

KEPERCAYAAN DALAM TIM

Sri Raharso¹

Abstract

Organizations are nowadays faced with a growing number of challenges for their successful operation in the current market and society. Their survival in the current turbulent market is continuously at risk and becomes uncertain. The competitive challenges of the last decade have seen an increase in the number of organizations using teams as a new work design. Hence, organizations have become flatter and more team centred. So, a team is the most common and basic working unit in today's business organizations. One of the most important elements that determine the ability of teams to cooperate effectively is the ability of each team member to trust the entire team and each of the other team members. Scholars have long been interested in the study of trust in organizations; trust is seen as one of the critical elements. Trust is critical to individuals, organizations, and society in general. Trust is important because it is linked to the level of employee and organizational performance. Organizations that were identified as "high trust" generally got more qualified applicants, experienced lower turnover, and healthcare costs, higher levels of customer satisfaction, and greater innovation and risk taking. Since breaking trust gives rise to distrust, maintaining trust requires careful attention from management. High trust can account for a company's competitiveness in the long run.

Keywords: trust, team, competitiveness

A. Pendahuluan

Drucker (1998) mengatakan bahwa tim merupakan unit dasar dari hampir semua perusahaan. Tim telah mendapatkan kepopuleran dalam organisasi modern (Msanjila & Afsarmanesh, 2008). Menurut DeJanasz *et al.* (2006: 184) tim merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan personal dan kehidupan kerja seseorang. Alasan rasionalnya adalah: ketika lingkungan berubah dengan cepat dan masalah yang dihadapi perusahaan semakin kompleks, maka perusahaan tidak cukup lagi bersandar pada potensi individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Drucker, 1998). Seperti yang disinyalir oleh Jones *et al.* (2000), organisasi modern pada saat ini menghadapi sejumlah tantangan agar mereka sukses dalam beroperasi di pasar dan masyarakat. Kemampuan untuk selalu *survive* semakin dibutuhkan ketika pasar semakin beresiko dan tidak pasti. Misalnya: meningkatnya

tekanan kompetisi, kecenderungan pemerintah yang semakin tunduk pada liberalisasi dan globalisasi, kelangkaan sumber daya (misal: minyak bumi dan bahan bakar fosil lainnya), konsumen yang semakin menuntut (*more demanding and less forgiving*), dan volatilitas kesempatan bisnis merupakan katalisator dari ketidakpastian tersebut.

Selain itu, munculnya ekonomi-baru (*new economy*) dalam situasi pasar yang sangat tidak pasti secara langsung juga mempengaruhi sifat pekerjaan (*nature of work*) di sebuah organisasi (Zanini *et al.*, 2009). Contohnya, volatilitas dan kontrak kerja karyawan yang semakin pendek (tidak ada lagi karyawan yang bekerja seumur hidup untuk sebuah perusahaan) menyebabkan rusaknya hubungan kepercayaan antara pekerja dan pemberi kerja (Zanini *et al.*, 2009). Selain itu, tingkat ketidakpastian dan *turnover* yang dialami oleh pekerja di masa ekonomi-baru merupakan merupakan sebuah turbulensi

¹) Lektor Kepala Jurusan Administrasi Niaga-Politeknik Negeri Bandung

besar dan bisa menyebabkan instabilitas dalam organisasi (Audretsch & Thurik, 2001: 15 dalam dalam Zanini *et al.*, 2009). Saat ini para karyawan tidak lagi dikontrak dalam jangka panjang, sehingga kepastian kerja karyawan makin tidak pasti. Ketika kontrak kerja hampir berakhir, mereka was-was karena mungkin tidak lagi memiliki pekerjaan. Menurut Argandona (2003: 17 dalam dalam Zanini *et al.*, 2009), kondisi kerja saat ini sangat sarat konflik, kompetisi internal yang sangat keras, disintegrasi loyalitas, semakin bersifat oportunistik dan berperilaku tidak etis. Hasil observasi Argandona juga mengindikasikan bahwa ekonomi-baru ditandai oleh perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja muda, *turnover* yang tinggi karena adanya pemberhentian dan *outsourcing* (dalam Zanini *et al.*, 2009).

Oleh karena itu, keinginan organisasi untuk memperoleh daya saing yang semakin tinggi serta memperoleh keuntungan dari pengembangan kesempatan-kesempatan mensyaratkan setiap perusahaan untuk menggabungkan dan mengaplikasikan karakteristik dan kemampuan dari keseluruhan anggota organisasi (Drucker, 1998). Hal tersebut dapat dicapai dengan mengaplikasikan tim sebagai struktur dasar organisasi (*team-based organization*).

Agar tim memiliki kinerja yang optimal, prakondisi yang dibutuhkan oleh tim adalah kemampuan anggota tim untuk bekerja sama secara efektif. Untuk bekerja sama, salah satu elemen kritisnya adalah adanya kepercayaan anggota terhadap anggota yang lain serta kepercayaan pada tim itu sendiri (Shen & Chen, 2007). Bekerja bersama dalam sebuah tim memerlukan kepercayaan (Spector & Jones, 2004).

Pada dasarnya para ahli telah lama tertarik dengan penelitian dalam bidang kepercayaan dalam organisasi (Costa, 2003). Penekanan juga dilakukan terhadap dinamika interpersonal dan kelompok dalam lingkungan kerja, dimana kepercayaan dilihat sebagai salah satu elemen kritis. Ketika kepercayaan tidak hadir, tidak seorangpun karyawan yang

akan mengambil resiko untuk mengambil inisiatif dan semua anggota tim tidak akan memperoleh manfaat dari kolaborasi dan kerja sama (Sabel, 1993 dalam Costa, 2003).

