

PENGARUH MANAJEMEN INTERPERSONAL KELOMPOK EFEKTIF OBJEKTIF (MIKEO) TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DI JAWA TIMUR

Asip F. Hadipranata

MIKEO (Manajemen Interpersonal Kelompok Efektif Objektif) adalah sebuah gagasan intervensi bagi peningkatan produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini diasumsikan pendekatan MIKEO berpengaruh secara positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 300 subjek penelitian, yang terdiri atas karyawan perusahaan besar berstatus BUMN yang berjumlah 180 orang dan karyawan perusahaan kecil berstatus BUMS yang berjumlah 120 orang, keduanya di Jawa Timur. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa karyawan yang dikenai perlakuan MIKEO menunjukkan peningkatan produktivitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak dikenai MIKEO.



Dr. H. Asip F. Hadipranata, lahir di Tulungagung, 15 Mei 1940. Saat ini menjadi lektor kepala di Fakultas Psikologi UGM, pada bagian Psikologi Industri dan Organisasi (PIO). Minatnya pada kajian PIO telah ia pupuk sejak menjalani pendidikan S1 di UGM. Kemudian, ia sempat memperluasnya pada jenjang S2 di Rikkyo University, Institute of Industrial Relations. Kekhasan Hadipranata terletak pada pendalamannya tentang manajemen Jepang. Tulisan ini merupakan nukilan dari disertasi doktrinya di UGM tahun 1996.

Inti permasalahan

Indonesia merupakan negara yang memiliki masalah berupa kesenjangan antara kekayaan sumber daya alam (SDA) dengan kualitas sumber daya manusia (SDM). Secara jelas, Soeharto (1984-1985) mengatakan bahwa mutu sumber daya manusia (SDM) Indonesia tergolong rendah, padahal jumlah sumber daya alam (SDA) Indonesia cukup melimpah ruah. Akibatnya, pembangunan belum mencapai hasil optimal. Lebih jauh, Soeharto (1993) menyatakan bahwa Garis Besar Haluan Negara (GBHN) 1993 memberi amanat peningkatan mutu manusia dan masyarakat Indonesia selama kurun waktu Pembangunan Jangka Panjang (PJP) II.

Rendahnya mutu sumber daya manusia di Indonesia itu juga terungkap dalam data *United Nations Development Programme* (1991-1994). Data tersebut menyebutkan bahwa Indeks Pengembangan Manusia Indonesia adalah 0,499-0,586. Angka ini tergolong dalam kategori rendah-kurang, dan berada dalam peringkat 98-105 di antara 173 negara.

Masalah mutu SDM ini menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan tantangan era globalisasi dan Pasar Bebas ASEAN 2003 maupun Pasar Bebas Dunia 2020 serta PJP II. Memasuki era tersebut peningkatan mutu kerja karyawan tidak bisa dihindari.

Kualitas SDM itu antara lain bisa dilihat dari kriteria produktivitas kerja. Dalam kriteria ini mutu SDM Indonesia belum dapat dikatakan baik.

Sebuah penelitian secara khusus pernah dilakukan dengan mengangkat masalah produktivitas kerja karyawan Indonesia di Jawa Timur. Dari penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan rendahnya produktivitas kerja karyawan Indonesia di Jawa Timur. Rendahnya produktivitas kerja ini disebabkan oleh motivasi kerja yang rendah sebagai hasil dari upah kerja yang masih rendah (Shyauflii, 1993).

Untuk menjawab masalah produktivitas itu diperlukan intervensi dari berbagai bidang, termasuk bidang manajemen dan perilaku. Salah satu intervensi yang telah dirumuskan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan adalah dengan perlakuan Manajemen Interpersonal Kelompok Efektif Objektif (MIKEO) yang sudah pernah diujicobakan dalam skala terbatas dengan rancangan yang belum mantap, namun memberikan hasil yang cukup meyakinkan (Hadipranata, 1987a; 1987b; 1989; 1992; 1993). Oleh karena itu, MIKEO diangkat sebagai judul disertasi dengan rancangan penelitian yang lebih mantap

dan memadai.

Potensi SDM Indonesia

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang majemuk. Kemajemukan itu antara lain terlihat dalam besarnya jumlah pulau yang mencapai 13.667 buah, bersuku bangsa lebih dari 80, berbahasa daerah 426, menjadi tempat hidup lima agama dan beberapa aliran kepercayaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta berbagai adat istiadat (Mallik, 1974).

Kodrat keragaman bangsa Indonesia ini merupakan potensi bagi kekompakan-nya. Penelitian Gree dan Langreard (1975) menemukan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara tingkat keragaman suatu bangsa dengan derajat keikatannya terhadap organisasi. Bangsa Amerika memiliki derajat keikatan terhadap organisasi sebesar 32 persen sementara bangsa Perancis hanya tiga persen. Hal ini disebabkan bangsa Amerika memiliki diversifitas yang lebih tinggi daripada bangsa Perancis.

Menurut Koentjaraningrat (1975) dan Mulder (1976), bangsa Indonesia memiliki naluri gotong royong yang baik. Wajarlah kiranya kalau bangsa Indonesia berpotensi melakukan kerjasama berasaskan kekompakan. Pepatah Jawa menyatakan *mangan ora mangan awewaton kumpul*. Menurut Pakualam VIII (1994), istilah *awewatonkumpul* berbeda dengan *watonkumpul* atau asal kumpul. *Awewaton kumpul* mengandung arti "berasaskan kumpul bersatu dan bekerjasama", sehingga pepatah tersebut bermakna berani menderita demi perjuangan yang berasaskan persatuan dan kesatuan.

