

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan (Leadership)

2.1.1. Definisi

Setiap orang, masyarakat bahkan suatu negara membutuhkan sosok pemimpin. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin hendaknya yang dapat membuat orang-orang yang dipimpinnya merasa puas, menghargai dan menghormati pemimpin dan sifat kepemimpinannya. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka persekutukan orang dengan mengkomunikasikannya dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.

Secara teoritis definisi dari kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan (Robbins, S, 1996).
2. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Ivancevich et al, 1999).
3. Kepemimpinan adalah proses perilaku manusia yang mana aktivitas-aktivitas seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk mendukung tujuan yang diharapkan (Harrison, 1992).

4. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan setiap anggota agar setiap anggota dapat mengerti dan memahami maksud dan tujuan yang dikerjakan (Drath & Palus, 1994).
5. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sebagai individu atau kelompok untuk berpikir, bersikap dan berbuat kearah yang dikehendaki (Ervianto, 2005).

2.1.2. Teori kepemimpinan

Terdapat banyak teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya menurut Robbins (1996) yaitu :

1. Teori Ciri atau *Trait Theories*.

Teori kepemimpinan ini melihat sejumlah terbatas ciri-ciri individual seperti intelektualitas, emosional, dan fisik dari seorang pemimpin. Ciri-ciri ini dapat diketahui dengan pengamatan perilaku dalam kelompok, pemilihan teman, penilaian dari pengamatan seseorang, dan analisis data biografis, misalnya enam ciri yang cenderung membedakan pemimpin dan bukan pemimpin adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relavan dengan pekerjaan.

2. Teori Perilaku/*Behaviour Theories*.

Teori ini menganut paham bahwa ada sikap-sikap tertentu pada diri seseorang yang tampak dan bisa dikembangkan untuk menjadi seorang pemimpin. Perbedaan antara teori ciri dan teori perilaku dalam penerapan, terletak dalam pengandaian yang mendasari. Seandainya teori ciri itu

valid, maka kepemimpinan secara dasar dibawa dari lahir. Di pihak lain, seandainya ada perilaku spesifik yang menunjukkan pemimpin, maka dapat diajarkan kepemimpinan dan jika pelatihan itu berhasil maka dapat diperoleh pemimpin-pemimpin yang efektif. Menurut Stephen Robbins (1996) Teori perilaku telah diteliti di Universitas Negeri Ohio, Universitas Michigan, Kisi Manajerial, dan Studi Skandinavia.

Teori yang paling menyeluruh dan ditiru dihasilkan dari riset yang dimulai pada Universitas Negeri Ohio pada akhir tahun 1940an, para peneliti mengidentifikasi dimensi-dimensi dari perilaku kepemimpinan, yaitu:

a. Struktur awal (*initiating structure*)

Struktur awal mengacu pada sejumlah mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang dicirikan sebagai tinggi dalam struktur awalnya dapat diberikan istilah seperti “menugasi anggota-anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu”, mengharapakan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti

b. Pertimbangan (*consideration*)

Pertimbangan diartikan sebagai sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan

perasaan mereka, yang menunjukkan kepedulian, kesejahteraan, status dan kepuasan pengikut-pengikutnya. Seorang pemimpin yang tinggi dalam pertimbangan dapat diartikan sebagai seseorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah, dan memperlakukan semua bawahan sama.

Riset ekstensif yang didasarkan pada definisi-definisi ini, menemukan bahwa para pemimpin yang tinggi dalam struktur awal dan pertimbangan (seorang pemimpin “tinggi-tinggi”) cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi daripada mereka yang rendah dalam hal pertimbangan, struktur awal, atau keduanya. Tetapi gaya “tinggi-tinggi” tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang positif. Misalnya, perilaku pemimpin yang dicirikan sebagai tinggi pada struktur awal mendorong tingginya tingkat keluhan, serta keluarnya karyawan dan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah pada pekerja yang mengerjakan tugas-tugas rutin, sedangkan pertimbangan yang tinggi secara negatif dihubungkan dengan penilaian kinerja dari pemimpin. Kesimpulannya dari Studi Ohio menyarankan bahwa gaya “tinggi-tinggi” umumnya membawa hasil yang positif, tetapi cukup banyak kekecualian yang dijumpai menunjukkan bahwa faktor-faktor situasional perlu dipadukan kedalam teori ini.

Riset dan Survei Universitas Michigan mempunyai sasaran yang serupa: melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya

dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan memiliki dua dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan lebih menekankan hubungan antar pribadi, mereka memperhatikan secara pribadi pada kebutuhan bawahan dan menerima adanya perbedaan individual di antara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan: perhatian utamanya adalah penyelesaian tugas kelompok. Kesimpulan yang diperoleh oleh peneliti Michigan adalah mendukung pemimpin yang perilakunya berorientasi karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah.

Menurut Robbins (1996), Studi Skandinavia mengemukakan bahwa dalam dunia yang berubah pemimpin yang efektif akan menampilkan perilaku yang berorientasi perkembangan, yaitu pemimpin menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan.

