



Dr. Capt. Fausta Ari Barata, MM.

MEMBANGUN KEPERCAYAAN

DALAM

BISNIS

Skala Nasional
dan Internasional

Kata Pengantar :
Prof. Dr. Ujianto, MS.



MEMBANGUN KEPERCAYAAN DALAM BISNIS

Skala Nasional dan Internasional

Dr. Capt. Fausta Ari Barata, MM.

Inteligensia Media

Malang 2019

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

MEMBANGUN KEPERCAYAAN DALAM BISNIS
Skala Nasional dan Internasional

Penulis:

Dr. Capt. Fausta Ari Barata, MM.

Editor:

Mukani

ISBN: 978-623-7374-02-2

Copyright @ Juli, 2019

Ukuran: 15,5cm x 23cm; Hal: x + 144

Cetakan I, 2019

Diterbitkan oleh:

Intelegensia Media

(Penerbit Intrans Publishing Group)

Anggota IKAPI

Didistribusikan oleh **CV. Cita Intrans Selaras**

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Pengantar Penulis ...

Segala puji hanya kepada Tuhan Yang Maha Esa. Penulis sangat bersyukur karena proses panjang penerbitan naskah buku ini sudah selesai.

Kehadiran buku ini diharapkan mampu menjadi salah satu referensi dalam berbagai mata kuliah pada bidang kajian ekonomi, terutama dari perspektif manajemen. Berbagai kajian yang dibahas pada buku ini merupakan pendalaman materi secara akademis dengan menggunakan rujukan yang memiliki validitas dan koheren. Pada akhirnya, penerbitan buku ini mampu memberikan wawasan yang luas kepada para pembaca, khususnya kalangan *civitas academica* maupun praktisi dunia bisnis, dalam mengembangkan kapasitas diri yang dimiliki.

Buku yang ada di hadapan para pembaca ini berawal dari penelitian disertasi penulis dengan judul asli *Proses Terbentuknya Kepercayaan Dalam Model Hubungan Bisnis Antara Perusahaan Nasional dan Internasional: Studi Historis Constructionistic Perusahaan FAB Enterprises*. Penulis sudah mempertahankan disertasi ini dalam sidang ujian terbuka program doktor ilmu ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya pada awal tahun 2019 ini.

Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua dosen dan staf akademik yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan pendidikan S-3 ini. Terutama para penguji disertasi, khususnya kepada Prof. Dr. Ujianto selaku promotor dan Dr. Nanis Susanti selaku *co-promotor*. Termasuk juga kepada teman satu kelas yang dengan penuh keakraban untuk tekun dalam menuntut ilmu.

Kepada para narasumber yang sempat diwawancarai saat mengumpulkan data pada penelitian ini, penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya. Khusus untuk istri dan anak tercinta, penulis wajib menyampaikan terima kasih atas pengertian dan kesadarannya karena “terpaksa” harus ditinggalkan beberapa waktu demi menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih yang begitu besar penulis sampaikan kepada ibunda tercinta Christina Mulyani, yang telah memberikan dorongan, doa dan perhatian yang begitu besar demi kelancaran penulisan disertasi hingga menjadi buku ini.

Penulis juga wajib berterima kasih kepada Mas Juni Iswanto di Nganjuk yang telah mendorong agar naskah disertasi ini diterbitkan menjadi sebuah buku, sebagai tanggung jawab moral secara akademis dalam melakukan publikasi ilmiah. Kepada Mas Mukani di Jombang, terima kasih karena telah berkenan menyunting naskah disertasi ini sehingga menjadi lebih enak dibaca, sebelum diterbitkan menjadi sebuah buku.

Penerbitan buku ini tentu masih dijumpai banyak kekurangan dalam beberapa hal. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik membangun dari para pembaca budiman demi perbaikan pada edisi-edisi selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat kepada para pembaca. Amin.

Surabaya, Juli 2019

Dr. Fausta Ari Barata

Daftar Isi ...

Pengantar Penulis ... v

Daftar Isi ... vii

Daftar Tabel ... x

Daftar Gambar ... x

Bab 1. Pendahuluan ... 1

Pra-Wacana ... 1

Catatan Metodologis ... 10

Bab 2. Kepercayaan Bisnis sebagai Objek Kajian ... 14

Kerangka Berpikir ... 14

Kepercayaan dalam Manajemen SDM ... 16

Review Kajian ... 17

Bab 3. Konsep Kepercayaan Bisnis ... 35

Dual Process Theory ... 35

Elaboration Likelihood Model (ELM) ... 36

Heuristic Systematic Model (HSM) ... 38

Theory of Planned Behaviour (TPB) ... 38

Kepercayaan (*Trust*) ... 44

- A. Definisi Kepercayaan ... 44
 - B. Dimensi Kepercayaan ... 45
 - C. Faktor Kepercayaan ... 46
 - D. Tipe-tipe Kepercayaan ... 47
 - E. Parameter Kepercayaan ... 49
 - F. Pengukuran Tingkat Kepercayaan ... 50
 - G. Proses Pembentukan Kepercayaan ... 51
 - H. Fase Ketidakpercayaan (*Distrust*) ... 59
 - I. Kepercayaan Transenden dalam Pebisnis ... 60
 - J. Kepercayaan Transenden dalam Bisnis ... 62
 - K. Prinsip Kepercayaan Transenden dalam Bisnis ... 63
-