Riset terbaru memperlihatkan bahwa kepercayaan dalam tingkatan yang tinggi telah memberikan manfaat pada tingkatan organisasi dan masyarakat. Level kepercayaan yang tinggi memberi pondasi pada tatanan sosial, kerja sama yang sukses dan tim kerja yang efektif, serta berpengaruh positif pada pengembangan sosioekonomi suatu negara (Fukuyama, 1995 dan Putnam *et al.*, 1993 dalam Pucetaite & Lamsa, 2008). Kepercayaan yang tinggi dalam perusahaan juga menolong perusahaan dalam meminimalkan resiko dan mengurangi biaya operasi (Connel *et al.*, 2003 dalam Pucetaite & Lamsa, 2008), berkontribusi pada keamanan tempat kerja, produktivitas dan kualitas kehidupan karyawan (Hosmer, 1995; Lewicki *et al.*, 1998; Lewis & Weigert, 1985; Young & Daniel, 2003; semua dalam Pucetaite & Lamsa, 2008). Artinya, kepercayaan bisa menjadi sumber daya saing dalam jangka panjang.

Sebaliknya, tingkat kepercayaan yang rendah akan mencegah masyarakat dalam memanfaatkan *human capital* yang tersedia, mencegah terciptanya *network* bisnis dan struktur yang mampu menciptakan skala ekonomis, sinergi, dan pengembangan berkelanjutan tidak akan terjamin. Pada tingkatan organisasi, biaya dari rendahnya kepercayaan sangatlah besar karena karyawan memiliki komitmen dan keinginan untuk bekerjasama yang rendah, resiko yang timbul dari perilaku menyimpang karyawan, kualitas kerja yang rendah, dan kebutuhan pengendalian yang tinggi (Wicks *et al.*, 1999 dalam Pucetaite & Lamsa, 2008). Dengan demikian, rendahnya kepercayaan dalam masyarakat dan organisasi akan menyebabkan hilangnya kesempatan untuk memperoleh daya saing dalam pasar global. Konsekuensinya, karena manfaat dari kepercayaan yang tinggi dan kerugian dari rendahnya kepercayaan sangatlah nyata, maka konstruk ini perlu dikelola secara paripurna (Pucetaite & Lamsa, 2008).

B. Peran Kepercayaan dalam Organisasi

Mengapa konsep kepercayaan menjadi isu penting dalam studi organisasi? Menurut (Tyler, 2003), kepercayaan menjadi penting karena adanya keinginan kuat untuk memahami bagaimana menciptakan kerja sama yang efektif dalam organisasi. Kepercayaan menjadi kunci karena konsep ini mampu menghasilkan kerja sama. Ketika kerja sama selalu menjadi variabel penting dalam organisasi, adanya tren baru dalam dinamika organisasi membawa konsekuensi tersendiri. Pertama, organisasi harus merubah sifat alami pekerjaan yang membuat gaya lama dalam memastikan adanya kerja sama semakin sulit untuk dikelola. Kedua, organisasi harus merubah sifat alami kerja sama yang dibutuhkan oleh organisasi, dengan lebih menekankan pada kerja sama yang bersifat suka rela (bukan "*command and control*"), yang lebih sulit untuk dimotivasi.

Model lama manajemen fokus pada strategi "*command and control*" dalam motivasi. Strategi ini mendukung otoritas untuk mengarahkan aktivitas karyawan dalam organisasi menggunakan pengawasan yang dilekatkan pada insentif dan sanksi. Model ini diberi label sebagai "model penggentar" dalam hukum, "*command and control*" dalam manajemen, bentuk "kepercayaan yang rendah" dalam tata kelola (*governance*) di sosiologi dan pilihan rasional dalam ekonomi. Strategi-strategi ini memperbolehkan pemegang otoritas untuk mengamankan satu tipe atau tingkatan kerja sama. Akan tetapi, dunia telah berubah dan organisasi memerlukan tipe baru kerja sama dengan para karyawannya (Tyler, 2003). Cara-cara lama sudah tidak mencukupi lagi.

Ada beberapa konsekuensi ketika dunia telah berubah. Pertama, semakin sulit dalam mengimplementasikan gaya manajemen "*command and control*" secara efektif. Semakin banyak karyawan bekerja dalam kelompok yang tersebar, dengan semakin banyaknya orang yang bekerja di rumah; bekerja dengan jadwal yang bervariasi; dan bekerja di cabang-

cabang perusahaan multinasional (Tyler, 2003).

Perlu ditambahkan, hirarki multi tingkat yang memfasilitasi "*command and control*" tradisional telah berubah menjadi semakin datar. Semakin banyak karyawan yang bekerja dalam tim dengan tanpa adanya seorang pemimpin yang ditunjuk untuk melaksanakan tanggung jawab dalam memonitor dan merespon perilaku anggota tim. Sebagai gantinya, tanggung jawab dibagikan kepada anggota kelompok dan "kepemimpinan" mungkin berbeda-beda tergantung dari jenis tugas yang dikerjakan tim itu. Selain itu, pertimbangan mengenai pembayaran dan promosi dibuat dalam situasi yang lebih kolaboratif, dan melibatkan diskusi serta pembangunan konsensus (Tyler, 2003).

Mekanisme pengendalian sosial tradisional mulai hilang. Salah satu sumber dari pengendalian sosial adalah *network* informal dari keluarga dan teman yang melekat pada orang dalam kelompok sosial mereka. Jaringan dari perpanjangan keluarga dan keterikatan bekerja untuk dalam jangka panjang menjadi semakin lemah, ketika orang menjadi lebih terpisah dengan orang lain, dan tidak memperlihatkan hubungan mereka sebagai sebuah kebutuhan yang diperlukan sepanjang waktu. Hal ini menjadi benar karena mobilitas orang semakin tinggi dan sering bergerak jauh dari keluarga dan teman (Tyler, 2003).