Selain itu, dinyatakan pula oleh Pakualam VIII (1994) bahwa pada dasarnya bangsa Indonesia, terutama suku Jawa, memiliki nilai budaya kerja yang lebih berorientasi pada proses dan etos kerja dari-

pada sekadar hasilnya, sehingga lebih dituntut bersikap tekun, ulet, serta cermat demi pencapaian tujuan. Hal ini seperti dinyatakan oleh pepatah Jawa *alon-alon awewaton kelakon*, yang bermakna pelan-pelan berasaskan penyelesaian. Suatu hal yang ditekuni dan dibiasakan akan berbuah hasil. Pepatah mengatakan: "Lancar kaji karena diulang, licin jalan karena diturut, ala bisa karena biasa". Jadi, bangsa Indonesia pun memiliki ketekunan, keuletan, etos, dan idealisme kerja (Pakualam VIII, 1994).

Berdasarkan acuan di atas, dapat dikatakan bahwa SDM Indonesia sebenarnya juga mampu mengikuti kecenderungan manajemen mutu yang lebih menekankan peran *processing and finishing*, sehingga mutu suatu produk tidak semata-mata tergantung pada mutu bahan bakunya. Sebab sistem manajemen mutu memang lebih menekankan fungsi proses dan penyelesaian, di samping modifikasi bahan baku dan pengendalian intervensinya (Matsuda, 1990). Sistem manajemen inilah yang terbukti telah mampu menghasilkan berbagai perusahaan dan organisasi tangguh di Jepang. Sistem manajemen ini kemudian ditiru pula oleh berbagai perusahaan dan organisasi di negara lain, termasuk Indonesia.

Manajemen Mutu juga dikenal dengan istilah Kaizen = Perbaikan Berkesinambungan (Imai, 1986). Contoh manajemen seperti ini adalah *Total Quality Control* (TQC) atau Kendali Mutu Terpadu (KMT) yang lebih mengandalkan pada proses *Quality Control Circles* (QCC) atau Gugus Kendali Mutu (GKM). Manajemen ini lebih terkenal sebagai manajemen Jepang walaupun berasal dari Amerika (Ishikawa, 1985).

Kondisi SDM Indonesia

Secara komparatif kondisi SDM Indonesia dibandingkan dengan SDM manca negara memang masih tergolong rendah, yaitu ada pada peringkat ke 98. Sementara itu peringkat SDM Filipina adalah 84, Thailand 66, Malaysia 52, Brunei 42, Singapura 37, Hongkong 25, Australia 9, Belanda 8, dan Jepang 1 (UNDP, 1991). Tahun 1994 Indeks Pengembangan Manusia (IPM) Indonesia relatif naik, dari 0,499 menjadi 0,586, namun peringkatnya turun dari 98 ke 105 (UNDP, 1994). Susunan peringkat tersebut dibuat berdasar atas penghitungan Indeks Pengembangan Manusia (IPM) model *United Nations Development Programme* (UNDP) dengan memperhatikan tiga indikator, yaitu (1) usia harapan hidup (UHH), (2) keadaan melek huruf (KMh), (3) pendapatan perkapita/tahun (PPT) dan daya beli.

Dengan kriteria tersebut, bila dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, ternyata IPM Indonesia masih tetap tergolong rendah. (Lihat tabel 1.1)

Tabel 1.
Cuplikan IPM ASEAN di antara 173 negara

Negara	UHH (th)	KMH (%)	PK/T (\$)	IPM	Peringkat
Singapura	74,0	85,0	4.997	0,879	tinggi
Brunei	73,8	77,8	5.031	0,861	tinggi
Malaysia	70,1	74,0	4.860	0,802	tinggi
Thailand	66,1	90,7	3.260	0,713	menengah
Filipina	64,1	87,7	2.170	0,613	menengah
Indonesia	61,5	77,8	1.820	0,499	rendah

Sumber: United Nations Development Programme, 1991: 19-21

Kriteria di atas dapat dikatakan lebih bersifat material. Untuk bisa menerapkan manajemen mutu secara baik diperlukan kriteria lain di luar kriteria material terse-

but. Menurut Inohara (1990), TQC yang merupakan bagian dari KAIZEN (perbaikan berkesinambungan) itu memerlukan beberapa syarat, antara lain:

1. kejujuran - terbuka
2. kerjasama - kompak
3. kerja keras terjadwal
4. kerja tangguh tanpa mengeluh
5. kerja sopan saling menghargai
6. kerja sebagai syukur atas kemampuan
7. kerja berlandaskan ilmu
8. kerja secara demokrasi
9. Atasan siap menerima kritik atau umpan balik
10. Kegiatan TQC di luar jam kerja tanpa imbalan

Melihat persyaratan ini, kemungkinan besar kondisi kesiapan SDM Indonesia untuk melaksanakan TQC atau GKM secara baik dan benar belum mencukupi, masih diperlukan pembenahan dan pengembangannya (Ishikawa, 1984). Oleh karena itu, MIKEO berusaha membina karyawan (peserta pelatihan) agar mampu memenuhi persyaratan tersebut seoptimal mungkin.

Kembali merujuk pada penelitian di Jawa Timur, didapati bahwa produktivitas kerja karyawan di Jawa Timur masih rendah, yang disebabkan antara lain oleh motivasi kerja yang rendah sebagai akibat dari upah kerja yang masih rendah (Shyaufii, 1993). Tingkat upah itu belum mencukupi kebutuhan fisik minimal (KFM) apalagi untuk kebutuhan hidup minimal (KHM). Keadaan seperti ini masih berjalan terus dan belum menunjukkan perubahan yang berarti (Apindo, 1995; Latief, 1995).

Dikaitkan dengan penerapan sistem manajemen yang baik (dalam hal ini adalah manajemen mutu), kualitas karyawan di Jawa Timur itu masih belum memenuhi syarat. Terlepas dari penyebab utamanya maupun kemungkinan yang lain, produk-

tivitas kerja karyawan di Jawa Timur masih termasuk rendah dan perlu ditingkatkan.

Rekayasa MIKEO

Ando (1973) menyatakan bahwa potensi dasar mutu SDM di mana pun relatif sama. Perbedaan keunggulan yang satu terhadap lainnya itu semata-mata karena keunggulan perekayasannya.