Bab 4. Proses Membangun Kepercayaan Bisnis ... 69

Trustee: FAB ENTERPRISES ... 69

Trustor: Cerestar Group ... 70

Vendor: PT. Astarika Stuarindo ... 70

PT. Alam Sejati ... 71

PT. Berlian Manyar Sejahtera (BMS) ... 71

Proses Pembentukan Kepercayaan ... 73

Bab 5. Dinamika Kepercayaan Bisnis ... 101

Faktor Pendukung ... 102

1. Latar Belakang *Owner* sebagai Pelaut ... 102
2. Pengalaman Kerja *Owner* Bidang Pelayaran dan Logistik ... 103
3. Kepercayaan Diri yang Tinggi ... 104
4. Jaringan Bisnis yang Luas ... 106
5. Kemampuan Komunikasi ... 106
6. Gaya Kepemimpinan ... 107

Faktor Penghambat ... 107

1. Ketergantungan pada Vendor ... 107
2. Tidak Ada Sistem Berbasis TIK ... 108
3. Kurangnya Kepercayaan Pimpinan ke Staf ... 109

Bab 6. Rekonstruksi Nilai Kepercayaan Bisnis ... 110

Membangun Kepercayaan ... 110

Pasang Surut Kepercayaan ... 114

Kunci Sukses Membangun Kepercayaan ... 120

Model Kepercayaan Bisnis ... 126

Teori Baru ... 128

Bab 7. Penutup ... 132

Daftar Pustaka ... 134

Tentang Penulis ... 142

Tentang Editor ... 144

Daftar Tabel ...

- Tabel 1. Pemetaan Tema dan Sub Tema ... 89
Tabel 2. Dinamika Kepercayaan dalam Dunia Bisnis ... 102
-

Daftar Gambar ...

- Gambar 1. Alur Analisa ... 12
Gambar 2. Kerangka Berpikir ... 15
Gambar 3. Skema *Elaboration Likelihood Model* ... 37
Gambar 4. Skematik *Theory of Planned Behavior* ... 39
Gambar 5. Skema Perilaku dalam *Theory Planned Behavior* ... 41
Gambar 6. Skema Ilustrasi: Konstruksi Individu Menurut Weber ... 43
Gambar 7. Elaborasi Tiga Teori ... 43
Gambar 8. Formulasi Perhitungan Coleman ... 48
Gambar 9. Hubungan Antara *Trust* dan *Loyalitas* ... 52
Gambar 10. Model Dasar Pembentukan *Loyalitas* ... 53
Gambar 11. Model Dasar Proses Pembentukan Kepercayaan ... 55
Gambar 12. Aktivitas Pengubah Kepercayaan dalam Proses Pembentukan Kepercayaan ... 58
Gambar 13. Fase Pembentukan Kepercayaan yang Lengkap ... 59
Gambar 14. Kepercayaan dalam Diri Pebisnis: Prinsip Kredibilitas ... 62
Gambar 15. Beberapa Perilaku *Trust* Pada Bisnis ... 67
Gambar 16. Anak Perusahaan dan Afiliasi PT. Pelindo III (Persero) ... 73
Gambar 17. Proses Pembentukan Kepercayaan di FAB Enterprises ... 99
Gambar 18. Skema Kunci Sukses Membangun Kepercayaan Bisnis ... 125
Gambar 19. Alur Pembentukan Kepercayaan dan Partner Bisnis ... 127
Gambar 20. Model Kepercayaan dalam Bisnis ... 128

- Bab I -

Pendahuluan

Pra-Wacana

Bisnis dalam bidang logistik di Indonesia pada tahun 2017 mulai memasuki era baru, karena secara garis besar *market size* logistik nasional cenderung mengalami volatilitas atau peningkatan *mood* pasar yang diukur dari *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) atau biasa disebut sebagai laju pertumbuhan majemuk tahunan. Pertumbuhan CAGR pada interval 2013 hingga 2017 sebesar 11,7%, sedangkan volatilitas *freight forwarding* mencapai 11,8%. Kemudian *express and small parcel* mencapai 21,7%. Hal ini menjadikan volatilitas Indonesia menjadi yang tertinggi di kawasan ASEAN.

