

PENGARUH PEMBENTUKAN KELOMPOK (TEAM BUILDING) TERHADAP ETOS KERJA DAN KONTRIBUSINYA BAGI PRODUKTIVITAS KERJA INSANI

Asip F. Hadipranata & Sudardjo

Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

The purpose of this research is to measure the impact of teambuilding on work ethos and its contribution to human productivity.

Many approaches have indicated that cohesive group or teamwork has a positive impact on human productivity. The hypothesis of this research was that teambuilding creates good teamwork or work ethos and give contribution to human productivity.

Three hundred and sixty subjects were involved in this study. Subjects were divided into two groups. As the experimental groups, 180 people were divided into 30 small groups, each small group consisted of six people. The remaining became control groups for 180 people. They were also divided into 30 small groups.

The result of this study shows that teambuilding has a positive effect on work ethos ($t_1 = 4,789$ $p < 0,01$; $t_2 = 9,272$ $p < 0,01$) and a high contribution to human productivity (87.5 percent).

In conclusion, teambuilding has a positive and steady effect on work ethos and a high contribution to human productivity.

Keywords: *teambuilding, work ethos, human productivity*

Mutu nilai tenaga kerja tidak hanya dinilai dari kondisi fisik dan intelektual saja, tetapi justru karena sikap mental serta moral kerja atau etos kerjanya (Ando, 1975; Matsuda, 1990; Hadipranata, 1996), karena etos kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Cherington, 1980).

Pengembangan kualitas manusia Indonesia dari tahun ke tahun peringkatnya cenderung menurun dalam kurun waktu lima tahun terakhir, dari peringkat 98 pada tahun 1991 menjadi 107 pada tahun 1996 (UNDP, 1991-1996). Sementara penelitian Hadipranata (1996) menunjukkan arah

dampak positif pembentukan kelompok kerja terhadap etos kerja.

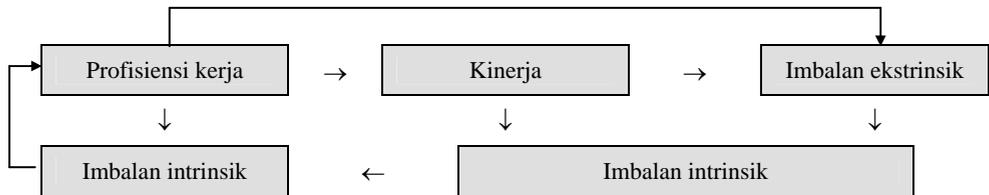
Tujuan penelitian ini adalah mencari tahu suatu alternatif dinamika “pembentuk” etos kerja, yakni melalui *teambuilding* dengan dampak kontribusinya bagi peningkatan produktivitas kerja insani. Hasil penelitian ini kemungkinan besar dapat dipergunakan dalam pembentukan “watak atau etos kerja” (*character building*).

Obyek penelitian ini adalah peningkatan produktivitas kerja insani yang akan dicapai melalui pembinaan sikap mental atau etos kerja. Adapun pembinaan etos kerja dilakukan dengan pembentukan *teambuilding* sehingga dicapai *teamwork* yang baik dalam bentuk 4K (kelompok kecil kerja kompak). Oleh karena itu secara berurutan akan dibahas: (1) produktivitas insani, (2) etos kerja, (3) pembentukan kelompok (*teambuilding*).

PRODUKTIVITAS INSANI

Produktivitas kerja merupakan keterlibatan masukan (*input*) upaya dasar keahlian (*proficiency*) kerja dengan keluaran (*output*) kinerja (*performance*) kerjanya (Matsui, 1977; Bagfas, 1987; Baker, 1987; Groberg, 1987). Menurut Ozawa (1988) salah satu peningkatan mutu produktivitas kerja itu sangat tergantung pada pengembangan sistem pendidikan dan pelatihan. Sementara itu *proficiency* dan kinerja, baik sendiri atau bersamaan menimbulkan kepuasan intrinsik (Staw, 1977).