Wujud perekayasaannya itu, menurut Ishikawa (1985), tertuang dalam pendidikan dan pelatihan, pengembangan potensi kemampuan secara berkesinambungan dan kumulatif serta mengacu kepada kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK). Rekayasa pengembangan maupun pembinaan SDM yang diangkat dari nilai-nilai budaya setempat diyakini akan lebih efektif dan bermanfaat (Onglatco, 1988; Ozawa, 1988). Oleh karena itu, seyogyanya pembinaan peningkatan produktivitas karyawan sebagai SDM Indonesia juga diangkat dari kondisi dan potensi SDM Indonesia.

Menurut Ishikawa (1981), rekayasa SDM dengan mengacu teknologi maju itu penting lagi pula dimungkinkan, karena pada dasarnya hal kemanusiaan itu dari manapun sama. Namun menurut Ozawa (1988), hal tersebut tidak selalu benar, sebab setiap bangsa memiliki watak budaya yang berbeda-beda. Seperti kata pepatah Jepang "Beda laut beda pula kadar garamnya" yang mirip dan senafas dengan pepatah Indonesia "Lain ladang lain belalang, lain lubuk lain pula ikannya". Sementara orang-orang arif mengatakan bahwa tidaklah mungkin alih tanaman pohon kurma dengan enau, atau pohon melati dengan sakura dan sebagainya. Alih sistem itu bukan hanya memperhatikan luas cakupan serta keterbatasannya saja, sesuai dengan definisinya, melainkan justru harus memperhatikan dinamika dan dampaknya. Oleh karena itu pencangkakan alih teknologi

tidak mungkin bebas budaya, malahan seyogyanya memerankan budaya setempat sebagai filter penepisnya agar mudah mendarat dan memasyarakat. Karenanya, pembenahan, pembinaan, dan pengembangan SDM Indonesia dengan rekayasa yang berlandaskan kebudayaan maupun kepribadian sendiri serta tetap mengacu pada arah kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang relevan itulah yang paling tepat dan bermanfaat. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Onglatco (1988) yang menyatakan bahwa rekayasa silang yang memadukan varietas serta memperhatikan ekologi setempat akan lebih akurat lagi pula mudah mendarat di masyarakatnya.

Rekayasa SDM dalam konteks Indonesia, sebaiknya diarahkan pula untuk menunjang munculnya kemandirian. Adapun kemandirian itu, dalam konsep Masrun dkk (1986), memiliki lima komponen utama, yaitu (1) bebas tidak tergantung, (2) ulet dan progresif, (3) inisiatif, (4) pengendalian diri dari dalam, dan (5) kemantapan (percaya) diri. Kelima komponen ini saling berhubungan namun tidak akan menimbulkan penonjolan salah satu di antaranya kecuali hanya sekedar memberi warna atau corak perilaku mandiri. Di samping itu Masrun dkk (1986: 15-16) menyimpulkan:

Bahwa kemandirian meskipun merupakan suatu tujuan perkembangan yang harus dicapai oleh seseorang, tetapi semua orang tidak akan dapat mencapai tingkat perkembangan maksimal. Hal ini karena semenjak lahir orang hidup dalam masyarakat yang mempunyai norma sosial yang mengatur dan membatasi perilaku seseorang.

Seseorang tidak mungkin secara mutlak berdiri sendiri tanpa orang lain, sesuai dengan kodrat manusia sebagai makhluk individu dan sosial, atau sosok yang harus

mandiri tetapi perlu manunggal bersatu kompak dengan orang lain. Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) 1993 pun menekankan bahwa watak mandiri adalah ciri mutu SDM yang diutamakan, bahkan diharapkan sampai dalam kurun waktu PJP II.

Kiranya dalam konteks Indonesia kedua ciri mandiri-manunggal ini perlu dibentuk dan dipupuk untuk pengembangan mutu SDM Indonesia, sehingga produktivitas kerjanya meningkat. Rekayasa untuk meningkatkan SDM berkualitas telah pula dilakukan dengan model manajemen. Drucker (1954) menciptakan gagasan yang dikembangkan menjadi *management by objective* (MBO), yakni manajemen yang berorientasi pada hasil dan tujuan (*management by results and goals*). Penelitian dampak MBO yang dilakukan terhadap 13 bank dengan perlakuan MBO berselang waktu enam dan 12 bulan dibandingkan dengan yang tanpa MBO, menunjukkan bahwa MBO menaikan produktivitas kerja, perencanaan, maupun semangat pimpinan (Muczyk, 1978). Meskipun intervensi MBO cukup berhasil, namun tidak dapat diterapkan kepada karyawan yang bukan pimpinan ataupun tidak profesional, kecuali karyawan pemasaran (Carroll and Tosi, 1973; Webber, 1979; Shirakashi, 1990).

Mencermati beberapa hal tersebut, intervensi MBO berdampak positif terhadap kenaikan produktivitas kerja di samping keterbatasannya, sementara alih teknologi pun tidak mudah, maka merekayasa suatu sistem intervensi sendiri kiranya akan lebih mengena. Untuk itu, disertasi ini menawarkan sebuah gagasan "**manajemen interpersonal kelompok efektif objektif**" (MIKEO) sebagai suatu intervensi yang diharapkan berdampak positif terhadap penaikan produktivitas kerja karyawan. Ujicoba pendahuluan tentang dampak MIKEO terhadap produktivitas kerja karyawan telah

dilaksanakan. Hasilnya pun signifikan, walau dengan rancangan penelitian yang sederhana serta sampel yang relatif terbatas (Hadi Pranata, 1987a; 1987b; 1989; 1992; 1993).

Tujuan Penelitian

Produktivitas kerja manusia itu merupakan faktor yang paling menentukan bagi pengembangan produktivitas lainnya (Krishnamurthy, 1987). Bahkan, pada era kemajuan teknologi serba canggih pun, peran produktivitas kerja manusia tetap utama (Choi, 1987). Pernyataan ini semakin berlaku bagi negara berkembang yang sangat mengandalkan peran produktivitas manusia (Yoshida, 1987). Oleh karenanya, penelitian ini secara khusus bermaksud mencari model intervensi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan Indonesia di Jawa Timur.

