamaan Visi, Rasa Saling Percaya dan Kualitas Sinergi pada PT BD

Dari Bagan 1 dan Bagan 2. terlihat hasil yang menunjukkan bahwa baik pada PT CLT maupun pada PT BD, kebersamaan visi membentuk hubungan rasa saling percaya, dan dari rasa saling percaya itu memunculkan kualitas sinergi. Pada kedua organisasi tersebut ada perbedaan kontribusi variabel Kebersamaan Visi terhadap variabel Kualitas Sinergi. Pada PT CLT secara nyata ditunjukkan bahwa kebersamaan visi akan menumbuhkan rasa saling percaya, sehingga membantu terbentuknya kualitas kerja yang sinergistik. Pada PT BD sekalipun kebersamaan visi itu sendiri sanggup mendorong terbentuknya kualitas kerja yang sinergistik, namun bila kebersamaan visi itu mampu membentuk rasa saling percaya, maka pengaruhnya akan semakin kuat ($0.755 \times 0,585 > 0,373$).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sulasmi (2003), telah ditunjukkan bahwa variabel perilaku belajar inovatif dan variabel intensitas kerjasama signifikan berpengaruh membentuk kualitas kerja yang sinergistik. Namun ketika dielaborasi lebih lanjut dengan

menyertakan variabel rasa saling percaya dari para anggota kelompok sebagai variabel independen, maka dengan sangat nyata dua variabel yang semula signifikan itu terkalahkan oleh variabel rasa saling percaya. Dengan demikian nampak jelas peran yang amat kuat dari rasa saling percaya itu sebagai pembentuk sinergi. Hal itu dibuktikan pula ketika teruji ada pengaruh signifikan kebersamaan visi terhadap rasa saling percaya, yang kemudian membentuk kualitas sinergi. Oleh sebab itu menjadi hal yang sangat penting untuk membangun hubungan rasa saling percaya, bila diharapkan timbulnya sinergi. Hasil penelitian ini mendukung apa yang disampaikan oleh Covey (1989), Deutsch (dalam Hosmer 1995), Butler dan Cantrell (dalam Hosmer 1995), serta Ghosal dan Bartlett (1997).

Hubungan saling percaya dan kerjasama yang sinergistik bukan merupakan hal yang mandatori. Hal itu dapat terjadi bila perilaku pihak-pihak yang terlibat mempunyai niat bersama, mempunyai kebersamaan visi dan arah ke depan, dan bersedia untuk saling membantu dan mendorong. Masing-masing pihak menampilkan perilaku yang dapat dipercaya dan mempunyai niat baik bagi kemajuan organisasi demi kemenangan bersama. Masing-masing pihak tidak mempertajam perbedaan, namun mencoba mencari kebersamaan tujuan dan saling meminimalkan kepentingan masing-masing secara pribadi atau kelompok. Ke-‘kita’-an perlu lebih didahulukan dari pada ke-‘kami’-an (Hasan, 2002), dimana ke-‘kami’-an yang kuat ini akan dapat mengembangkan fanatisme yang berlebihan terhadap kelompoknya sendiri. Ke-‘kita’-an akan menjadi sumber sinergi yang hasilnya berlipat ganda, melampaui penjumlahan masing-masing bila bekerja sendiri-sendiri secara individual atau dalam kelompoknya sendiri.

Untuk itu makin terasa pentingnya melakukan penelitian tentang anteseden dari rasa saling percaya, khususnya dilingkungan masyarakat yang dikenal secara global bahwa masyarakat Asia dan Indonesia pada khususnya adalah masyarakat yang kolektivistik yang sumber rasa saling percayanya ditengarai berbeda dengan masyarakat yang individualistik (McAllister 1995). Pemahaman demikian akan dapat diaplikasikan dalam manajemen yang tidak terlepas dari akar budayanya, sehingga budaya bukan sebagai suatu yang dilihat dari efek negatifnya, tetapi justru menjadi keunggulan bersaing dengan manajemen negara lain.

SIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Sulasmi (2003) ditunjukkan bahwa kerjasama yang intensif disertai dengan perilaku kelompok dengan semangat belajar dan semangat inovatif mendorong terbentuknya kualitas sinergi. Dalam elaborasi lebih lanjut ditemukan bahwa intensitas kerjasama, perilaku belajar inovatif anggota kelompok, tergeser tingkat kepentingannya dengan sangat nyata oleh rasa saling percaya yang ada dalam kelompok. Ini menunjukkan begitu besar pengaruhnya rasa saling percaya untuk membangun