Dengan demikian jelas terlihat bahwa konstruksi produktivitas kerja memiliki komponen profisiensi kerja sebagai masukan dan kinerja sebagai keluaran. Kedua hal ini sangat lazim dipakai sebagai indikator dalam pengukuran produktivitas kerja.

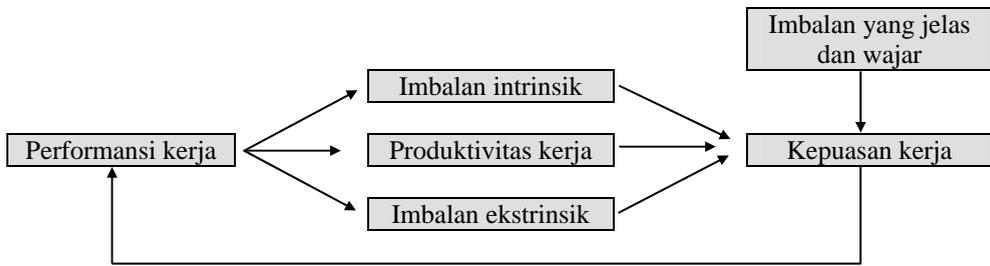


(Staw, 1977 :101)

Gambar 1. Siklus Profisiensi dan Kinerja

Hubungan antara kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja senantiasa berdaur ulang dan berkembang terus. Imbalan upah

jelas dan wajar sangat memacu kepuasan kerja karyawan.



Gambar 2. Hubungan timbal balik produktivitas dan kepuasan kerja

ETOS KERJA

Etos kerja diartikan sebagai sikap masyarakat terhadap makna kerja (Mubyarto, 1991). Etos kerja juga diartikan sebagai nilai kerja positif yang dimiliki seseorang (Cherington, 1980) dengan ciri-ciri: (1) kerja sebagai kewajiban moral dan religius untuk mengisi hidupnya, (2) disiplin kerja yang tinggi, (3) kebanggaan atas karyanya. Di Indonesia, etos kerja karyawan untuk mencapai produktivitas sangat dipengaruhi oleh motivasi individu, moralitas kelompok, serta kepemimpinan (Suryohadiprojo, 1988).

PEMBENTUKAN KELOMPOK

Pengertian *teambuilding* yang agak komprehensif dikemukakan oleh Johnson dan Johnson (1991 : 453).

“Teambuilding emphasizes the analysis of work procedures and activities to improve productivity, relationships among members, the social competence of members, and the ability of the team to adapt to changing condition and demands”

Menurut Todryk (dalam Stott dan Walker, 1995 : 70) keuntungan yang diperoleh dari pembentukan kelompok adalah: meningkatkan kemampuan untuk

merespon kebutuhan proyek, mampu merespon kebutuhan dengan lebih akurat, meningkatkan motivasi team, *meningkatkan* kekuatan team secara bersamaan, membawa proyek selesai tepat waktu, meningkatkan komitmen anggota team sebagai bagian team secara efektif.

Pembentukan kelompok kecil kerja kompak (**4K**) atau gugus tugas biasanya bertujuan untuk mencapai suatu sasaran tertentu dalam situasi dan kondisi yang sifatnya sementara. Ciri khusus **4K** dibandingkan dengan kelompok kerja lain adalah:

1. Anggota **4K** selalu terbatas 2 – 12 orang (ideal 6 orang) (Steiner, 1972; Matsuda, 1990) dan disusun berdasarkan komposisi derajat penonjolan nilai-nilai interpersonal yang berbeda-beda.
2. **4K** memiliki struktur dan mekanisme kerja yang ketat, jelas dan terinci.
3. Peran dan fungsi yang jelas serta terinci.
4. Aturan main yang sangat ketat dan terinci.