3. Teori Kemungkinan / Situasional / *Contingency Theories*

Model ini menjelaskan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi. Tidak sedikit telaah yang mencoba memilahkan faktor penting situasional yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan. Misalnya, variabel moderating yang populer, variabel ini digunakan dalam mengembangkan teori kontigensi yang mencakup tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin, dan kematangan bawahan.

Ada lima pendekatan untuk memilah variabel kunci situasional, yaitu: model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, teori pertukaran pemimpin-anggota, model jalur-tujuan serta model partisipasi-pemimpin.

a. Model Fiedler (1977).

Model kemungkinan yang pertama untuk kepemimpinan dikembangkan oleh Fred Fiedler. Model kemungkinan Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya intraksi dari pemimpin dengan bawahannya seras sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si-pemimpin. Fiedler mengemukakan suatu instrumen yang disebutnya kuesioner LPC (*least preferred*

coworker-kuesioner rekan-sekerja paling kurang disukai) yang bermaksud apakah seseorang itu berorientasi tugas atau hubungan. Fiedler yakin bahwa faktor utama dalam sukses kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu itu. Jadi Ia memulai dengan menemukan apakah gaya dasar itu melalui kuesioner LPC. Setelah gaya kepemimpinan dasar seorang individu dinilai lewat LPC, perlulah memadankan pemimpin dengan situasi. Fiedler mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan faktor utama situasional yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yang didefinisikan sebagai berikut:

1. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pimpinan mereka
2. Struktur tugas: sampai tingkat mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur)
3. Kekuasaan posisi: tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin ada variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji

Langkah berikutnya dalam model Fielder adalah mengevaluasi situasi dalam ketiga variabel kemungkinan ini. Hubungan pemimpin-anggota baik atau buruk, struktur tugas tinggi atau rendah, kekuasaan posisi kuat atau lemah.

Fiedler menyatakan bahwa semakin baik hubungan pemimpin-anggota, makin terstruktur pekerjaan itu, dan makin kuat kekuasaan posisi, makin banyak kendali atau pengaruh yang dimiliki pemimpin itu.

Pada tahun 1987, Fiedler dan Joe Gracia mengkonsep ulang teori orisinal dari Fiedler, mereka mencoba untuk menjelaskan proses yang ditempuh seorang pemimpin untuk memperoleh kinerja kelompok yang efektif. Mereka menyebut teori sumber daya kognitif. Teori tersebut dimulai dengan membuat dua pengandaian. Pertama, pemimpin yang cerdas dan kompeten merumuskan rencana, keputusan dan strategi tindakan yang lebih efektif daripada pemimpin yang kurang cerdas dan kurang kompeten. Kedua, para pemimpin mengkomunikasikan rencana, keputusan, dan strategi mereka lewat perilaku pengarah. Kemudian Fiedler dan Gracia menunjukkan bagaimana stress dan sumber daya kognitif seperti pengalaman, masa kerja, dan kecerdasan membawa pengaruh yang sangat penting pada keefektifan kepemimpinan.

b. Teori situasional Hersey dan Blanchard (1988).

Paul Hersey dan Key Blanchard telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang disebut teori kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memfokuskan para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil

dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argument Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa merekalah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang diikuti oleh pemimpin itu, keefektifan bergantung pada tindakan dari pengikutnya. Istilah kesiapan mengarah ke sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Hersey dan Blanchard mengemukakan empat perilaku pemimpin yang spesifik, yaitu mengatakan (*telling*), menjual (*selling*), berperan serta (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Mengatakan (*telling*).

Pemimpin ini mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orang tentang apa, bagaimana, kapan, dimana melakukan berbagai tugas. Perilaku ini menekankan kepada perilaku pengarah.

2. Menjual (*selling*).

Pemimpin berperilaku mengarah dan mendukung.

3. Berperan serta (*participating*).

Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dimana pemimpin sebagai yang utama mempermudah dan mampu berkomunikasi.

4. Mendelegasikan (*delegating*).

Pemimpin mampu memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

c. Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX, *Leader Member Exchange*).

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Individu-individu ini menyusun kelompok menjadi dua bagian, Pertama, kelompok dalam yang dimana tiap bawahan dapat dipercaya, mendapat sejumlah perhatian yang tidak proposional dari pemimpinnya, dan kemungkinan lebih besar untuk mendapat hak istimewa. Kedua, kelompok luar yang dimana tiap bawahan memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, dan mendapatkan hubungan atasan dan bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas yang formal. Teori LMX menunjukkan bahwa bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluar karyawan lebih rendah, dan jika bersama dengan atasan memiliki tingkat kepuasan yang lebih besar.

d. Teori Jalur-Tujuan.