sinergi. Hal itu terbukti kembali, setelah dilakukan pendalaman di mana hasilnya menunjukkan bawa pembentuk kualitas sinergi adalah rasa saling percaya, sedangkan rasa saling percaya itu dapat tumbuh dalam kelompok yang memiliki kebersamaan visi yang tinggi. Kebersamaan visi itu dilandasi oleh nilai-nilai yang menjunjung tinggi nilai-nilai kerja keras, nilai-nilai pembelajaran serta nilai-nilai inovatif, yang kesemuanya menunjukkan nilai-nilai yang mampu menghasilkan kinerja yang bermutu tinggi, dan dirasakan oleh para anggotanya bahwa hasilnya melampaui perkiraan anggota kelompok itu sendiri. Kebersamaan nilai-nilai dan visi itu selanjutnya menjadi landasan untuk rasa saling percaya, yang selanjutnya mendukung terwujudnya kualitas sinergi. Mengingat bahwa rasa saling percaya itu begitu penting artinya sebagai hasil dari uji statistik yang dilakukan dalam elaborasi ini, maka penting sekali untuk meneliti lebih jauh tentang anteseden dari terbentuknya rasa saling percaya selain kebersamaan visi, mengingat tulisan dari McAllister (1995) yang memaparkan tentang adanya perbedaan sebab timbulnya rasa saling percaya yang bersifat afektif dan kognitif sejalan dengan perbedaan budaya kerja yang bersifat kolektif dan individualistik. Perlu penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi apa yang menjadi sebab dari tumbuhnya rasa saling percaya, khususnya dalam kondisi budaya kerja yang kolektivistik, dan juga untuk memaknai arti kebersamaan visi dipandang dari budaya kolektivistik di mana penelitian ini dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. 2003. *Modal Sosial dan Kualitas Masyarakat*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar pada Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Ansoff, H. Igor. 1968. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy For Growth and Expansion*. Penguin Books. Harmondsworth. Middlesex.
- Bennis, W., P.W. Biederman. 1997. *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*. Addison Wesley. Massachusetts.
- Botkin, James W., M. Elmandjra, M. Malitza. 1979. *No Limits to Learning: Bridging the Human Gap, A Report to the Club of Rome*. Pergamon Press. Oxford.
- Covey, S.R. 1989. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon and Schuster. New York.
- Fukuyama, F. 2002. *Trust, kebajikan sosial dan penciptaan kemakmuran*. Terjemahan dari *Trust the Social Virtues and The Creation of Prosperity* oleh Francis Fukuyama (1995), diterjemahkan oleh Ruslani. Penerbit Qalam. Yogyakarta.

- Ghosal, S., C.A. Bartlett. 1997. *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. Harper Business. New York.
- Gray, S.T. 1996. The Art of Collaboration, *Association Management*, 48, (2), 202.
- Geller, S.E. 1999. Interpersonal Trust, *Professional Safety*, 44 (4), 16-19.
- Hartanto, F.M. 1996. *Kepemimpinan Sinergistik: Membangun Keunggulan Melalui Kerjasama dan Aliansi Strategik*. Studio Manajemen Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Bandung. Bandung, 2-6.
- Hartanto, F.M. 1998. Modal Maya: Pengungkit Keunggulan Perusahaan di dalam Era Informasi. Orasi Ilmiah pada Sidang Terbuka Senat ITB. Penerbit ITB. Bandung, 15-21.
- Hasan, F. 2002. *Cultural Diversity and The Prospect of Peace-building Through Sharing a We-world*. XVI Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Yogyakarta, p. 6-9.
- Hampden-Turner, C. 1990. *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*. The Free Press. New York.
- Hosmer, L.T. 1995. Trust: The Connecting Line Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. 20 (2), 379 - 403.
- Kanter, R.M. 1989. Beyond The Cowboy and The Corpocrat: A Call to Action. dari When Giants Learn to Dance, dalam *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. Staw, Barry M, Editor, Macmillan, New York.
- Kast, Fremont E., J.E Rosenzweig. 1981. *Organization and Management: A System and Contingency Approach*. McGraw-Hill, Bogota
- Koentjaraningrat. 1974. *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*. Gramedia. Jakarta.
- McAllister, Daniel J. 1995. Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*. 38, (1), 24-59.
- Myers, D.G. 1987. *Social Psychology*. McGraw-Hill. New York.
- Quigley, M. 1993. A Culture of Synergy. *Executive Excellence*. 10 (2), 12 – 13.

- Ring, P.S and Van de Ven, A. H. 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship. *Academy of Management Review*. 19, (1), p. 90-118.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline*. Double Day. New York
- _____ 1996. Building Learning Organizations. *IEEE Engineering Management Review*. Spring,
- Spencer, Lyle M Jr. And S.M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Shaw, M.E., P.R. Costanzo. 1970. *Theories of Social Psychology*. McGraw-Hill. New York.
- Sulasmi, S. 2003. Kontribusi Perilaku Kelompok, Karakteristik Anggota Kelompok dan Kepemimpinan Pada Usaha Untuk Membangun Kualitas Sinergi. Disertasi. Institut Teknologi Bandung. tidak diterbitkan.
- Walton, J. 1999. *Strategic Human Resource Development*. Pearson Education Limited. Edinburg.