Merujuk pada ciri-ciri di atas maka semakin jelas bahwa **4K** merupakan suatu kelompok kerja yang dibuat secara khusus, mengemban misi khusus dan menyangkut

hal-hal yang memiliki resiko tinggi dalam arti bahwa kegagalan **4K** akan membawa konsekuensi material maupun moral bagi orang lain. Karena kekhususan tugas **4K** ini, maka **4K** bekerja dengan mengikuti atau mewujudkan suatu iklim kerja tertentu. Iklim kerja inilah yang kemudian menjadi rujukan bagi berbagai sistem kerja, mekanisme kerja, peran, dan fungsi anggotanya. Jika iklim kerja tersebut dapat terwujud, maka akan tercapai **kesamaan persepsi, kerangka pikir, dan antisipasi** para anggota **4K** menjadi mutlak diperlukan.

Iklim kerja **4K** sangat ditentukan oleh misi yang diemban, yang dalam hal ini misi tersebut merupakan sumber kehidupan atau dinamisator bagi kelangsungan **4K**. Dalam pelaksanaannya **4K** merupakan suatu kesatuan (*gestalt*) yang utuh. Hal ini mengakibatkan hasil kinerja **4K** bukan sekedar penjumlahan dari kinerja dari para anggotanya tetapi lebih merupakan perpaduan dari kemampuan anggota, iklim kerja, dan misi yang diemban. Dengan demikian **4K** dapat memiliki iklim kerja yang otoriter mekanistik, terbuka, dan penuh pengertian, maupun prestasi kompetitif (Matsuda, 1990). Selain itu keberhasilan **4K** ditentukan juga oleh faktor kepemimpinan dalam setiap misinya, dimana setiap anggota **4K** dituntut kepemimpinannya dalam bentuk mampu mengarahkan, diikuti, dan bekerja efektif, serta beretos kerja obyektif (Matsuda, 1990).

Perilaku anggota yang menunjang keberhasilan **4K** dengan iklim adalah mengkomunikasikan niat, memberi peluang pada anggota untuk berpartisipasi, memberi motivasi, komunikasi terbuka terhadap pengarahan maupun umpan balik, mem-

berikan contoh atas gagasannya, menekankan kepentingan misi, memberi kontribusi, dan melibatkan diri sepenuh hati (Matsuda, 1990).

Di samping itu dapat diidentifikasi juga perilaku anggota yang tidak menunjang eksistensi iklim, yang berarti kegagalan misi **4K**. perilaku tersebut diantaranya keyakinan diri terlalu besar, sangat asertif, kaku dan dingin, mengutamakan tugas dengan segala pengorbanan, menuntut, menganggap diri selalu benar, meremehkan, tidak berani memberikan tanggapan, kurang berani melaksanakan kritikan dan umpan balik, terlalu mengutamakan hubungan baik, egoistik, tidak mau terlibat, selalu menyalahkan orang lain, tidak berani mengambil resiko yang diperhitungkan, hanya mengutamakan porsi tugas, bereaksi berdasarkan instruksi (Sayles, 1989; Matsuda, 1990).

Kondisi tersebut di atas secara psikologik sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan atau gaya *interpersonal relation* seseorang dengan dinamika *interpersonal values* (Minami, 1971; Kikuchi, 1972).

Kohesivitas merupakan faktor yang sangat kokoh bagi kiprah kelompok, sehingga menghasilkan manfaat yang besar sekali. Kemampuan kohesivitas itu setara dengan norma ataupun peraturan yang bersuasana hadiah atau hukuman (Alderfer, 1986). Kelompok yang berkohesivitas memiliki **jati diri sosial** dan memiliki kekuatan kerja sama yang tangguh, sedang yang tidak berkohesivitas cenderung rentan terhadap kerjasama (Turner dan Giles, 1981). Jati diri kelompok kohesif itu membuat kinerja bersama pada setiap peringkat organisasi termasuk pimpinan,

sehingga menimbulkan **pengembangan kepribadian** yang unik, baik sifat-sifat individu maupun watak kelompoknya. Setiap anggota memberikan kelebihanannya dan menerima kekurangannya.