Selain itu, juga ada keinginan yang lebih besar untuk memutus ikatan dengan orang lain, dengan adanya *turnover* pekerjaan yang semakin sering. Pada banyak tingkatan, orang merasa bebas dalam memutuskan ikatan sosial serta merubah tatanan sosial jangka panjang. Sebagai contoh, orang semakin banyak yang berpikir bahwa hubungan mereka dengan pemberi kerja (majikan) bersifat kontingensi dan bisa berubah ketika kesempatan baru muncul. Daripada mengharapkan bekerja untuk satu perusahaan selama karirnya, orang telah mengantisipasi untuk berpindah perusahaan dan mungkin juga berganti

karir. Para karyawan menjadi semakin tidak loyal pada satu majikan. Ini bukanlah sebuah tatanan yang bersifat sementara – tetapi ini adalah sesuatu yang penting dan menjadi konsekuensi dari kepercayaan (Tyler, 2003).

Terakhir, dalam organisasi kerja sifat alami dari pekerjaan itu sendiri telah berubah dimana pendekatan “*command and control*” untuk memotivasi karyawan semakin menjadi sulit untuk diimplementasikan. Pekerjaan telah meningkat menjadi pekerjaan yang bersifat intelektual, tidak lagi rangkaian tugas-tugas yang sederhana dan berulang-ulang.

Pekerja di abad ekonomi baru, yang berbasis pada pengetahuan, adalah seorang *knowledge worker* bukan pekerja kerah biru atau pekerja pabrik (lihat Tabel 1). Pekerja intelektual bersifat sulit dimonitor dan sangat tergantung pada keinginan untuk terikat dalam pekerjaan. Kita harus mempercayai orang yang membuat upaya untuk bekerja dengan baik, ketika situasinya menjadi lebih sulit untuk memonitor perilaku para pekerja. Dalam organisasi kerja, perubahan ini mengarahkan pada perhatian yang semakin meningkat kepada “*extra-role behaviour*” – perilaku sukarela orang berada dalam situasi kerja (Tyler and Blader, 2000 dalam Tyler, 2003).

Tabel 1. Tipe-tipe Pekerjaan

| | | Pekerja Pabrik (<i>Blue-collar work/B-work</i>) | Pekerja Kantor (<i>White-collar work/W-work</i>) | Pekerja Pengetahuan (<i>Knowledge work/K-work</i>) |
|---|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Output | Terdefinisi dengan jelas (<i>tangible</i>) | Sebagian besar <i>tangible</i> dengan beberapa faktor-faktor <i>intangible</i> | Beberapa faktor <i>tangible</i> , tetapi sebagian besar bersifat <i>intangible</i> |
| 2 | Input | Terdefinisi dengan jelas dan secara langsung berpengaruh pada output | Terdefinisi dan secara langsung berpengaruh pada output | Tidak terdefinisi dengan jelas dan dapat tetapi tidak selalu berpengaruh pada output (<i>intangible</i>) |
| 3 | Tipe pekerjaan | Manual atau fisik | Beberapa bersifat fisik | Sebagian besar bersifat mental |
| 4 | Tingkatan keleluasaan | Secara praktis tidak ada | Sedikit sampai tidak ada | Sangat leluasa/bebas |
| 5 | Yang dikerjakan | Pada level proses atau proyek | Pada level proses, proyek, atau program | Pada level program, masalah, dan sesuatu yang masih membingungkan (<i>perplexity</i>) |
| 6 | Tingkatan upaya | Klerikal dan operasional | Klerikal dan taktikal | Taktikal dan strategis |
| 7 | Struktur keputusan | Terstruktur | Terstruktur dan semi-terstruktur | Dari semi-terstruktur sampai tidak terstruktur |
| 8 | Tahapan kedewasaan | Dapat dilihat sampai tingkatan pengendalian | Dapat dilihat sampai tingkatan pengendalian | Pengendalian sampai tingkatan optimisasi |

Sumber: Beruvides, 1993 dalam Waters & Beruvides, 2009: 38

Sejumlah studi telah mengakui bahwa kepercayaan karyawan merupakan variabel penting yang mempengaruhi kinerja, efektivitas, dan efisiensi organisasi (Dirks & Ferrin, 2002; Kramer & Tyler, 1996; Lewickit *et al.*, 1998; Mayer & Davis, 1999; Mayer *et al.*, 1995; Whitney, 1994; semuanya dalam Tzafrir *et al.*, 2004). Banyak dari literatur yang ada memfokuskan pada cara

untuk mengembangkan dan meningkatkan kepercayaan diantara para pekerja (Dolan & Garcia, 2002; Gambetta, 1988; McKnight *et al.*, 1998; semuanya dalam Tzafrir *et al.*, 2004), menyarankan agar organisasi memperlakukan kepercayaan sebagai atribut yang menguntungkan. Menurut Tzafrir *et al.* (2004), dukungan terhadap perspektif ini diperlihatkan oleh studi yang menghubungkan

kepercayaan dengan berbagai perilaku kerja, termasuk di dalamnya “*organizational citizenship*” (Konovsky & Pugh, 1994), kinerja karyawan (Mayer & Davis, 1999), hasrat untuk keluar dari perusahaan (Albrecht & Travaglione, 2003), penyelesaian masalah (Zand, 1972), tingkatan keterbukaan dengan tim manajemen tingkat atas (Siobhan, 1993), dukungan terhadap otoritas (Brockner *et al.*, 1997), kepuasan (Gould-Williams, 2003), dan komitmen organisasi (Cook & Wall, 1980).