Teori Jalur-Tujuan adalah teori yang dikembangkan oleh Robert House (1976) yang merupakan suatu teori bahwa perilaku seseorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka dipandang sebagai sumber dari keputusan masa depan. Teori ini merupakan model kemungkinan dari kepemimpinan yang mengambil unsur-unsur utama dari penelitian kepemimpinan Ohio. Hakikat teori ini adalah bagaimana tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan dan memberikan pengarahan yang perlu, serta dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

Menurut Teori Jalur-Tujuan perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan jika dipandang sebagai suatu sumber kepuasan atau sebagai sarana bagi kepuasan masa depan. Perilaku seorang pemimpin bersifat *motivasional* yang membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif, dan memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif. Untuk itu, House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan. *Pemimpin direktif* adalah pemimpin yang membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan kasus mengenai bagaimana

menyelesaikan tugas. *Pemimpin pendukung* adalah pemimpin yang bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. *Pemimpin partisipatif* adalah pemimpin yang berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Pemimpin berorientasi-prestasi adalah pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

e. Model Partisipasi Pemimpin.

Pada tahun 1973, Victor Vroom dan Philip Yetton mengembangkan suatu model partisipasi pemimpin yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dengan pengambilan keputusan. Model Partisipasi Pemimpin adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.

4. Neocharismatic Theories.

Teori ini mempunyai tiga ciri, yaitu: mereka menekankan simbol-simbol dan menunjukkan sifat/emosinya dalam memimpin dan mereka menginginkan komitmen dari anggotanya.

Termasuk dalam teori ini adalah tipe kepemimpinan karismatik dan tipe kepemimpinan transformasional.

a. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Tipe kepemimpinan karismatik adalah tipe kepemimpinan yang hanya menginginkan anggotanya untuk meniru kharisma dari seseorang. Peneliti mengemukakan bahwa pemimpin karismatik memiliki tujuan ideal yang ingin mereka capai, memiliki komitmen, pribadi yang kuat pada tujuan mereka, tegas, percaya diri serta sebagai agen perubahan radikal.

Seorang pemimpin karismatik mempengaruhi pengikutnya dengan beberapa proses, proses itu dimulai saat pemimpin mengutarakan dengan gamblang suatu visi yang menarik. Visi ini memberikan suatu rasa kesinambungan bagi para pengikut dengan menjamin masa depan yang lebih baik bagi organisasi yang dipimpinnya, kemudian pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja yang tinggi dan meyakinkan pengikutnya untuk dapat mencapai harapannya itu. Oleh karena itu maka pemimpin mampu meningkatkan harga diri dan kepercayaan diri para pengikutnya, kemudian pemimpin menunjukkan lewat perkataan dan tindakan suatu cara baru dari nilai-nilai dengan perilaku serta contoh yang patut ditiru para pengikut. Pada akhirnya pemimpin berani berkorban untuk memperlihatkan keberanian dan keyakinan terhadap visi dan misi dalam membentuk suatu organisasinya tersebut.

Berikut ini adalah karakteristik seorang pemimpin karismatik:

1. Percaya diri, seorang pemimpin benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan diri sendiri.
2. Suatu visi, seorang pemimpin yang dapat dan mampu memberikan jaminan untuk masa depan yang lebih baik bagi organisasi yang dipimpinnya.
3. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang, seorang pemimpin mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut yang dapat bertindak sebagai suatu motivasi.
4. Keyakinan kuat mengenai suatu visi, pemimpin karismatik sebagai pemimpin yang berkomitmen kuat bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mampu mengeluarkan biaya tinggi dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi itu.
5. Perilaku yang di luar aturan, pemimpin ikut serta dalam perilaku yang baru dan tidak umum, yang berlawanan dengan norma-norma, karena jika berhasil maka perilaku tersebut dapat menjadi terobosan baru dan mampu memberikan kekaguman kepada para pengikutnya.

6. Sebagai seorang pelopor terhadap suatu perubahan baru.
7. Kepekaan lingkungan, pemimpin karismatik mampu membuat penilaian yang realistis terhadap permasalahan lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk perubahan.

b. Tipe Kepemimpinan Transformasional

Tipe kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memberikan perhatian dan kepedulian atas perkembangan dan kebutuhan anggotanya. Pemimpin mempengaruhi sikap anggotanya dengan membantu mereka memandang masalah yang lama dengan cara yang berbeda atau baru. Teori yang digunakan untuk mendukung skripsi ini adalah "*Neocharismatic Theories*" dengan mengacu pada tipe kepemimpinan transformasional.

Berikut ini adalah karakteristik seseorang pemimpin transformasional:

1. *Charismatic*/berkarisma, yaitu pemimpin menunjukkan visi dan perasaan menjiwai tugasnya, menanamkan kebanggaan sehingga membuat pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercayai.
2. *Inspirational*/mempunyai inspirasi, yaitu pemimpin memotivasi dan menginspirasi anggotanya dengan mengkomunikasikan harapan-harapan dan tantangan-tantangan, menggunakan simbol-simbol untuk

menunjukkan sesuatu, menunjukkan tujuan-tujuan yang penting dengan cara yang sederhana.