Pada tahun 1990 dilakukan studi banding tentang "Dinamika psiko-sosio-budaya Gugus Kendali Mutu, Manajemen Jepang" di *Chiba University*, di *Asian Productivity Organization (APO)*, dan *The Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)* Tokyo, serta di *Osaka University Department of Human Sciences*, Osaka. Dari studi banding itu terungkap bahwa peneliti adalah orang asing pertama yang menempuh penelitian mengenai hal tersebut. Selama ini para peneliti asing hanya mempelajari suatu bentuk sistem dan prosedur teknik operasional gugus kendali mutu Manajemen Jepang, tanpa memperhatikan dasar-dasar dinamikanya. Padahal masalah dasar dinamika suatu sistem itu justru sangat prinsipil sifatnya. Rekomendasi hasil studi itulah yang membuat peneliti lebih tanggap dan mantap untuk menggalai suatu sistem benah lahan dan pembinaan tenaga kerja sendiri, bukan transplantasi ataupun sekadar revisi terhadap

suatu sistem yang telah baku di manca negara tertentu.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan utama menguji kekuatan dan kemandirian pengaruh MIKEO terhadap produktivitas kerja karyawan, baik secara komparatif maupun pengamatan berulang-ulang.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini antara lain:

1. Untuk ikut menambah khazanah ilmu sosial, terutama ilmu sosial terapan Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Secara praktis MIKEO diharapkan berguna bagi pembenahan dan pengembangan mutu kerja karyawan, sehingga mampu bekerja lebih produktif.
3. Secara terapan khusus, MIKEO juga diharapkan mampu berperan sebagai salah satu model intervensi terfokus manusia agar karyawan Indonesia lebih siap menerima dan melaksanakan Gugus Kendali Mutu (GKM), suatu sistem manajemen mutu terpadu yang dicangkok dari *Company Wide Quality Circles* (CWQC) yang berasal dari olahan Jepang. Sebab MIKEO berlandaskan kekompakan (kohesivitas) kerja yang juga menjadi tumpuan GKM.

DASAR TEORI DAN HIPOTESIS

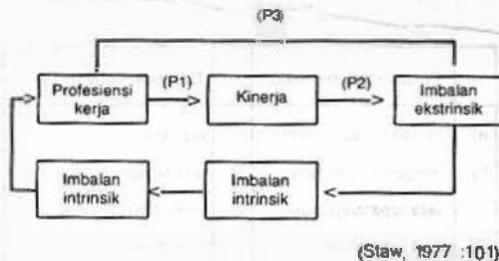
Pada sub-bagian ini secara berturut-turut akan diterangkan teori-teori tentang produktivitas kerja, MIKEO, kaitan antara MIKEO dengan produktivitas kerja dan hipotesis.

Produktivitas Kerja

Istilah produktivitas kerja adalah istilah khusus bagi produktivitas SDM (Krishnamurthy, 1987). Produktivitas kerja itu meru-

pakan keterlibatan masukan (*input*) upaya dasar keahlian (*proficiency*) kerja dengan keluaran (*output*) kinerja (*performance*) kerjanya (Matsui, 1977; Bagfas, 1987; Baker, 1987; Groberg, 1987). Profisiensi dan kinerja, baik sendiri-sendiri ataupun bersama-sama, selalu menimbulkan kepuasan intrinsik (Staw, 1977). Antara produktivitas kerja dan kepuasan kerja, baik karena berkekuatan intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan daur ulang yang senantiasa lestari berkembang maju (Lawler dan Porter, 1967; Steiner, 1972).

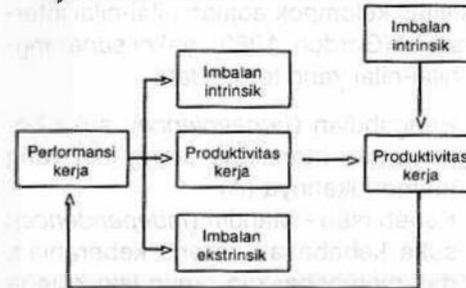
Dengan demikian jelaslah kiranya bahwa konstruksi produktivitas kerja itu memiliki komponen profisiensi kerja sebagai masukan dan kinerja sebagai keluarannya. Kedua hal ini sangat lazim dipakai sebagai indikator dalam pengukuran produktivitas kerja. Lebih jauh dapat diperhatikan pada dua bagan berikut ini (Gambar 1 dan 2).



Gambar 1 Siklus profisiensi dan kinerja

Bagan ini menggambarkan bahwa profisiensi kerja menjadi dasar tumpuhan kinerja (P1) yang lazimnya menghasilkan sesuatu, sehingga diperoleh imbalan ekstrinsik (P2), bahkan profisiensi kerja itu membuat penunaian kerja serasa *asyik*, sehingga menimbulkan imbalan intrinsik. Oleh karena itu, profisiensi kerja tampak sangat mendasar perannya, kadang-kala dapat langsung membuahkan imbalan ekstrinsik juga (P3). Daur ulang ini melukiskan bahwa produktivitas kerja SDM itu unik dan dinamis. Namun demikian, produktivitas kerja

itu tidaklah konstan prima selalu, melainkan perlu pemeliharaan sekitar dua tahunan (Hordes, 1987). Menurut Lawler dan Porter (1967) serta Steiner (1972), hubungan antara kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja senantiasa berdaur ulang dan berkembang terus. Imbalan upah yang jelas dan wajar sangat memacu kepuasan kerja karyawan.