Selanjutnya menurut Steer dkk, (1982) maupun Zander (1979), bahwa kohesivitas kerja kelompok itu mempengaruhi sikap pribadi karyawan dalam hal : (1) kepuasan kerja, (2) keterbukaan terhadap proses

informasi bersama (*social information processing*), (3) keikatan pada organisasi kerja, misalnya kesetiaan, dorongan mengutamakan kepentingan bersama, dan sebagainya, sehingga mengurangi “*turnover*”, *absentisme*, ataupun kemalasan. Oleh karenanya, kohesivitas kerja itu meningkatkan mutu SDM maupun produktivitas kerjanya.

Tabel 1. Dinamika dan Dampak Kohesivitas

Dinamika Kohesivitas	Dampak Kohesivitas
a) Ukuran terbatas (kecil) b) Pengaruh masih ketat c) Rasa sepenanggungan d) Rasa keterkaitan e) Ada mitra tanding f) Kesempatan berpartisipasi g) Saling melengkapi h) Ada sistem imbalan	a) Kepuasan b) Rasa tanggung jawab c) Optimalisasi prestasi d) Komunikatif e) Rasa kami yang kuat f) Menolak merombak kelompok g) Penampilan kerja baik

KOHESIVITAS DAN PRODUKTIVITAS

Kontribusi kohesivitas kerja terhadap peningkatan produktivitas kerja itu memang benar karena kohesivitas kelompok itu merupakan **fasilitas sosial** atau kontribusi kemudahan bersama (Minarni,1971). Seperti diketahui bahwa penampilan kerja seseorang meningkat karena kehadiran orang lain, bahkan ada kecenderungan bahwa fasilitas sosial atau istilah lain “*co-acting group situation*” menimbulkan kompetisi untuk menciptakan hasil yang berciri baru maupun lebih khusus (Zajonc, 1965; Earley, 1989).

Keberhasilan pengaruh kohesivitas kelompok terhadap produktivitas kerja dapat dikatakan bergantung pada

pengaturan fihak manajemen terhadap kelompok dalam pencapaian tujuan bersama. Hanya ada beberapa faktor yang mempengaruhi kadar kohesivitas suatu kelompok yaitu: (1) kiprah interaksi personalnya, (2) jumlah anggota yang ideal (lebih kurang enam orang), (3) keterbukaan isolasi terhadap luar, (4) kesediaan bermitra tanding, (5) pertaruhan nama kelompok atau jiwa korps, (6) aktivitas berperan serta dalam keputusan, dan (7) suasana hadiah lebih besar daripada hukuman (Jannis, 1989).

Kelompok kerja yang kohesif dan produktif itu justru bekerja dinamis. Maklum apabila terjadi konflik, baik dalam maupun antar kelompok, itu hal yang sangat penting untuk pengolahan proses pengambilan keputusan secara lebih tajam

(Brett dan Rognes, 1986). Konflik dalam kelompok itu menurut March dan Simon (1985) mengandung beberapa hikmah antara lain : (1) pemecahan masalah lebih tajam, (2) saling menghargai perbedaan individu, (3) penawaran terhadap hal yang disetujui pun diterima, (4) kebijakan untuk mengambil koalisi pun bisa dimengerti. Lebih jauh sebelumnya, Mynatt dan Sherman (1975) berpendapat meskipun terjadi polarisasi dalam kelompok itu justru membuat anggota kelompok lebih kompak dan lebih berani mengambil resiko yang besar daripada sebelum terjadi polarisasi dalam kelompok, bahkan untuk golongan kelompok minoritas hal tersebut akan lebih menekankan saling perhatian demi kekompakan yang kuat (Myers dan Lamn, 1976).