3. *Intellectual Stimulating*/memberi rangsangan yang kritis, yaitu pemimpin memberikan rangsangan anggotanya untuk lebih inovatif dan kreatif, misal: dengan mempertanyakan asumsi-asumsi, menggali kecerdasan masing-masing individu, menggunakan rasio dan menanamkan pemikiran untuk memecahkan masalah dengan hati-hati.
4. *Individualized Consideration*, yaitu pemimpin memberikan perhatian kepada tiap-tiap individu secara pribadi, membimbing, memberi saran-saran atau nasehat dan mengarahkan kearah pencapaian dan perkembangan kearah yang lebih baik.
5. *Participative*, yaitu pemimpin mendorong partisipasi anggotanya supaya terhindar dari benturan atau ketidakcocokan antar anggota karena arus pergantian informasi yang begitu cepat dengan mengajak mereka untuk ikut berpartisipasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan.

2.2. Kepercayaan (Trust)

2.2.1 Definisi

Kepercayaan adalah dasar jaminan awal dari suatu hubungan dua orang atau lebih dalam bekerjasama. Kepercayaan menurut Shaw (1997) berasal dari bahasa German yaitu *trost*, yang menunjukkan tentang penilaian dari suatu karakter atau kemampuan orang lain. Dalam beberapa kasus kepercayaan tidak selalu berdasarkan dari pengalaman lalu seseorang. Kepercayaan tergantung pada penilaian terhadap kapasitas seseorang yang dibutuhkan pada suatu hal dan pihak-pihak mampu mengevaluasi orang-orang yang layak dipercaya yang dapat diharapkan dan memiliki pengaruh serta sifat yang tegas. Kepercayaan muncul dari pengetahuan yang spesifik dari fakta dan alasan yang ada. Berikut ini adalah definisi kepercayaan menurut beberapa ahli, yaitu:

1. Kepercayaan adalah suatu keyakinan kepada seseorang yang dipercayai atau diharapkan (Shaw, 1997).
2. Kepercayaan adalah harapan seseorang, asumsi-asumsi atau keyakinan akan kemungkinan tindakan seseorang akan bermanfaat, menguntungkan atau setidaknya tidak mengurangi keuntungan yang lainnya (Robbinson, 1996).
3. Kepercayaan adalah bagian psikologis terdiri dari keadaan pasrah untuk menerima kekurangan berdasarkan harapan positif dari niat atau perilaku orang lain (Rousseau et al, 1998).

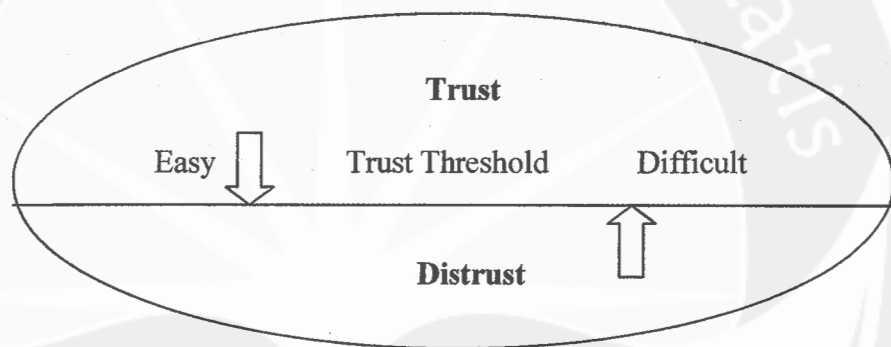
2.2.2 Risiko Kepercayaan

Kepercayaan tidak akan bisa tumbuh kecuali jika seseorang dapat menanggung risiko yang mungkin dapat menyebabkan ketidakpercayaan, dengan kata lain seseorang harus mengambil risiko untuk menentukan apakah keputusan yang diambil benar dalam mendapatkan kepercayaan dari orang lain. Dalam dunia serupa minat dan kemampuan dalam suatu risiko jika dihubungkan dengan kepercayaan akan menjadi minimal. Tetapi jika minat seseorang berbeda-beda, maka kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan dalam suatu kepercayaan mulai diragukan, tanpa suatu risiko maka tidak dibutuhkan suatu kepercayaan. Kepercayaan dan risiko tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi satu sama lain.