(Lawler dan Porter, 1967 : 29)

Gambar 2 : Hubungan timbal balik produktivitas dan kepuasan kerja

Manajemen Interpersonal Kelompok Efektif Objektif (MIKEO)

MIKEO adalah suatu model intervensi dalam organisasi yang terfokus pada manusia (karyawan) dengan perlakuan: (1) diagnosis, (2) proses konsultasi, (3) pelatihan kepekaan (*T-group*), (4) pembentukan kelompok (*team-building*), (5) pembinaan antar kelompok, dan (6) pemantauan umpan balik. Intervensi terfokus manusia berpengaruh besar terhadap perubahan sikap (Neuman dkk, 1989). Dalam hal pembentukan kelompok kohesivitas, yaitu kelompok kecil kerja kompak (4K) yang beranggotakan enam orang pemegang nilai-nilai interpersonal yang berbeda-beda, mendorong terjadinya interdependensi dan menimbulkan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan bersama (Steiner, 1972; Anderson, 1975). Kohesivitas kerja sendiri dapat diartikan derajat keikatan anggota untuk me-

nampilkan peran kerjanya demi kelompok (Cartwright dan Zander, 1968; Alderfer, 1986).

Selanjutnya, prinsip dasar 4K adalah falsafah kepribadian gotong-royong, "Hom ping sut" atau "Jan kim poi", setiap anggota memberikan kelebihanannya di samping menerima kekurangannya (Matsuda, 1990).

Menurut Kikuchi (1972), dinamika kohesivitas kelompok adalah nilai-nilai interpersonal (Gordon, 1963), yakni seperangkat nilai-nilai yang terdiri dari:

1. Pengabdian (*benevolence*): suka bekerja dan menolong orang lain yang memerlukannya (A).
2. Kebebasan - Mandiri (*independence*): suka kebebasan karena keberanian, dan membebaskan orang lain karena kemampuannya (B).
3. Pendukungan (*support*): suka memberi bantuan dan menerima dukungan orang lain (D).
4. Penjagaan nama (*recognition*): suka mengambil perhatian dan suka menjaga nama diri maupun kelompoknya (J).
5. Kepemimpinan (*leadership*): suka memecahkan permasalahan orang lain dengan kemampuan serta kewibawaannya yang penuh (K).
6. Konformitas (*Conformity*): suka mematuhi peraturan dan tata tertib serta menyukai jalan tengah yang damai (T).

Keenam nilai interpersonal ini dimiliki setiap orang, namun derajat penonjolannya berbeda-beda, sehingga dapat diatur dalam 4K yang idealnya enam orang, atau berkisar 2-12 orang (Steiner, 1972). Pola komunikasi 4K ini yang tepat berbentuk "roda-bintang-lingkaran" menjadikan interaksi kelompok lebih kompak dan terarah (Shaw, 1971).

Kohesivitas kerja 4K bersifat dinamis komunikatif dan berdampak positif pada profisiensi kerja (Alderfer, 1986; Hadi-

pranata, 1989, 1992, 1993). Periksa Gambar 3.

PROFISIENSI	
Pribadi :	1. Sehat 2. Sabar-stabil 3. Sadardin 4. Percaya diri 5. Dapat dipercaya
Tugas :	1. Tahutujuannya 2. Kreatif 3. Mandiri 4. Berdaya guna 5. Berhasil guna
Sosial :	1. Supel bergaul 2. Lika bersahabat 3. Sikap terbuka 4. Hargai orang lain 5. Kooperatif

Mandiri Manunggal

Gambar 3 Efek kohesivitas 4K terhadap profisiensi kerja

Selanjutnya dinyatakan oleh Alderfer (1986), ada beberapa hal yang menjadi dinamika kohesivitas serta dampak manfaatnya demikian.

	Dinamika Kohesivitas	Dampak Kohesivitas
a)	ukuran terbatas (kecil)	a). kepuasan
b).	pengaruh masih kecil	b). rasa tanggungjawab
c).	rasa sepenanggungan	c). optimalisasi prestasi
d).	rasa keterkaitan	d). komunikasi
e).	ada minat sendiri	e). rasa kami kuat
f).	kesempatan partisipasi	f). menolak perombakan kelompok
g).	salang melengkapi	g). penampilan kerja baik
h).	ada sistem imbalan	

(Alderfer, 1986h.46)

Kohesivitas kerja juga berdampak langsung pada produktivitas kerja yang inovatif dan khas (Bond dan Titus, 1983; Albanese dan Van Fleet, 1985; Early, 1989). Kelompok kecil kerja kompak (4K) membangkitkan semangat jiwa "kami" dan membuahkan watak kerja, moral kerja, etos kerja,

serta kesetiaan kerja (Ando, 1975; Auletta, 1986; Janis, 1982, 1989). Kecuali itu, 4K juga menimbulkan efisiensi dalam teknis dan efektivitas dalam praktik (Maier, 1967; Cecil dkk, 1973; Cosier, 1981; Ewing, 1983; Organ dan Bateman, 1991). Maka dari itu, menurut Katz (1982) dan Ancona (1987), 4K itu perlu pranata tatanan sebagai syarat, yaitu: (1) aturan kerja yang mapan, (2) mekanisme kerja kelompok yang demokratis, dan (3) pengelompokan SDM yang tepat penempatannya sehingga membangkitkan kompetisi yang sehat dan dinamis. Lebih dari itu, 4K juga menimbulkan jati diri sosial dan pembentukan serta pengembangan kepribadian yang unik, yaitu setiap anggota memberikan kelebihanannya di samping menerima kekurangannya (Turner dan Giles, 1981; Matsuda, 1990), bahkan juga mampu membentuk kepribadian manajerial antara lain: (1) mempunyai tanggapan positif, (2) mempunyai dorongan kompetisi maju, (3) asertif, (4) siap mandiri, siap akan pengendalian diri, dan (5) sabar terhadap pekerjaan administratif maupun tugas protokoler (Minner, 1978).

MIKEO dan Produktivitas Kerja

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa dasar pokok kekuatan MIKEO adalah kohesivitas kerja (4K). Secara teoritis pengaruh MIKEO terhadap produktivitas kerja tidak disangsikan lagi. Pengaruh MBO (*management by objective*) terhadap kenaikan produktivitas telah diteliti dampaknya oleh Muczyk (1978), namun dampak negatifnya bagi perubahan sikap menjadi "pedas" dan kekusutan lantaran berbagai beban target telah diteliti pula oleh Carroll dan Tosi (1973), Webber (1979), Shirakashi (1990).