KOHESIVITAS DAN EFEKTIVITAS

Dampak kelompok kompak terhadap efektivitas pengambilan keputusan dengan berbagai aspeknya telah diketemukan, antara lain: (1) mutu pemecahan masalah bersama, (Maier, 1967), (2) peran pimpinan kelompok (Cecil,dkk., 1973), (3) peran serta anggota kelompok (Ewing, 1983), (4) hikmah konflik konstruktif (Mason, 1969), (5) nilai interaksi kelompok (Zander, 1982). Memang realisasi produktivitas kerja sebenarnya adalah perwujudan potensi pendukung produktivitas minus kesalahan proses kerja kelompok. Kesalahan proses kerja lazimnya tertumpu pada kegagalan dalam efektivitas penggunaan sumber daya kelompok. Hal ini disebabkan oleh kesalahan manajemen, misalnya mengabaikan norma, tujuan, maupun cita-cita kelompok. Akibatnya motivasi kerja kelompok rendah,

kohesivitas kerja tidak berfungsi (rendah), dan alokasi aturan kerja tidak efisien. Sebab prinsip dasar pembentukan kohesivitas kerja itu untuk memaparkan tujuan kelompok demi kemantapan strategi manajemen. Keputusan kohesivitas kerja itu juga untuk mengembangkan penguasaan peran yang berbeda-beda, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan peningkatan internalisasi proses kerja kelompok, sehingga efektivitas tugas maupun produktivitas kerja kelompok tercapai (Organ dan Bateman, 1991).

Menurut Steiner (1972), efektivitas kelompok kohesif itu mengandung tiga dimensi: (1) derajat keikatan anggota pada kelompok, (2) produktivitas kerja kelompok, dan (3) kepuasan kerja anggota kelompok. Dalam mencapai efektivitas kelompok kohesif diperlukan beberapa syarat (Katz,1982) antara lain : (a) tatanan tugas, pekerjaan, dan aturan kerja yang mapan; (b) sumber daya insani kelompok yang tepat penempatannya, artinya ada *job requirement*, terbuka dan memperoleh peluang untuk bermitra tanding atau berkompetisi yang sehat; (c) mekanisme kerja kelompok yang demokratis, setiap anggota memperoleh tanggung jawab terhadap beberapa tugas penting dan bermutu di samping tugas-tugas yang sudah rutin.

Selanjutnya juga dilaporkan, bahwa kelompok yang beriklim kohesif ini dalam pembuatan keputusan lebih efektif, lebih kreatif, dan dalam penyelesaian masalah pun lebih koordinatif serta lebih produktif daripada sejumlah orang yang sama dalam kelompok biasa yang biasanya kerja kurang terkoordinasi. Dalam penelitian tersebut juga dikenakan berbagai macam jenis pekerjaan, dengan kesimpulan bahwa

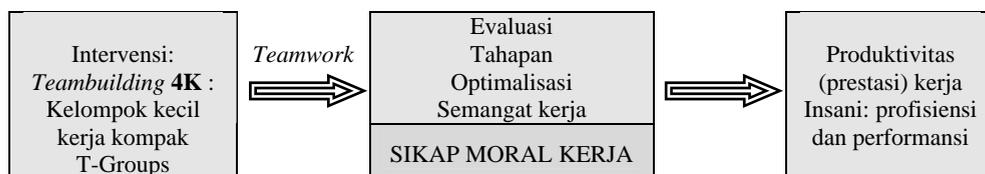
kinerja individu dalam kelompok kohesif jauh lebih baik daripada kinerja individual. Hanya saja kadangkala untuk jenis pekerjaan seni kerajinan tangan yang bersifat privat, kinerja perorangan lebih baik daripada dikerjakan bersama.

KOHESIVITAS DAN KEPERIBADIAN

Kohesivitas kelompok menimbulkan jati diri sosial dan pengembangan kepribadian yang unik, setiap anggota memberikan kelebihan di samping menerima kekurangannya (Turner dan

Giles, 1981). Hal ini tentu mempengaruhi sifat-sifat individu maupun watak kerja kelompoknya, yaitu setiap anggota berperan sesuai dengan tugasnya atau berwatak kerja. Berpijak pada formula Lewin (1947), yang terkenal bahwa “perilaku itu tergantung pada kepribadian dan lingkungannya”. Maka wajarlah kalau perilaku kelompok kohesif lebih pasti dan positif, sebab kohesivitas itu membentuk kepribadian yang unik dan menciptakan lingkungan yang kondusif (Turner dan Giles, 1981)

LANDASAN TEORI



Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah *Tebuilding* yang tepat akan membuat *teambwork* yang sehat dan menimbulkan etos kerja yang tinggi serta memberikan kontribusi yang besar terhadap produktivitas atau prestasi kerja.