2.2.3 Batas-batas Kepercayaan

Setiap orang memiliki batas-batas kepercayaan yang berbeda-beda berdasarkan pengalaman masing-masing sehingga ada yang menyebabkan kepercayaan dapat berubah menjadi ketidakpercayaan, namun hal tersebut tergantung dari individu-individu yang terlibat didalamnya. Pada Gambar 2.1 ditunjukkan batas-batas kepercayaan yang dapat membantu guna menghindari ketidakpercayaan yang dialami seseorang. Dengan maksud lain seseorang yang dipercaya akan menyiapkan diri dari segala risiko yang dapat merugikan individu maupun kelompok dimana dia menjadi bagian dari anggota didalamnya. Tiap individu, tim, dan organisasi memiliki inti yang sama yaitu membentuk suatu kepercayaan dengan yang lain. Batas-batas kepercayaan mampu menghalangi terbentuknya suatu rasa kepercayaan, ini adalah suatu cara untuk memahami

tentang bagaimana ketidakpercayaan sering kali terlihat dari diri seseorang yang dapat menimbulkan ketidakmampuan diri untuk bisa bekerjasama dengan pihak lain. Setiap individu atau kelompok yang melanggar dan merubah kepercayaan yang ada akan menerima risiko. Setiap kesalahan-kesalahan baru, baik itu yang disengaja maupun tidak disengaja dapat menjadi bukti bahwa tidak ada yang benar-benar dapat mengubah seseorang, namun setiap orang bisa lepas dari masalah tersebut jika dapat membangun kembali kepercayaan yang sebelumnya telah hilang.



"Kepercayaan-sulit diperoleh jika kepercayaan telah hilang"

Gambar 2.1. Batas Kepercayaan (Trust Threshold)

Sumber: Trust in the Balance (Robert Bruce Shaw, 1997, p.27)

Ada tiga faktor penting dalam menentukan batas-batas kepercayaan.

1. Situasi.

Situasi/keadaan tergantung dari risiko yang terlibat di dalamnya, beberapa keadaan membutuhkan tinggi atau rendahnya batas-batas dalam suatu kepercayaan. Pertanyaan mendasar yang sering terjadi adalah "apakah anda mempercayai seseorang?", pertanyaan tersebut selalu ada dalam suatu hubungan seseorang terhadap yang akan

dipercayainya, atau dengan pertanyaan yang lebih spesifik, yaitu “apakah anda percaya mereka dalam melakukan sesuatu?”. Ini adalah kunci dari strategi dalam suatu perkumpulan. Sebagai contoh seseorang yang telah dipercaya pada perusahaannya memerlukan kepercayaan pada saat mengadakan pertemuan bersama dengan dua perusahaan untuk membahas cara-cara terbaik guna menjalin kerjasama antar dua perusahaan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa situasi berperan untuk menentukan kepercayaan seseorang ataupun kepercayaan akan seseorang yang dihadapinya.

2. Memberikan kepercayaan.

Tiap individu-individu, tim, dan organisasi cenderung menetapkan batas-batas kepercayaan yang lebih tinggi atau lebih rendah dari batas-batas kepercayaan yang ada. Sebagai contoh, salah satu perusahaan melakukan strategi yang salah dan keliru, maka orang-orang yang terlibat dalam perusahaan tersebut menetapkan batas-batas kepercayaan yang lebih tinggi guna menghindari kesalahan yang pernah terjadi sebelumnya dalam hal ini bahwa setiap perusahaan tentunya belajar dari kesalahan yang lalu agar tidak terjadi lagi kesalahan dalam pelaksanaannya untuk itu perusahaan memberikan kepercayaan kepada anggota yang dapat dipercaya untuk memperbaiki kesalahan yang pernah terjadi.

3. Mencari tahu agar dapat dipercaya.

Kepercayaan terhadap seseorang tergantung dari sifat seseorang untuk bisa dipercayai. Orang yang memberikan kepercayaan dapat menurunkan dan menaikkan batas-batas kepercayaan kepada seseorang yang akan dipercayainya tersebut. Seseorang yang memiliki reputasi baik mungkin akan lebih banyak peluang untuk mendapatkan kepercayaan dibanding dengan orang yang memiliki reputasi yang buruk atau orang yang tidak diketahui secara jelas reputasinya dalam lingkungannya. Sebagai contoh suatu perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain yang telah memiliki reputasi yang baik serta sudah menjalin hubungan kerjasama dengan waktu yang lama maka hubungan kepercayaan tersebut telah terbentuk, namun jika mereka akan bekerjasama dengan perusahaan lain yang baru maka akan timbul adanya keraguan oleh karena belum adanya rasa percaya.

2.2.4 Radius/jarak kepercayaan

Derajat tingkat kepercayaan tiap orang dalam suatu organisasi berbeda-beda, contohnya: dalam beberapa perusahaan orang-orang yang saling bekerjasama tentunya saling terbuka agar hubungan kerjasama dapat berjalan secara kolaboratif. Namun hal tersebut dapat menjadi masalah ketika seseorang mulai mencurigai suatu tim dari pihak organisasi lain, atau dalam beberapa perusahaan pihak-pihak didalamnya hanya bisa mempercayai orang-orang yang bekerja dalam suatu tim kerja pada perusahaannya sendiri. Karena derajat tingkat

kepercayaan berbeda-beda maka hal tersebut tidak hanya berlaku untuk perusahaan tetapi juga berlaku dalam suatu situasi/keadaan.