Sementara itu kajian tentang efektivitas MIKEO telah diujicobakan dan terbukti secara signifikan berperan dalam peningkatan

IP mahasiswa sebanyak 278 kasus dengan hasil $F = 84,312$ ($p < 0,001$). Kaji-coba terhadap 46 kasus karyawan juga terbukti secara signifikan diperoleh hasil $F = 4,387$ ($p < 0,001$). Perlakuan terhadap 210 kasus karyawan bagian pemasaran produk pun terbukti signifikan diperoleh hasil $t = 23,608$ ($p < 0,001$). Kajian ini menunjukkan beberapa bukti dengan hasil temuan yang sangat signifikan (Hadipranata, 1992, 1993).

Hipotesis

Berdasar uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Ada pengaruh positif intervensi MIKEO terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

METODE PENELITIAN DAN CARA ANALISIS

Pada sub-bagian ini akan diungkapkan secara berturut-turut masalah ubahan penelitian, subjek penelitian, prosedur penelitian, dan analisis data.

Ubahan Penelitian

Yang menjadi ubahan gayut adalah produktivitas kerja, yakni keterlibatan masukan profisiensi kerja dan hasil kinerja yang diukur melalui pengamatan Observasi Sistematis dengan alat Skala Penilaian Profisiensi Kerja dan Skala Penilaian Kinerja oleh tim penilai tiga orang (atasan langsung, penyelia, dan staf SDM). Ubahan bebasnya adalah intervensi MIKEO, yaitu pengendalian 4K dengan sistematika sebagai berikut:

1. Diagnosis awal, yaitu pemeriksaan kondisi kesiapan mental dan kohesivitas dengan alat SIV (*Survey of Interpersonal Values*) ciptaan Gordon

(1967), serta pengamatan awal produktivitas kerjanya.

2. Konsefing awal, yaitu penanggulangan berbagai hambatan kepribadian anggota kelompok perlakuan (Intervensi-1).
3. Perlakuan, yaitu pelatihan kepekaan yang meliputi: (1) pengembangan dan pengendalian diri, (2) komunikasi dan keterbukaan sikap, (3) pengaturan susunan 4K, dan (4) pelatihan kepekaan efektivitas dan objektivitas kerja (Intervensi-2, 3, 4).
4. Pemantauan, yaitu pengamatan tengah (tahap II) kemajuan produktivitas kerja serta kasus-kasus penyimpangan (Intervensi-5).
5. Konseling mantap, yaitu pembinaan lanjut bagi anggota kelompok perlakuan yang masih berkasus.
6. Evaluasi, yaitu pengamatan akhir (tahap III) dan lanjut (tahap IV) kemajuan produktivitas kerja (Intervensi-6).



Gambar 4 Rancangan Penelitian, Pengaruh intervensi MIKEO terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Subjek Penelitian

Penelitian ini dikenakan kepada dua sampel perusahaan besar berstatus BUMN berjumlah 180 orang, dan perusahaan kecil berstatus BUMS berjumlah 120 orang. Teknik pengambilan data dilakukan dengan cara *quota proportional random*, dan *purposive sampling*, sehingga diperoleh rancangan sampel berikut ini.

Tabel 2 Proporsi Sampel Penelitian

No	Populasi	Kel Perlakuan	Kel Pembanding	Total
1.	BUMN	90 : 6 = 15 Klp	90 : 6 = 15 Klp	30 Klp
2.	BUMS	60 : 6 = 10 Klp	60 : 6 = 10 Klp	20 Klp
Jumlah		150 : 6 = 25 Klp	150 : 6 = 25 Klp	50 Klp

Prosedur Penelitian

Pengumpulan data penelitian ini dilaksanakan dengan prosedur sebagai berikut:

1. Subjek penelitian 300 orang yang diukur nilai produktivitas kerjanya sebagai pengamatan awal (tahap I) atau *pretest*.
2. Semua subjek penelitian juga diukur kohesivitasnya dengan alat SIV. Sejumlah 150 orang dibagi 6 menjadi 25 kelompok yang baik (mudah diatur menjadi anggota 4K) dipilih sebagai kelompok-kelompok perlakuan. Sementara sejumlah 150 orang lainnya dibagi menjadi 25 kelompok sisanya sebagai kelompok-kelompok pembanding tanpa pengaturan namun beranggotakan enam orang.
3. Kelompok perlakuan diberi *treatment* (C1 b - f), sementara kelompok pembanding tidak.
4. Pengamatan ulang produktivitas kerja (tahap II, III, dan IV) dikenakan kepada seluruh subjek dengan tenggang waktu sekitar tiga bulanan.
5. Data pengamatan produktivitas kerja ditabulasikan setiap tahapan dan dihitung sebagai data masukan.

Analisis Data

Berhubung data produktivitas kerja pengamatan awal (tahap I) antara kelompok

perlakuan dan pembanding tidak sama, akibat prosedur penelitian (3b), maka disetarakan dulu kemudian dianalisis dengan modul **Anava 1-Jalur Mixed 1-Faktor**, dan **Anakova 1-Jalur** dengan mengendalikan pengamatan awal sebagai ubahan kendali, pengamatan ulang sebagai kriteriumnya.

HASIL PENELITIAN, PEMBAHASAN, KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai sub-bagian terakhir tulisan ini, akan diungkapkan hasil penelitian, pembahasan atas hasil penelitian, kesimpulan-kesimpulan, dan sejumlah saran.