Kepercayaan mempengaruhi semua hubungan antara individu dan kelompok individu. Sebagai contoh, kepercayaan mempengaruhi hubungan antar pasangan, orang tua dan anak, guru dan murid, warga negara dan pemerintah, dokter dan pasien, pengurus sekolah dan guru, serta manajer dan karyawan (De Furia, 1996 dalam Martins, 2002). Ketertarikan pada konsep ini mulai muncul di tahun 1980an dan 1990an (Creed & Miles, 1996 dalam Martins, 2002) dan kepercayaan telah dipelajari dalam berbagai macam perspektif selama beberapa dekade terakhir (Kipnis, 1995 dalam Martins, 2002). Charlton (2000 dalam Martins, 2002) melihat kepercayaan sebagai sesuatu yang tidak dinegosiasikan – sebuah proses pembelajaran yang konstan dalam berbagai hubungan dan dalam mempercayai anak-anak untuk bertanggung jawab. Tren global di tahun 1990an memperlihatkan sebuah kenaikan yang tajam dalam *re-engineering*, *merger*, *outsourcing* dan *downsizing* yang secara tiba-tiba mempengaruhi tingkatan “*job security*” (Bews & Martin, 1996 dalam Martins, 2002). Menurut Robbins (1999 dalam Martins, 2002), kepercayaan membutuhkan waktu yang lama untuk dibangun tetapi bisa hancur dengan mudah, dan sangat sulit untuk memperbaikinya. Kepercayaan yang hancur akan memunculkan ketidakpercayaan (*distrust*), sehingga memelihara kepercayaan memerlukan perhatian yang hati-hati dari pihak manajemen. Sepertinya, manajer yang efektif harus mengembangkan hubungan yang dapat dipercaya dengan mereka yang dipimpin (Martins, 2002).

Dampak kepercayaan, menurut Shaw (1997 dalam Martins, 2002) adalah: “Hidup menjadi lebih sederhana. Dengan kepercayaan, kita dapat mendedikasikan perhatian kita pada aktivitas yang lebih luas daripada ketika lingkungan kita penuh dengan kecurigaan.”

C. Tim dalam Organisasi

Banyak organisasi mulai mencoba cara-cara baru dalam mendesain pekerjaan yang sehingga menjadi lebih produktif, fleksibel, dan mampu berhadapan dengan lingkungan yang cepat bergerak dan berubah. Tantangan kompetitif selama dua dekade terakhir semakin meningkat dalam penggunaan organisasi yang berbasis tim sebagai sebuah desain pekerjaan baru (Banker *et al.*, 1996 dalam Arnold *et al.*, 2001). Osterman (1991 dalam Arnold *et al.*, 2001) memperkirakan lebih dari separuh perusahaan di Amerika mengeksplorasi desain pekerjaan berbasis tim. Sedangkan Manz dan Sims (1993: ix dalam Arnold *et al.*, 2001) menyatakan bahwa hampir setiap perusahaan besar di Amerika secara serius mempertimbangkan tim kerja. Berikutnya, Parker dan Wall (1998: 24 dalam Arnold *et al.*, 2001) menyatakan bahwa kelompok kerja otonom, dalam berbagai bentuk dan ukuran, semakin mendapatkan popularitas.

Struktur tim dapat mengarah pada produktivitas organisasi, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan respon yang lebih efektif terhadap tekanan kompetisi (Cohen *et al.*, 1996; Parker & Wall, 1998; keduanya dalam Arnold *et al.*, 2001). Struktur tim juga meningkatkan pemberdayaan karyawan (Galbraith & Lawler, 1993 dalam Arnold *et al.*, 2001) dan komitmen karyawan (Barker, 1993 dalam Arnold *et al.*, 2001).

Tim adalah unit dasar dan umum dalam organisasi bisnis pada saat ini (Katzenbach & Smith, 1993 dalam Eom, 2009). Hightower dan Sayeed (1995) dan Katzenbach dan Smith (1993; keduanya dalam Eom, 2009) menyatakan tim adalah: sebuah kelompok dari dua/lebih individu, berada dalam suatu struktur yang stabil, berbagi tujuan bersama dan terlibat dalam aksi sosial yang bisa dicapai

karena mereka memiliki kumpulan keahlian dan pengetahuan.

Secara umum, sebuah tim memiliki empat komponen struktural: peran, status, norma, dan *cohesiveness* (Hackman, 1992 dalam Eom, 2009). Setiap anggota tim harus mengidentifikasi dirinya dengan peran mereka tanpa ada kebingungan (merujuk pada komponen peran). Setiap anggota tim harus memiliki rasa bangga terhadap keanggotaan mereka dalam tim (merujuk pada komponen status). Sebuah tim harus beroperasi dalam peraturan yang terdefinisi dengan jelas yang memberi arahan pada anggota dalam bertindak (komponen norma) dan juga menimbulkan situasi dimana anggota merasa memiliki perasaan senasib dan perasaan memiliki (komponen *cohesiveness*) (Eom, 2009).

Ketika akan bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi, sebuah tim berevolusi melalui empat tahapan: *storming*, *norming*, *performing*, dan *adjourning* (Hackman, 1992 dalam Eom, 2009). Tahap pertama, *storming*, merupakan tahapan dimana para anggota tim dengan berbagai atribut (keterampilan, pengetahuan, keahlian, latar belakang, personalitas, dll.) membentuk sebuah tim, mereka mulai menyaring situasi-situasi yang berbeda-beda (misal: resistensi atau konflik untuk bekerja bersama). Tahapan *norming*, anggota tim membuat persetujuan informal yang umum tentang peraturan-peraturan yang mengarahkan tindakan mereka untuk menjadi sebuah entitas yang mapan. Selanjutnya, sebuah tim mulai bekerja untuk mencapai tujuan bersama (tahap *performing*). Terakhir, pada tahap *adjourning*, sebuah tim akan menghentikan kegiatan ketika tidak ada kebutuhan/tujuan yang harus dicapai.

Popularitas tim semakin menjadi-jadi di masa sekarang. Tim merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan personal dan kehidupan kerja seseorang (DeJanasz *et al.*, 2006: 184). Laporan dari majalah Fortune mengatakan, 80% dari 500 perusahaan di majalah tersebut memiliki setengah atau lebih

karyawan yang bergabung dalam suatu tim tertentu dan 68% dari produsen kecil di AS menggunakan tim dalam proses produksinya (Robbins & Coulter, 2005: 114). Maka, ketika perusahaan seperti W.L. Gore, Volvo, atau Kraft General Foods memperkenalkan tim pada proses produksinya, hal tersebut menjadi sebuah berita yang besar. Sebab, pada waktu itu tidak ada orang yang pernah melakukan hal tersebut sebelumnya. Sebaliknya, pada saat ini bila ada perusahaan yang tidak menggunakan tim akan menjadi sebuah berita besar (Robbins & Coulter, 2005: 114).