Ketika kita sudah mempercayai seseorang yang diyakini dapat dipercaya maka tidak selalu perlu mengawasi setiap tindakan seseorang yang dipercayai atau menanyakan apapun yang diharapkan. Jika seseorang mempercayai rekannya dan kemudian pada saat sedang melaksanakan perjalanan tugas orang tersebut memikirkan pekerjaannya yang telah dipercayakan kepada rekan kerjanya dan dengan segala kekuatirannya, tetapi dengan adanya kepercayaan segalanya akan lebih mudah. Dengan adanya kepercayaan maka seseorang lebih dapat memusatkan pikiran dan perhatian pada banyak kegiatan yang lain dibanding harus selalu merasa kuatir dan selalu curiga dengan satu permasalahan saja.

Kepercayaan bagaimanapun adalah suatu harga dimana jika semakin tinggi seseorang dipercaya maka semakin besar risiko kekecewaan yang akan diperoleh. Dengan kata lain semakin tinggi rasa kepercayaan maka semakin tinggi juga rasa kecewa yang dapat timbul tetapi sebaliknya semakin rendah rasa kepercayaan maka semakin rendah juga kecewa. Dari hal yang telah dijabarkan tersebut maka akan disederhanakan, bahwa seseorang yang akan memberi kepercayaan harus mampu membentuk dan membangun hubungan yang baik, serta dengan seseorang yang dipercayainya, dengan berani mengambil risiko tambahan yang bisa terjadi dalam suatu hubungan kepercayaan. Setiap orang ingin dipercaya, karena hal tersebut lebih mudah, lebih sedikit menuntut dibanding dengan seseorang yang memberikan kepercayaan yang selalu berpikir kuatir dan selalu timbul rasa curiga. Oleh sebab itu seseorang harus mampu untuk

mengimbangi rasa kepercayaan dengan pikiran yang lebih positif dibanding dengan rasa kecurigaan.

2.2.5 Hasil, kejujuran dan perhatian

Dalam membangun keberhasilan suatu usaha, maka perlu dipahami poin-poin penting agar tercapainya suatu kepercayaan yang tinggi, contohnya dari pengalaman seorang konsultan manajemen menemukan bahwa untuk memperoleh kepercayaan terdiri dari dasar-dasar penting yaitu: mencapai keberhasilan hasil, bertindak dengan jujur, dan dapat memberikan perhatian lebih pada suatu hal atau permasalahan yang ada. Oleh karena itu untuk memperoleh tingkat kepercayaan yang tinggi faktor-faktor tersebut harus diperhatikan dan dilaksanakan secara konsisten.

1. Mencapai keberhasilan suatu hasil (*Achieving Results*).

Pencapaian keberhasilan adalah tujuan utama dari suatu kepercayaan yang tentunya melibatkan banyak pihak lain didalamnya. Jika seseorang dapat mencapai keberhasilan suatu usaha maka orang tersebut dapat dipercayai dan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Keberhasilan dari suatu hasil yang dijanjikan oleh orang adalah dasar awal kepercayaan. Banyak kekeliruan dalam melihat suatu kepercayaan dari suatu kenyataan bisnis, karena bagaimanapun kepercayaan memerlukan rasa yakin (percaya) kepada orang lain dan mempercayai komitmen mereka kepada seseorang yang telah memberikan kepercayaan.

2. Bertindak dengan jujur (*integrity*)

Bertindak dengan jujur adalah faktor kedua dalam tercapainya kepercayaan, dengan bertindak secara jujur dalam setiap tindakan dan perkataan yang diucapkan maka seseorang dapat semakin dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan semua pernyataan dan sikapnya. Seperti moto hidup yaitu “lakukan apa yang kamu ucapkan dan lakukanlah itu”. Contohnya, jika seseorang tidak konsisten dalam perbuatan dan perkataan, maka orang tersebut tidak akan dipercayai atau tidak akan diberikan tanggung jawab, karena orang tersebut tentunya tidak dapat memenuhi dan melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

Harapan agar terpenuhi situasi yang baik dalam suatu hubungan adalah perlunya membina rasa kepercayaan, karena kecurigaan adalah celah dalam suatu hubungan antara rasa antisipasi dengan rasa yakin. Misalnya seseorang memberikan pinjaman uang kepada rekan kerjanya, dan rekannya berjanji akan mengembalikan uang dalam waktu dua bulan tetapi setelah dua bulan janjinya tidak dapat ditepatinya, karena waktu yang telah dijanjikannya itu telah lewat dan pinjamannya belum dikembalikan maka timbullah rasa tidak percaya lagi kepada rekan kerjanya tersebut, meskipun rekan kerjanya tersebut memiliki alasan untuk belum melunasi pinjamannya, tetapi dari permasalahan ini orang yang meminjamkan sudah mulai timbul rasa curiga dan mulai timbul rasa tidak percaya.

Dari permasalahan di atas menunjukkan bahwa sikap diri dan pernyataan seseorang itu besar pengaruhnya terhadap kepercayaan. Jika seseorang sudah tidak dapat dipertanggung jawabkan perkataan dan perbuatannya lagi maka dalam lingkungannya akan timbul rasa tidak dipercayai. Oleh sebab itu maka dampak dari kejujuran dalam membangun suatu kepercayaan sangatlah besar, karena hal tersebut dapat mempengaruhi diri seseorang untuk dapat tetap dipercayai atau tidak dipercayai.