METODE PENELITIAN

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah mahasiswa LPK Widya Wiwaha yang berusia antara 19-25 tahun dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Subjek penelitian ini berjumlah 360 orang yang dibagi ke dalam 60 kelompok kecil kerja kompak (**4K**) yang masing-masing kelompok beranggotakan 6

orang, yang disusun berdasarkan *teambuilding* atau kohesivitas kelompok.

2. Alat Penelitian

- a. Pranata psikotes, terdiri atas:
 - (1) Tes kohesivitas kelompok.
 - (2) Tes Etos kerja
 - (3) Dokumen produktivitas/Prestasi Kerja
- b. Pranata Intervensi T-Group (pelatihan kepekaan).
 - (1) Buku Panduan dan Lembar Kerja Acuan + Praktik
 - (2) Alat Bermain Bisnis
 - (3) Format umpan balik dan pemantauan hasil.
- c. Prasarana pelatihan

- (1) Ruangan nyaman dan memadai/terkendali.
- (2) Meja dan kursi yang mudah diatur.
- (3) Perlengkapan mengajar (*sound system*, OHP, *whiteboard*, dan *flipchart*).

3. Prosedur Pelaksanaan

- a. Semua subjek penelitian diambil secara random yang terdiri dari 60 gugus (baik yang **4K** ataupun bebas) alias 360 orang dikenai proses Diagnosis Awal, diukur dengan alat penelitian 2 a. Data hasil pengukuran dicatat sebagai *entry* data *pre-test* (perlakuan awal).
- b. Secara beregu beranggotakan 30 orang atau 5 gugus 4K diberi intervensi “teambuilding + T-Groups” (pelatihan kepekaan) selama 6 hari dengan materi 2b, dalam kondisi dan prasaran pelatihan 2c.
- c. Pengukuran ulang 2a, datanya dicatat sebagai *entry* data perlakuan akhir.

4. Analisis Data

- a. Rancangan Data

A. Perlakuan awal
Data
1. Etos kerja
2. Kel. Eksperimen 180 + 30 gugus
3. Kel. Kontrol 180 + 30 gugus

B. Perlakuan akhir
Data
1. Etos kerja
2. Kel. Eksperimen 180 + 30 gugus
3. Kel. Kontrol 180 + 30 gugus

C. Kontribusi
Data
1. Etos kerja
2. Kel. Eksperimen 180 + 30 gugus
3. Kel. Kontrol 180 + 30 gugus

- b. Analisis data secara statistik Uji-T dan Analisis Korelasi agar bersih dari pengaruh lingkungan, dan disertai asumsi:
 - (1) random sampling
 - (2) normal distribution
 - (3) homogeneity of variance

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang positif dan signifikan baik pada perlakuan awal ($X_1=4.789; p < 0,001$), maupun perlakuan akhir ($X_2 = 9,272, p < 0,001$). Hal ini berarti bahwa pembentukan kelompok berpengaruh positif dan nyata terhadap etos kerja, karena *teambuilding* yang tepat membuat *teamwork* atau kerja yang baik (Matsuda, 1990). Kerja kompak yang baik membangkitkan moral kerja, semangat kerja atau etos kerja yang tinggi (Ando, 1975; Matsuda, 1990).