Hasil Penelitian

Secara komparatif produktivitas kerja kelompok perlakuan lebih tinggi daripada kelompok pembanding. Profisiensi kerja $F = 417,778$; $p < 0,001$. Kinerja $F = 722,489$; $p < 0,001$. Demikian halnya antar amatan ulang pun semua menunjukkan kenaikan yang sangat signifikan. Untuk profisiensi $F_2 = 195,110$ $p < 0,001$; $F_3 = 364,856$ $p < 0,001$; $F_4 = 541,570$ $p < 0,001$. Untuk kinerja $F_2 = 297,542$ $p < 0,001$; $F_3 = 466,419$ $p < 0,001$; $F_4 = 658,490$ $p < 0,001$. Amatan perkelompok 4K pun signifikan. Profisiensi $F_1 = 73,185$ $p < 0,001$; $F_2 = 175,517$ $p < 0,001$; $F_3 = 200,652$ $p < 0,001$. Kinerja $F_1 = 256,718$ $p < 0,001$; $F_2 = 394,820$ $p < 0,001$; $F_3 = 572,851$ $p < 0,001$, bahkan rerata antaramatan ulang (tahap II, III, dan IV) cenderung naik berturutan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan dukungan yang kuat bagi hipotesis yang diajukan. Hal ini sesungguhnya bisa dipahami sebagai suatu kewajaran, karena permasalahannya diangkat dari kenyataan dinamika psiko-sosio-budaya setempat, yang bhinneka sehingga menimbulkan ekosis-

tem, serta didukung oleh acuan teori yang tepat. Selain itu penelitian pendahuluan pun telah dilakukan, sehingga hipotesis yang diajukan pun telah memiliki dasar yang kuat.

Faktor lain yang ikut menentukan terbuktinya hipotesis adalah antara konsep dan operasionalnya tidak terdapat kesenjangan. Kisi-kisi permasalahan penelitian ini dapat dijaga, juga titik-titik lemah metodologi dapat ditanggulangi dengan baik. Sejak dari pembenahan, pengolahan-pembinaan, sampai pengembangan secara cermat dilakukan seobjektif mungkin. Hal demikian ini sesuai dengan anjuran peneliti lain sebelumnya (Horders, 1987; Ozawa, 1988, dan Onglatco, 1988). Maka penemuan penelitian tidak jauh berbeda dengan dengan pendapat pakar yang diacunya (Alderfer, 1986; Sayles, 1989; Matsuda, 1990; Todryk, 1990; Johnson dan Jhonson, 1991).

Kesimpulan

MIKEO memiliki pengaruh yang positif dan mantap terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan penemuan penelitian ini peneliti berkeyakinan kuat bahwa sungguh-pun mutu produktivitas kerja SDM Indonesia masih rendah, namun sangat potensial untuk diolah, dikembangkan, dan lebih diunggulkan dengan jalan seperti beberapa langkah yang terkandung dalam MIKEO, antara lain yang terpokok adalah: (a) pembenahan, (b) pembinaan, dan (c) pengembangan secara tepat dan benar berdasarkan acuan kemajuan ilmu pengetahuan maupun teknologi (IPTEK). Adapun model operasional yang bisa ditempuh adalah: (1) diagnosis, (2) konseling, (3) pelatihan kepekaan, (4) pembentukan kelompok 4K, (5) pembinaan antarkelompok, dan (6) pemantauan umpan balik.

Saran

1. Pengembangan mutu SDM Indonesia seharusnya diawali dari pembenahan dan pembinaan. Hal ini harus disadari sebagai proses mungkin membutuhkan waktu, tenaga, maupun biaya yang tidak sedikit, sebab kondisinya masih cukup rendah kalau tidak dapat dikatakan "payah".
2. MIKEO perlu juga dipakai sebagai salah satu intervensi dalam sistem pengembangan SDM Indonesia.
3. Bagi peneliti yang akan datang, sebaiknya menempatkan satuan kelompok-kelompok sebagai subjek penelitiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N. 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Kent Publishing, Inc.
- Albanese, R., and Van Fleet, D. 1985. Rational behavior in groups: The free riding tendency. *Academi of Management Review* 10, 244-55.
- Alderfer, C.P. 1986. The invisible director on corporate boards. *Harvard Business Review*, November - December 38-52.
- Ancona, D.G. 1987. *Group in organization: Extending laboratory models*. Beverly Hill, Ca.: Sage Publications.
- Anderson, A.B. 1975. Combined effects of interpersonal attractions and goal-path clarity on cohesiveness of task oriented groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 68-75.
- Ando, M. 1973. *Rodoshinnigaku*, 5, 18 - 27. Tokyo: Rikkyoda.
- Ando, M. 1975. *Romushinnigaku: Toku-betsuna Kogi*. Tokyo: Rikkyoda.
- Apindo 1995. Bila upah setara KFM kenaikan UMR harus dibarengi peningkatan produktivitas, *NERACA* 1-03-1995.
- Auletta, K. 1986. *Greed and Glory on Wall Street: the fall of the House of Lehman*, New York: Random House.
- 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.
- Bond, C., Jr., and Titus, L. 1983. Social facilitation: A meta-analysis of 241 studies. *Psychological Bulletin*, 94, 265-92.
- Carroll, S.J., Jr., and Tosj, H.L., Jr. 1973. *Management by objectives*. New York: Macmillan.
- Cartwright, D. and Zander, A. 1968. The structural properties of groups: Introduction. In D. Cartwright and A. Zander (Eds). *Group Dynamics Research and Theory*. 3rd. ed. New York: Harper, pp. 86-98.
- Cecil, E., Cumming, L., and Chertkoff, J. 1973. Group composition and choice shifts: Implication for administration. *Academy of Management Journal*, 16, 412-22.
- Choi, H.S. 1987. *Productivity through people in the age of changing technology*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Cosier, R. 1981. Dialectical inquiry in strategic planning: A case of premature acceptance? *Academy of Management Review*, 6, 643- 48.
- Drucker, P. 1954. *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Early, P.C. 1989. Social loafing and collectivism: A comparison of the U.S. and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly* 34, 565-81.
- Ewing, D. 1983. *Do it my way or you're fired!* New York: John Wiley.
- Gordon, L.V. 1963. *Research briefs on survey on interpersonal values*. Chicago: Science Research Associates.
- Gordon, L.V. 1987. *Survey of Interpersonal Values*. Revised Manual. Chicago: Science Research Associates.
- Gree, T. and Langread, E. 1975. A cross national comparison of consumer habits and innovator characteristics. *Journal of Marketing*, 39, 29-47.
- Groberg, D.H. 1987. *Inner productivity: Tapping the inner sources of productivity through balancing vision, skill, and reinforcement*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Hadipranata, A.F. 1987a. MI KE O. Yogyakarta: Studio Yogyayasa Laboratorium Sumberdaya Manusia. *Laporan hasil lokakarya*.
- Hadipranata, A.F. 1987b. MI KE O. Yogyakarta: Badan Pelaksana Pendidikan dan Latihan Ketenagakerjaan Yogyakarta.
- Hadipranata, A.F. 1989. Pengaruh manajemen interpersonal kelompok efektif ofensif (MIKEO) terhadap produktivitas armada pemasaran produk di JATENG dan DIY. Yogyakarta: *Laporan Penelitian*, DP3MUGM No. 159.
- Hadipranata, A.F. 1992. Pengaruh manajemen interpersonal kelompok efektif objektif terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Psikologi Indonesia* 4, 63-69.