Dari penjabaran tersebut dapat disimpulkan bahwa kepercayaan memerlukan kejujuran, dengan kata lain kepercayaan tergantung dari konsistensi dalam tindakan dan perkataan seseorang. Ketidakmampuan dalam berbuat dan bertindak secara jujur dapat menyebabkan seseorang tidak layak untuk dipercaya.

3. Memberikan perhatian (*Demonstrating Concern*)

Bagian ketiga dalam membangun kepercayaan adalah memberikan perhatian kepada orang lain. Pihak-pihak dalam suatu tim akan lebih percaya kepada seseorang yang memiliki perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan timnya. Dengan kata lain bahwa dengan memberikan perhatian yang lebih pada setiap keadaan maka orang tersebut akan dapat dipercaya, karena mengerti dan memahami serta peka dengan keadaan yang ada pada lingkungannya.

Kesimpulannya adalah kepercayaan memerlukan perhatian untuk kesejahteraan suatu kelompok, individu, atau tim kerja. Perhatian juga

mencerminkan suatu keinginan tulus terhadap suatu keadaan dalam suatu organisasi.

2.2.6 Teori kepercayaan

Menurut penelitian yang dilakukan Rousseau et al (1998) ada kepahaman antar disiplin dari sudut pandang ahli ekonomi, ahli sosiologi, dan ahli psikologi mengenai kondisi yang mengharuskan adanya kepercayaan. Pertama adanya risiko, dimana tanpa adanya risiko maka tidak diperlukan adanya kepercayaan (Shaw, 1997). Keduanya saling terkait antara pihak-pihak yang terlibat.

Ada tiga riwayat dasar kepercayaan, yaitu:

1. *Calculus-based trust* dideskripsikan suatu prespektif pilihan yang rasional, dimana kepercayaan muncul ketika *trustor* (pihak yang memberikan kepercayaan atau yang mempercayai) menganggap bahwa *trustee* (pihak yang diberikan kepercayaan atau yang dipercaya) berniat untuk melakukan tindakan yang menguntungkan bagi *trustor*.
2. *Relational trust*, muncul diantara individu yang kerap kali berinteraksi sepanjang waktu. Melalui hubungan ini, pihak-pihak yang terlibat secara langsung mendapatkan pengalaman pribadi dan informasi yang membentuk dasar kepercayaan dan pelengkap yang mempengaruhi hubungan.
3. *Institution-based trust*, mengacu kepada suatu aturan institusi dalam membentuk kondisi yang diperlukan untuk munculnya kepercayaan. Institusi penting yang berkenan dengan ini yaitu sistem hukum dan norma-norma sosial tentang manajemen konflik.

Menurut Lewicki et al (1998) ada dua bentuk nyata kepercayaan yang dapat membawa rasa percaya maupun tidak percaya kepada orang yang sama. Misalnya bagi satu pihak seseorang dapat dipercaya namun dbagi pihak lain seseorang tersebut tidak dapat dipercaya. Menurut McAllister (1995) kedua bentuk nyata kepercayaan ini saling melengkapi satu dengan yang lainnya. Kedua bentuk nyata kepercayaan tersebut yaitu:

1. *Affect-based trust*, dimana ikatan emosional antar individu merupakan karakteristik utamanya. Setiap orang akan melakukan investasi emosional dalam hubungan yang berdasarkan kepercayaan, mengekspresikan rasa kepedulian dan perhatian akan kemakmuran mitra kerjanya. Percaya akan kebaikan hakiki dari hubungan yang dibina dan sikap-sikap tersebut akan mendapat balasan dari mitra kerjanya, sehingga ikatan emosional tersebut akan menjadi dasar kepercayaan.
2. *Cognition-based trust*, bentuk kepercayaan ini didasari oleh pengetahuan yang ada dan “*good reason*”, antara lain:
 - a. Kompeten (*competence*): kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu.
 - b. Tanggung jawab (*responsibility*): kemampuan untuk bertindak dengan batasan-batasan.
 - c. Handal (*reliability*): bertindak konsisten seperti yang diharapkan oleh partisipan lain.