Tabel 1 hasil Uji-t Antar Kelompok Pengaruh *Teambuilding* terhadap Etos Kerja

Sumber	Ubahan	N	dx	dx ²	Rerata	SB	A1-A2	.p
Eksp. (A1)	X1	30	2109	148733	70.300	4.027	X1	0.000
	X2	30	2208	162954	73.600	3.918	4.789	
Kontr. (A1)	X1	30	1852	116644	61.733	8.932	X2	0.000
	X2	30	1770	106142	59.000	7.683	9.272	

Keterangan:

X1 = Perlakuan awal

X2 = Perlakuan akhir

Tabel 2 Matrik Interkorelasi

R	X	Y	Koefisien Diterminan
.x	1.000	0,935	
.p	0.000	0.000	
.y	0,935	1.000	.r ² _{xy} = 0.875
.p	0.000	0.000	

Keterangan

X= Etos Kerja,

Y= Produktivitas Insani

Lebih lanjut penelitian ini menemukan bahwa etos kerja itu memberi kontribusi yang besar bagi produktivitas kerja insani, yakni sebesar 87,5 persen ($r^2_{xy} = 0,875$). Hal ini sejalan dengan pendapat Cherington (1980) maupun Matsuda (1990) bahwa etos kerja itu memiliki dampak yang besar terhadap produktivitas kerja insani. Lebih jauh lagi Matsuda (1990) maupun Hadipranata (1996), orientasi pendekatan sumber daya insani seutuhnya, seyogyanya menempatkan manusia sebagai makhluk individu dan sosial secara terpadu, bukan parsial atau individual. Sebab menurut Matsuda (1990) orientasi pendekatan sumberdaya insani secara individual, bukan sosial plus, akan selalu memupuk perkembangan sikap jiwa individualis yang potensial lepas dari konteks sosialnya.

Matsuda (1990) dan Minami (1971) menyatakan bahwa kesatuan, kerukunan, kerta kemajuan kebudayaan peradaban IPTEK Jepang lebih banyak ditopang oleh

pendekatan sosial sehingga orientasi pendekatan sumber daya insani lebih menekankan pada manusia sebagai makhluk sosial (sistem sosial) dan sebagai makhluk individu (hak asasi manusia). Sebagaimana penelitian sebelumnya (Hadipranata, 1977, 1987a), dalam proses penelitian ini pun diperoleh hasil serupa bahwa apabila dalam suatu team terjadi dominasi kelompok, misalnya team 12 sub kelompok 9 : 2 : 1, maka dominasi 9 akan angkuh dan lemah kontrol ke dalamnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagaimana dimaklumi hampir dapat dipastikan bahwa proses setiap jenis proyek pekerjaan cenderung memerlukan penanganan bersama sehingga meningkatkan produk secara kualitas maupun kuantitas.

Pembentukan kelompok (*teambuilding*) ternyata menimbulkan etos kerja serta

mampu memberikan kontribusi yang cukup besar bagi produktivitas insani.

Hal ini berarti bahwa pembentukan kelompok itu sangat bermakna bagi pengembangan mutu produktivitas kerja insani tenaga kerja Indonesia.

Sejalan dengan aspirasi dan budaya bangsa Indonesia maka seyogyanya orientasi kerja kelompok lebih ditekankan sehingga produktivitas kerja insani meningkat. Lebih jauh dari itu kedisiplinan lebih mudah ditegakkan, sebab komponen disiplin yang utama adalah norma kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Ando, M. 1975. *Romushinrigaku: Tokubatsuna Kogi*. Tokyo: Rikkyo Dai
- Bagfas, C.R. 1987. *People Productivity*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Baker, M.A. 1987. *People Productivity: An Experience in positive living*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Groberg, D.H. 1987. *Inner Productivity: Tapping the inner sources of productivity through balancing vision, skill, and reinforcement*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Brett, J and Rognes, J. 1986. *Intergroup Relations in Organizations: A Negotiations Perspektive*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Cartwright, D and Zander, A. 1968. The Structural properties of Groups: Introduction. In D. Cartwright, and A. Zander (Eds). *Group Dinamics Research and Theory*. 3 rd. ed. New York: Harper, pp 86-98.
- Cecil, E., Cumming., L., and Cherkoff, J. 1973. Group composition and choice shifts: Implication for administration. *Academy of Management journal*, 16, 412-22.
- Cherrington, J.D. 1980. *The Work Ethic*. New York: Amacon.
- Early, P.C. 1989. Social loafing and collectivism: A Comparizon of the US and the People's Republic of China. *Administrative Science Quaerly* 34, 565-81.
- Ewing, D. 1983. *Do it my way or You're fired!* New York: John wiley.
- Hadipranata, A.F. 1996. Pengaruh MIKEO (Manajemen Interpersonal Kolompok Efektif Obyektif) terhadap Prestasi Kerja Karyawan perusahaan di Jawa Timur. *Disertasi*. Tidak Diterbitkan.
- Janis, I.L. 1989. *Crucial Decisions*. New York The Free Press.
- Johnson, D.W. and Jhonson, F.P. 1991. *Joining Together: Group Theory and Group Skkills*. 4th ed. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Katz, R. 1982. The effect of group longerity on project communication an performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Kikuchi, A. 1972. "Giri" Japanese interpersonal values. *Japan Anthropology Quarterly*, 2, 31-45.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Maier, N.R.F. 1967. Assets an liabilities in group problem solving. The need for integritive function. *Psychological Review*, 74, 236-49.
- Mason, R.O. 1969. A dialectical approach to strategic planning. *Management Science*. 15, B 403-B-414.