Bekerja bersama dalam sebuah tim memerlukan kepercayaan (Spector & Jones, 2004). Bagaimana Anda bisa mengatakan kalau kepercayaan sudah tidak ada lagi di organisasi Anda? Berikut ini adalah gejala-gejalanya: menentang terbentuknya koalisi; mengadu dan menunjuk jari; perilaku bermusuhan; memperpanjang debat tanpa ketegasan; dan selalu merubah keputusan. Rasa frustrasi tersebut selanjutnya akan berbuah pada kecurigaan, perbantahan tanpa putus, komitmen yang dilupakan, persetujuan yang abu-abu (tidak jelas) dan tenggat waktu yang terlampaui. Sebagai gantinya, akan muncul permintaan pertanggungjawaban, gosip, dan frustrasi (Grant & Stanley, 2003).

D.Kepercayaan dalam Tim

Charles Fishman (1996 dalam Daft, 2003: 471) mengilustrasikan tentang budaya *Whole Foods Market* (pemilik rantai nasional, dengan 126 toko di seluruh AS serta keuntungan bersih dua kali lipat dari rata-rata nasional) yang didasarkan pada kerja sama tim terdesentralisasi. Setiap toko merupakan pusat keuntungan otonom yang terdiri dari kurang lebih 10 tim dengan kepemimpinan mandiri. Tim memiliki kekuasaan untuk menyetujui karyawan baru yang akan bekerja *full time*. Para pemimpin toko memiliki otoritas untuk menyaring para kandidat serta merekomendasikan mereka untuk melakukan pekerjaan baru di sebuah tim khusus. Akan tetapi, dibutuhkan dua per tiga suara untuk menyetujui karyawan tersebut. Anggota-

anggota tim secara langsung menangani produk, pelanggan, penjual, dan semua orang bekerja sama untuk mengidentifikasi serta mencapai tujuan-tujuan tim. Pondasi dasar budaya tim tersebut adalah kepercayaan. Kepercayaan dimulai dengan sebuah “suara-perekrutan”. Selain itu, jaringan toko ini juga mendukung kerja sama tim dengan informasi yang transparan tentang sistem keuangan dan operasi. Informasi sensitif dalam penjualan toko, penjualan tim, margin keuntungan, dan bahkan gaji tahunan, serta bonus disediakan bagi setiap karyawan. John Mackey, CEO Whole Foods, menyatakan informasi yang terbuka membuat setiap anggota tim tetap “bersekutu pada visi nasib yang sama Jika Anda berusaha menciptakan organisasi dengan kepercayaan tinggi, organisasi di mana orang-orang merasa senasib seperjuangan, Anda tidak bisa memiliki rahasia.”

Berikutnya, ketika organisasi berusaha memangkas biaya, menurunkan waktu siklus produk, meningkatkan daya respons konsumen, serta membangun integrasi dengan pemasok maka kehadiran tim virtual adalah jawabannya. Episode berikutnya, ketika organisasi memutuskan untuk membangun tim virtual dan teknologi kolaboratif, salah satu faktor yang perlu dicermati sejak awal adalah membangun rasa percaya antar anggota tim (Solomon, 2001 dalam Ivancevich *et al.*, 2005: 203). Fleming (2006: 65) juga mengatakan hal yang kurang lebih sama, tim virtual membutuhkan orang-orang yang saling bekerja sama agar sukses, jika Anda tidak mempercayai rekan di dalam tim maka mungkin Anda akan enggan untuk menolong dan membantu mereka. Daft (2003: 472) juga menekankan “membangun kepercayaan” sebagai salah satu kunci dalam menghasilkan tim virtual yang sukses.

Oleh karena itu, tidak mengherankan dalam masa ekonomi digital dan global serta *virtuality* (Tapscott, 1996 dalam Panteli & Duncan, 2004), ada banyak perhatian yang dicurahkan pada kepercayaan (Davidow & Malone, 1993 dalam Panteli & Duncan, 2004). Dalam dunia virtual, dimana para pelakunya

tersebar di seluruh dunia (bahkan tidak mengenal satu dengan yang lain), kepercayaan memainkan peran kritis; teknologi saja tidaklah mencukupi. Hal tersebut diperkuat oleh Lipnack dan Stamps (1997: 225 dalam Panteli & Duncan, 2004)) yang menyatakan bahwa: “dalam jaringan kerja dan tim virtual yang ada di abad informasi, kepercayaan adalah sesuatu yang sangat dibutuhkan untuk membangun hubungan yang produktif.”

Dalam perspektif jenis-jenis tim, Robbins (2002: 130) membagi tim menjadi tiga, yaitu: tim *problem-solving*, tim kerja *self-managed*, dan tim *cross-functional*. Khusus untuk tim *cross-functional*, tim ini merupakan tim yang paling sulit dikelola. Sebab, anggota tim ini berasal dari level yang hirarkinya kurang lebih sama, tetapi berasal dari wilayah kerja yang berbeda-beda untuk saling bertukar informasi, mengembangkan ide-ide baru, dan menyelesaikan masalah serta mengkoordinasikan proyek yang rumit. Untuk itu, masalah kepercayaan merupakan salah satu kunci agar tim ini bisa bekerja secara efektif (Robbins, 2002: 134).

Iklim kepercayaan merupakan salah satu penentu dari kinerja tim (Robbins, 2003: 368). Anggota-anggota tim yang efektif harus saling percaya, termasuk percaya pada pimpinan mereka. Kepercayaan interpersonal di antara anggota tim akan memudahkan kerja sama, mengurangi kebutuhan untuk memantau perilaku satu sama lain, serta mengikat anggota pada kepercayaan bahwa anggota tim yang lain tidak akan memeralat mereka. Misal: seorang anggota tim akan mengambil resiko dengan cara mengungkapkan masalah/kelemahan yang dia miliki kepada anggota tim yang lain jika mereka percaya anggota yang lain tersebut tidak akan mengkhianatinya. Sejumlah hasil penelitian (Argyris, 1993; Gibb, 1991; Kramer & Cook, 2005; Schein, 1996; semuanya dalam Hebert, 2006: 22) menunjukkan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan pertumbuhan, *knowledge sharing*, dan pengembangan organisasi.