- Hadipranata, A.F. 1993. Pengaruh MIKEO (manajemen interpersonal kelompok efektif objektif) terhadap prestasi kerja karyawan Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta. *Jurnal Kajian Bisnis*, 1, 41-44.
- Hordes, M.W. 1987. *Whitecollar productivity improvement: A success story*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Imai, M. 1986. *Kaizen*. London: The Cambridge Corporation.
- Inohara, H. 1990. *Human resource development in Japanese companies*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Ishikawa, K. 1981. *General principles of QC Circles*. Tokyo: QC Circle Headquarters, JUSE (The Japanese Union of Scientists and Engineers).
- Ishikawa, K. 1984. *Quality control circles at works*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Ishikawa, K. 1985. *What is total quality control? The Japanese way*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Janis, I.L. 1982. *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I.L. 1989. *Crucial decisions*. New York: The Free Press.
- Kikuchi, A. (1972a). "Giri" Japanese interpersonal values. *Japan Anthropology Quarterly*, 2, 31-45.
- Koentjaraningrat (1974). *Kebudayaan mentaliteit dan pembangunan*. Jakarta: P.T. Gramedia.
- Krishnamurthy, V. (1987). *Developing a work ethos for people productivity*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Lampito, O. (1994). Indonesia gagal masuk 10 besar, *Kedaulatan Rakyat*. Yogyakarta, 17 Oktober 1994.
- Latif, A. (1995). Kalau mereka tidak sanggup tidak usah jadi pengusaha. *Republika*, 13-03-1995.
- Lawler, E.E., and Porter, L.W. (1967). The effects of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Maler, N.R.F. (1967). Assets and liabilities in group problem solving. The need for an integrative function. *Psychological Review*, 74, 239-49.
- Malik, A. (1974). *Wawasan Nusantara dan Sumpah Pemuda*. Tokyo: KBRI.
- Masrun, Martono, Rasyid, H.F., Harjito, P., Utami, M.S., Bawani, N.A., Aritonga, L., dan Sutjipto, H. (1986). Studi mengenai kemandirian pada penduduk di tiga suku bangsa (Jawa, Batak, Bugis). Kantor Menteri Negara Kependudukan dan Lingkungan Hidup - Fakultas Psikologi UGM. *Laporan Penelitian*.
- Matsuda, T. (1977). *Seisensei to shoshuden ketsudou*. Tokyo: Japan Productivity Centre.
- Matsuda, T. (1990). *Seisensei to shoshuden ketsudou*. Tokyo: Japan Productivity Centre.
- Matsui, T. (1977). *Oyo Shinrigaku*. Tokubatsuna Kogi. Tokyo: Rikkyo dai.
- Minner, J.B. (1978). Twenty years of research on role motivation theory of managerial effectiveness. *Personnel Psychology*, 31, 739-305.
- Muczyk, J.P. (1978). A controlled field experiment of measuring the impact of MBO performance data. *Journal of Management Studies*, 15, 318-19.
- Mulder, N. (1978) *Kepribadian Jawa dan pembangunan nasional*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Onglatco, M.L.U. (1988). *Japanese Quality Control Circle: Feature, effect, and problems*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Organ, D.W., and Bateman, T.S. (1991). *Organizational Behavior*. Homewood Il.: Richard D. Irwin.
- Ozawa, M. (1988). *Total quality control and management: The Japanese approach*. Tokyo: QCC Headquarters, JUSE.
- Pakualam VIII, S.P. (1994). *Sambutan Pengarahan Musyawarah Daerah (MUS-DA) IV Angkatan Muda Pembaharuan Indonesia (AMPI) Daerah Istimewa Yogyakarta 5-6 Februari 1994*.
- Sayles, L. (1989). *Leadership: Managing in real organizations*. New York Mc Graw-Hill.
- Shaw, M.E. (1971). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shirakashi, S. (1990). *MBO to ningentekina eikyo*. Osaka: Osaka Dalgaku, Ningen Kagaku.
- Shyaufii, M. (1993). Produktivitas kerja karyawan di Jawa Timur. Surabaya: Kantor Wilayah Departement Tenaga kerja R.I. *Materi Ceramah*.
- Soeharto (1993). *Pidato Kenegaraan Presiden Republik Indonesia di depan Sidang Dewan Perwakilan Rakyat, pada tanggal 16 Agustus*. Jakarta: DIKTI-DEPDIBUD.
- Steiner, I. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- United Nations Development Programme (1991). *Human Development Report 1991*. New York: Oxford University Press.
- United Nations Development Programme (1994). *Human Development Report 1994*. New York: Oxford University Press.
- Webber, R. (1979). *Management: Basic elements of managing organizations*. Homewood, Il.: Richard D. Irwin.
- Yoshida, T. (1987). *Productivity mega-trends in developing countries, Asian economics development and future prospects*. Tokyo: Asian Productivity Organization.