Suatu hubungan baru dimulai dengan tingkat kepercayaan tertentu, bisa tinggi atau rendah tergantung pada faktor institusi rangsangan yang diterima untuk berkoperasi. Jika *relation trust* tidak dibangun diantara individu yang secara langsung dan insentif berinteraksi sepanjang waktu maka hubungan yang erat tidak mungkin terjadi. Perilaku dan sikap yang dapat menginspirasi kepercayaan dalam hubungan berdasarkan literatur mengenai riwayat kepercayaan antar personel dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, dimana *trustee* mempunyai kemampuan (*ability*), kebajikan atau perbuatan baik (*benevolence*) dan kejujuran (*integrity*). Kemampuan mengacu kepada keahlian (*skill*), kompetensi dan karakteristik yang relevan dengan situasi tertentu. Kebajikan yaitu *trustee* yakin mau melakukan hal yang baik bagi *trustor*. Aspek ini meliputi loyalitas (*loyalty*), kemampuan untuk menerima (*receptivity*) dan kepedulian (*caring*) dan dugaan bahwa *trustee* mempunyai kepentingan lain disamping motif keuntungan. Integritas melibatkan persepsi bahwa *trustee* setia atau mengikuti prinsip yang bias diberikan oleh *trustor*.

Menurut Shaw (1997) tingkat dimana orang-orang dalam suatu organisasi percaya kepada orang lain sangat bervariasi. Tingkat kepercayaan bisa bervariasi tidak hanya antar tim namun juga dalam anggota tim. Oleh sebab itu untuk mengukur kepercayaan menurut Shaw salah satunya dengan menggunakan tingkat *exhibiting trust*, tujuan dilakukannya pengukuran tingkat *exhibiting trust* yaitu untuk mengetahui kepercayaan yang sekarang sudah ada (*currently exist*) pada suatu tim atau suatu organisasi.

Kepercayaan tidak bisa didapatkan dengan mudah, perlu adanya waktu dan bukti nyata agar suatu kepercayaan dapat tumbuh dengan sendirinya. Oleh sebab itu, kepercayaan harus dipertahankan sebisa mungkin. Kepercayaan sangat mudah hilang jika tidak dapat membuktikan secara nyata, sebaliknya sangat sulit untuk mendapatkan kepercayaan kembali jika kepercayaan itu sendiri sudah hilang. Intinya kepercayaan sangat mudah hilang jika tidak digunakan dengan benar dan kepercayaan sulit tumbuh kembali.

Dalam suatu proyek konstruksi, pihak kontraktor akan membentuk suatu tim untuk menyelesaikan proyek sesuai yang telah dijadwalkan. Dalam tim tersebut tentunya telah ditetapkan jabatan masing-masing beserta tugasnya. Mulai tingkat paling atas manajer proyek, kemudian staf-staf yang berada dibawahnya. Pada penelitian ini dipilih menggunakan *Exhibiting trust* karena lebih sesuai pada pengukuran dalam suatu tim. Khususnya untuk mengukur kepercayaan dalam satu tim kerja pada suatu proyek konstruksi.

Pengukuran tingkat *exhibiting trust* meliputi:

1. Adanya pelimpahan wewenang.

Kepercayaan yang diberikan bisa diwujudkan dalam bentuk pelimpahan wewenang, dimana kekuasaan dan control harus dibagi kepada mitra kerja perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing sehingga semua pihak akan merasa bertindak sebagaimana layaknya “pemilik” proyek (dalam hal ini kontraktor).

2. Bekerjasama secara kolaboratif.

Agar masing-masing pihak dapat mencapai kesuksesan dari hubungan yang telah disepakati bersama, maka kerjasama antar pihak secara kolaboratif mutlak diperlukan untuk menghindari adanya perselisihan.

3. Mau mengambil risiko sendiri.

Risiko kegagalan yang terjadi selama hubungan tidak hanya ditanggung satu pihak saja, karena hubungan yang didasarkan atas kepercayaan menghendaki sikap mau bertanggungjawab secara kolektif agar perkembangan proyek dapat berjalan lancar.

4. Terbuka dalam perubahan.

Sikap menolak adanya perubahan akan menghambat kinerja, hubungan bisnis yang menerapkan cara-cara lama dalam melakukan pekerjaan bisa digantikan dengan cara-cara baru yang menjanjikan kinerja yang lebih baik sehingga masing-masing anggota tim dapat mencapai target yang diinginkan secara lebih tepat.

5. Bebas mengemukakan pandangan

Masing-masing anggota tim harus dapat dengan bebas menyampaikan ide-ide atau pendapat walaupun kelihatannya bertentangan dengan suara mayoritas, selama ide-ide atau pendapat tersebut disampaikan untuk meningkatkan produktivitas dan kebaikan hubungan yang telah dibina.

6. Adanya pembelajaran organisasi

Salah satu hal yang harus diingat oleh masing-masing anggota tim bahwa jika terdapat kesalahan baik dalam melakukan pekerjaan dan pendapat yang telah dikemukakan maka kesalahan tersebut harus segera diungkapkan agar dapat dipikirkan secara bersama-sama jalan keluarnya dan mengambil hikmah agar tidak terulang lagi kesalahan yang sama dikemudian hari.

7. Adanya otonomi

Otonomi dikehendaki yaitu kebebasan untuk melakukan apa saja yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan masing-masing dimana tidak banyak terdapat batasan dan kontrol yang tidak perlu diberlakukan.

8. Secara keseluruhan kepercayaan

Penilaian secara keseluruhan segala bentuk kepercayaan di dalam hubungan kerja.