Selain itu, kepercayaan merupakan

fondasi kepemimpinan. Kepercayaan dalam kepemimpinan merupakan faktor penting yang menyebabkan tim mau menerima dan berkomitmen pada tujuan dan keputusan pimpinan mereka (Robbins, 2003: 369). Dalam dunia bisnis, seperti halnya dalam kehidupan kita, kepercayaan merupakan sebuah blok pembangun yang sangat penting dalam mengembangkan hubungan dengan pelanggan, rekan kerja, atau asosiasi bisnis. Relasi yang dewasa (*mature relationships*) hanya bisa terjalin ketika kepercayaan hadir di dalamnya (DeJanasz *et al.*, 2006: 32).

Kepercayaan juga dapat diaplikasikan untuk meningkatkan komunikasi dan kinerja tim secara keseluruhan (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Sarker *et al.*, 2001; dalam Panteli & Duncan, 2004).

Lebih jauh lagi, Druskat dan Wolff (2001) menyatakan bahwa kunci dari efektivitas tim adalah kecerdasan emosional. Tim yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan memiliki cara-cara yang bisa membangun hubungan (*relationship*) dengan pihak dalam dan luar tim serta selalu memperkuat kemampuan tim untuk menghadapi tantangan. Masalahnya, membangun tim dengan kecerdasan emosional yang tinggi tidaklah sekedar membangun kecerdasan emosional dari masing-masing anggota tim. Bukan sekedar penjumlahan dari kecerdasan emosional anggota tim. Tidak sesederhana itu! Tim yang ingin memiliki kecerdasan emosional yang tinggi harus mengkreasi norma yang memastikan adanya kepercayaan diantara anggota tim (selain norma identitas kelompok dan *group efficacy*). Sebab, norma tersebut merupakan pondasi dasar dari kerjasama yang hakiki.

Dengan demikian, kepercayaan adalah sebuah keniscayaan yang selalu muncul dari sebuah tim, berapapun kadarnya.

E. Kepercayaan

Resiko dan ketidakpastian merupakan salah satu karakteristik dari pertukaran hubungan (*exchange relationships*), sehingga Molm *et al.* (2000 dalam Olekalns *et al.*, 2007)

menggarisbawahi arti penting dari kehadiran kepercayaan dalam sebuah hubungan.

Kepercayaan adalah ekspektasi positif dan keyakinan terhadap perilaku orang lain (Cook & Wall, 1980; Currall & Judge, 1995; dalam Panteli & Duncan, 2004), sehingga bisa menciptakan kerja sama dan menjadi cara untuk mengurangi kompleksitas, bahkan dalam suasana dimana individu harus bertindak dalam situasi penuh ketidakpastian dengan informasi yang tidak lengkap dan ambigu (Luthans, 1992 dalam Panteli & Duncan, 2004).

Dengan demikian, kepercayaan didasari oleh pengharapan (ekspektasi) positif bahwa orang lain tidak akan (melalui kata-kata, tindakan, atau keputusan) bertindak secara oportunistik (Boon & Holmes, 1991; McAllister, 1995; dan Rousseau *et al.*, 1998; dalam Robbins, 2003: 462; Olekalns *et al.* 2007). Pengharapan positif terhadap orang lain tersebut akan semakin meningkat dikala kita percaya orang lain tersebut akan memenuhi harapan kita dan menolong kita mencapai tujuan-tujuan yang telah kita tetapkan (Bhattacharya *et al.*, 1998 dalam Olekalns *et al.* 2007). Dengan demikian, ada dua unsur penting dari kepercayaan, yaitu: pengharapan dan resiko. Sedangkan De Janasz *et al.* (2006: 32) menyatakan kepercayaan adalah suatu konsep multifaset yang menangkap suatu janji atau keyakinan yang ada dalam integritas atau reliabilitas seseorang atau sesuatu.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Lewicki and Bunker (1996 dalam Olekalns *et al.*, 2007) yang membagi kepercayaan berdasarkan pada isu reliabilitas dan prediktabilitas. Isu pertama merujuk pada kepercayaan kita bahwa orang lain akan menepati janjinya. Sedangkan isu prediktabilitas merangkum kepercayaan kita bahwa kita mampu mengantisipasi perilaku orang lain.

Rotter (1980 dalam Robbins, 2003: 462) menyatakan kepercayaan adalah suatu proses ketergantungan-historis yang didasarkan pada sampel-sampel pengalaman yang relevan namun terbatas. Pengharapan

membutuhkan waktu dalam proses pembentukannya, dibangun sedikit demi sedikit, dan berakumulasi. Artinya, kita tidak mungkin bisa mempercayai begitu saja orang yang baru saja kita kenal. Bisa saja kita melakukan spekulasi untuk mempercayai orang yang baru saja kita kenal, akan tetapi tetap saja kita tidak dapat mempercayai orang tersebut. Sebaliknya, ketika kita mengenal dengan baik seseorang, hubungan kita dengan dia sudah mencapai tahapan matang, maka kita memperoleh kepercayaan terhadap kemampuan kita untuk membuat pengharapan yang positif (Robbins, 2003: 462).