- Matsui, T. 1977. *Oyo Shinrigaku: Tokubatsuna Kogi*. Tokyo: Japan Productivity Centre.
- Matsuda, T. 1990. *Seisansei to Shoshudan Ketsudou*. Tokyo: Japan Productivity Center.
- Minami, H. 1971. *Nihon-jin no Shinri*. Tokyo: Iwami Shoten.
- Myers, D.G. and Lamm, H. 1976. The Groups Polarition Fenomenon. *Psychological Bulletin*, 83, 602-27.
- Mynatt, C, and Shermann, S.J. 1975. Responbility Attribution in Groups an Individuals: A Direct Test of The Responbility Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 1111-18.
- Mubyarto. 1991. *Etos Kerja dan kohesi Sosial*. Yogyakarta: P3PK UGM.
- Organ, D.W. and Bateman, T.S. 1991. *Organizational Behavior*. Homewood II.:Richard D. Irwin.
- Ozawa, M. 1988. *Total Quality Control and Management: The Japanese Approach*. Tokyo: QCC Headquarters, JUSE.
- Sayles, L. 1989. *Leadership: Managing in Real Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Staw, B.M. 1977. *Motivation Organi-zations: New Direction in Organiza-tional Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Steer, R., Mowday,R., and Porter, L. 1982. Employee organization linkages: *The Psychology of Commitment, Absent-eism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Steiner, I. 1972. *Group Process and Pro-ductivity*. New York: Academic Press.
- Suryohadiprojo, S. 1988. Membangun Etos Kerja. *Manajemen* VII, 52.
- Todryk, L. 1990. The Project Manager as Team Builder: Creating an Effective Team. Dalam Scott, K. dan Walker, A. 1995. *TEAMS: Teamwork and Team-builidng*. Singapore: Prentice-Hall, Inc. p 70.
- Turner, J.C. and Giles, H. 1981. *Intergroup Behavior*. Oxford: Basil Blackwell Publisher Ltd.
- United Nations Development Programme. 1991. *Human Development Report 1991*. New York: Oxford University Press.
- United Nations Development Programme. 1992. *Human Development Report 1992*. New York: Oxford University Press.
- United Nations Development Programme. 1993. *Human Development Report 1993*. New York: Oxford University Press.
- United Nations Development Programme. 1994. *Human Development Report 1994*. New York: Oxford University Press.
- United Nations Development Programme. 1995. *Human Development Report 1995*. New York: Oxford University Press.
- United Nations Development Programme. 1996. *Human Development Report 1996*. New York: Oxford University Press.
- Zajonc, R.B. 1965. *Social Facilitation*. Science 149, 269-7A.
- Zander, A. 1979. The Psychology of Group Processes. *Annual Review of Psychology* 30, 417-54.