Selanjutnya, resiko akan muncul ketika kita berusaha mempercayai atau memiliki pengharapan positif kepada orang lain. Bisa saja orang yang kita percayai bersikap oportunistik; kepercayaan yang kita berikan bisa digunakan oleh orang tersebut sesuai dengan kebutuhannya. Artinya, hubungan kepercayaan pada dasarnya secara inheren menyimpan resiko dan kerentanan (Robbins, 2003: 462). Tidak mengherankan apabila kepercayaan juga menimbulkan kekecewaan (misal: karena orang yang kita percayai mengambil manfaat dari apa yang kita percayakan). Namun, kepercayaan itu sendiri tidaklah mengandung resiko, sebaliknya, kepercayaan merupakan kesediaan untuk mengambil resiko (Mayer; Davis; & Schoorman, 1995 dalam Robbins, 2003: 462). Dengan demikian, bila Anda mempercayai seseorang, maka Anda berharap bahwa orang tersebut tidak akan memanfaatkan atau mencurangi Anda. Keinginan untuk menanggung resiko merupakan hal yang lazim dalam semua situasi kepercayaan (Johnson-George & Swap, 1982 dalam Robbins, 2003: 462).

Penjelasan di atas sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Porter, Lawler, dan Hackman (1975: 497 dalam MacAllister, 1993: 5), "*Where there is trust there is the feeling that others will not take advantage of me*".

Seperti yang telah dinyatakan sebelumnya, tim pada dasarnya terdiri dari anggota tim (individu) yang harus bekerja

secara sinergis. Apabila antara anggota tim yang satu dengan anggota yang tim yang lain tidak memiliki kepercayaan, maka harapan untuk bekerja sama hanyalah tinggal harapan. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila ciri tim yang berkinerja tinggi adalah adanya kepercayaan yang tinggi antar sesama anggota tim (Robbins, 2002: 139). Setiap anggota percaya akan integritas, karakter, dan kemampuan anggota tim yang lain. Masalahnya, kepercayaan adalah bangunan yang rapuh, membutuhkan waktu yang lama untuk membangunnya, akan tetapi bisa hancur dalam sekejap, dan sulit untuk meraih kembali kepercayaan tersebut. Peribahasa "karena nila setitik, rusak susu sebelanga" mungkin bisa menggambarkan kerapuhan tersebut. Selain itu, kepercayaan hanya bisa dibangun dari kepercayaan, dan ketidakpercayaan hanya menghasilkan ketidakpercayaan. Oleh karena itu, mempertahankan kepercayaan memerlukan upaya yang sistematis, bukan sebuah kebetulan belaka. Dalam bahasa Grant dan Stanley (2003: 11), kepercayaan yang orisinal hanya dibangun dari perilaku aktual, bukan dari apa yang Anda harapkan, Anda rencanakan, atau apa yang Anda katakan akan Anda kerjakan.

Menurut Schindler dan Thomas (dalam Robbins, 2002: 139), konsep kepercayaan dibangun oleh lima dimensi, yaitu: integritas, kompetensi, loyalitas, konsistensi, dan keterbukaan (urut dari yang paling penting). Integritas dan kompetensi merupakan karakteristik yang paling penting yang dicari oleh individu dalam mengidentifikasi kepercayaan pada orang lain.

| Kompetensi | Konsistensi | Kesetiaan | Keterbukaan |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|
| Integritas (tanpa Integritas, semua elemen lain mungkin tidak akan berarti) | | | |

Sumber: De Janasz *et al*, 2006: 32

Gambar 1. Lima Elemen Kepercayaan

Integritas merujuk pada masalah kejujuran dan kebenaran (Robbins, 2003: 462). De Janasz *et al.* (2006: 32) menyatakan dalam kalimat singkat, integritas adalah “*You say what you mean and mean what you say.*” Dimensi ini merupakan fondasi bagi empat elemen/dimensi kepercayaan yang lainnya. Elemen ini juga merujuk pada kemampuan untuk secara jujur membuka diri dan membagikan pikiran-pikiran, keyakinan-keyakinan, serta perasaan-perasaan Anda (De Janasz *et al.*, 2006: 32).

Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan interpersonal dan teknis (Robbins, 2003: 463). Seseorang bisa menjalankan apa yang dia katakan ketika orang itu memiliki kemampuan untuk mengeksekusi kata-katanya. Ketika dia tidak tahu apa makna dari apa yang dia katakan, Anda mungkin tidak bisa mengandalkan orang tersebut. Oleh karena itu, Anda harus menyadari kekuatan dan kelemahan Anda, menawarkan pertolongan ketika Anda bisa melakukannya serta mencari sumber daya dan pertolongan ketika membutuhkan (De Janasz *et al.*, 2006: 32).

Sedangkan **konsistensi** adalah: dapat diandalkan, mudah diprediksi, dan memiliki penilaian yang baik dalam menangani suatu situasi (Robbins, 2003: 462). Menurut De Janasz *et al.* (2006: 32) elemen ini menitikberatkan pada kesesuaian dengan “praktik sebelumnya” yang telah Anda lakukan. Dalam bahasa yang sederhana, kita tidak akan percaya kepada mereka yang plin-plan atau yang tindakannya tidak sesuai apa yang dikatakannya. Artinya, Anda harus melakukan sesuatu yang konsisten dengan apa yang pernah Anda lakukan sebelumnya; “*you do what you say you will do*”. Peribahasa “mulutmu harimaumu” tepat untuk menggambarkan keharusan untuk selalu konsisten.

Berikutnya, **loyalitas (kesetiaan)** adalah keinginan untuk melindungi dan menutupi aib orang lain, baik ketika mereka hadir maupun tidak. Kepercayaan menuntut Anda untuk tidak bertindak oportunistik ketika

seseorang bergantung pada Anda (Robbins, 2003: 462). Teman yang memuji di depan Anda tetapi menyebarkan gosip di belakang punggung Anda tentulah bukan seorang teman yang setia (De Janasz *et al.*, 2006: 32).

Keterbukaan berhubungan dengan keinginan untuk membagi ide dan informasi dengan bebas (Robbins, 2002: 139). Anda tidak menutup pada ide baru. Komponen kepercayaan ini menyarankan agar Anda menyadari siapa Anda serta merasa nyaman berbagi dan terbuka kepada orang lain. Perlu ditambahkan, ketika seseorang berbagi kepada Anda, Anda membesarkan hati, menerima, serta mendukung mereka, sebagai lawan dari mengkritik serta mencemooh mereka (De Janasz *et al.*, 2006: 32).

E. Rangkuman

Ketika organisasi menghadapi tantangan baru di abad 21 ini, maka struktur organisasi berbasis tim merupakan salah satu jawaban yang diyakini para ahli dan pra praktisi mampu menjawab tantangan tersebut. Sinergi kekuatan individu yang bekerja sama dalam sebuah tim diharapkan mampu mewujudkan tujuan organisasi secara efektif. Desain pekerjaan dalam bentuk tim terbukti dalam meningkatkan produktivitas, fleksibilitas, dan mampu menjawab dinamika lingkungan yang cepat bergerak dan berubah.

Agar kerja sama berjalan secara efektif dan efisien, kunci utamanya adalah kepercayaan. Iklim kepercayaan merupakan salah satu penentu dari kinerja tim. Kepercayaan interpersonal di antara anggota tim akan memudahkan kerja sama, mengurangi kebutuhan untuk memantau perilaku satu sama lain, serta mengikat anggota pada kepercayaan bahwa anggota tim yang lain tidak akan memeralat mereka.

Kepercayaan adalah ekspektasi positif dan keyakinan terhadap perilaku orang, sehingga bisa menciptakan kerja sama dan menjadi cara untuk mengurangi kompleksitas, bahkan dalam suasana dimana individu harus

bertindak dalam situasi penuh ketidakpastian dengan informasi yang tidak lengkap dan ambigu. Konsep kepercayaan dibangun oleh lima dimensi, yaitu: integritas, kompetensi, loyalitas, konsistensi, dan keterbukaan.

Daftar Pustaka

- Arnold, Kara A.; Barling, Julian; & Kelloway, E. Kevin. 2001. Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22/7, p. 315-320.
- Costa, Ana Cristina. 2003. Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, Vol. 32, No. 5, pp. 605-622
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat. Jilid 2. Diterjemahkan oleh Diana Angelica.
- De Janasz, Suzanne C.; Dowd, Karen O.; & Schneider, Beth Z. 2006. *Interpersonal Skills in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. 1998. *Managing in a time of great change*. New York: Penguin books.
- Druskat, Vanessa Urch & Wolff, Steven B. 2001. Building emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, March, p. 81-90.
- Eom, Mike (Tae-In). 2009. Cross-cultural virtual team and its key antecedents to success. *The Journal of Applied Business and Economics*. Thunder Bay: Oct., Vol. 10, Iss. 1, pg. 1-14.
- Fleming, Ian. 2006. *Virtual Teams Pocketbook*. Jakarta: Metalexia. Diterjemahkan oleh Dahlia Siahaan.
- Grant, Michael & Stanley, W. 2003. Can trust be saved? *Executive Excellence*, Jan, 20, 1, p. 11.
- Hebert, Suzanne Carol. 2006. *A phenomenological study of falling into trust: an employee perspective on organizational leadership*. University of Phoenix Dissertation.
- Ivancevich, John M.; Konopaske, Robert; & Matteson, Michael T. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga. Jilid 1. Diterjemahkan oleh Gina Gania.
- Jones, S.; Wilikens, M.; Morris, P; and Masera, M. 2000. Trust requirements in E-Business. A conceptual framework for understanding the needs and concerns of different stakeholders. *J. Commun. ACM*, 43, p. 80-87.
- MacAllister, Daniel Jackson. 1993. *Interpersonal trust, citizenship behavior, and performance: a relational analysis*. University of California, Irvine. Dissertation.
- Martins, Nico. 2002. A model for managing trust. *International Journal of Manpower*, Vol. 23, No. 8, pp. 754-769.
- Msanjila, S.S. & Afsarmanesh, H. 2008. Trust analysis and assessment in virtual organization breeding environments. *International Journal of Production Research*, Vol. 46, No. 5, 1 March, p. 1253-1295.
- Olekalns, Mara; Lau, Feyona; dan Smith, Philip L. 2007. Resolving the empty core: trust as determinant of outcomes in three-party negotiations. *Group Decis. Negot.* 16: 527-538.
- Panteli, Niki & Duncan, Elizabeth. 2004. Trust and temporary virtual teams: alternative explanations and dramaturgical relationships. *Information Technology & People*, Vol. 17, No. 4, pp. 423-441.
- Pucetaite, Raminta & Lamsa, Anna-Maija. 2008. Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics*, 82, p. 325-337.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Jakarta: Erlangga. Diterjemahkan oleh Halida dan Dewi Sartika.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2005. *Manajemen*. Jakarta: Indeks. Jilid 2. Diterjemahkan oleh Harry Slamet dan Ernawati Lestari.

- Shen, Ming-Jian & Chen, Ming-Chia. 2007. The relationship of leadership, team trust and team performance: a comparison of the service and manufacturing industries. *Social Behavior and Personality*, 35, 5, p. 643-658.
- Spector, Michele D. & Jones, Gwen E. 2004. Trust in the workplace: factors affecting trust formation between team members. *The Journal of Social Psychology*, Jun; 144; 3; p. 311.
- Tyler, Tom R. 2003. Trust within organizations. *Personnel Review*, Vol. 32, No. 5, pp. 556-568.
- Tzafirir, Shay S.; Harel, Gedaliahu H.; Baruch, Yehuda; & Dolan, Shimon L. 2004. The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their manager. *Personnel Review*, Vol. 33, No. 6, pp. 628-647.
- Waters, Natalie M. & Beruvides, Mario G. 2009. An empirical study analyzing traditional work schemes versus work teams. *Engineering Management Journal*, Vo. 21, No. 4, December, p. 36-43.
- Zanini, Marco Tulio; Lusk, Edward J.; & Wolff, Birgitta. 2009. Trust within Brazilian new economy organizations: an empirical investigation of gender effects benchmarked on Brazilian old economy organizations. *BAR*, Curitiba, July-Sept., Vol. 6, No. 3, art. 4, p. 230-246.