Jika dibandingkan dengan pertumbuhan sektor logistik negara lain di ASEAN, Indonesia merupakan negara yang dapat dikatakan cukup beruntung. Kondisi volatilitas di beberapa negara tetangga mulai terlihat menurun. Misalnya Singapura, CAGR *contract logisticsnya* hanya sebesar 7,3%, Filipina hanya 11,3% dan Thailand 9,7% pada interval 2013 sampai 2017. Kondisi ini secara tidak langsung menggambarkan bahwa paradigma pasar jasa logistik mulai beralih ke dalam negeri.¹

Sebelum memperkenalkan para pelaku dalam industri logistik, dilakukan pemetaan terlebih dulu kategorisasi industri logistik berdasarkan layanan dasar yang ditawarkan, yaitu angkutan laut (*shipping*), angkutan udara (*cargo*), angkutan darat (*trucking*), *freight forwarding*, pergudangan dan distribusi (*warehousing and distribution*),

¹ Baca <http://www.tribunnews.com/bisnis/2017/05/16/persaingan-meningkat-logistik-indonesia-tertinggi-di-asean>, diakses tanggal 29 Juli 2018, pukul 11.03 wib.

kurir dan ekspres dan plus distributor.² Berdasarkan riset SWA, bidang *shipping* disemarakkan oleh perusahaan *Damco Indonesia*, *Meratus Line*, *NYK Line Indonesia*, *OOCL*, *Tanto Intim Line* dan *Temas Line*. Mayoritas perusahaan besar yang bergerak dalam bidang bisnis ini merupakan perusahaan asing atau campuran, seperti *OOCL* yang berasal dari Cina, *NYK* yang berafiliasi dengan Jepang dan *Damco* dari Eropa. Perusahaan *shipping* lokal yang ukuran perusahaannya dapat dikatakan besar diwakili *Samudera Shipping*. Di kategori kargo, juga dipimpin oleh beberapa perusahaan besar, seperti *Garuda Cargo International* dan *TNT (PT Skypak International)*. Untuk layanan *trucking*, yang tampak menjadi *leading* adalah perusahaan *Dunia Express Transindo (DET)* dan *Puninar Jaya*. Sedangkan beberapa perusahaan besar yang bergerak dalam bidang layanan *freight forwarding* yaitu perusahaan *APL Logistics*, *CKB Logistics* dan *Kamadjaja Logistics*. Lalu, *warehousing and distribution* disemarakkan dengan hadirnya beberapa perusahaan besar, seperti *Ceva Logistics*, *DHL*, *Linfox Logistics* dan *YCH Indonesia*. Pelaku bisnis kurir dan ekspres cukup disegani dalam bidangnya antara lain *Cardig Express Nusantara*, *FedEx/RPX*, *JNE*, *TNT*, *TIKI* dan *Pandu Siwi*.

Secara mendasar, jumlah pelaku bisnis logistik memang cukup berlimpah. Tidak hanya perusahaan lokal, tetapi juga perusahaan asing. Mulai dari perusahaan dengan skala kecil hingga perusahaan skala besar saling bersaing dalam industri ini. Hal ini dapat diamati pada *third party logistic* kurang-lebih ada 50-60 perusahaan, *freight forwarding* ada 2.000 perusahaan, *transporter* menurut Organda ada 3.000 dan perusahaan kurir menurut Asperindo ada 1.200 perusahaan.³ Perusahaan lama dengan skala nasional pun tetap eksis meramaikan bisnis logistik, sementara perusahaan-perusahaan baru terus bermunculan.

Seiring peningkatan kebutuhan jasa logistik, model bisnis logistik pun berkembang. Klien ingin fokus menangani bisnis inti perusahaan, sehingga pengelolaan logistik diserahkan *logistic provider*. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan logistik ramai-ramai berusaha menyediakan *jasa one stop solution* dan membangun *positioning* sebagai *third party logistic company (3PL)* dan *fourth party logistic company (4PL)*, meskipun pada saat ini Indonesia baru mulai masuk pada 3PL dan itupun masih belum banyak dimana salah satunya adalah *Kamadjaya Logistic*.

² Eva Martha Rahayu, "Berebut Kue Logistik yang Menggiurkan," <https://swa.co.id/swa/trends/management>, diakses tanggal 29 Juli 2018, pukul 11.10 wib.

³ Ibid.

Perusahaan 3PL pada dasarnya merupakan konsep perusahaan yang khusus bergerak di bidang logistik. Menurut Simchi-Levi, 3PL adalah penggunaan perusahaan pihak luar untuk melaksanakan sebagian atau seluruh fungsi manajemen material dan distribusi produk perusahaan. Logistik sendiri merupakan kegiatan yang terdiri dari aliran material fisik, aliran kas, aliran informasi dan aliran sumber daya. Aliran material fisik dapat dibagi ke dalam tiga aliran yang berbeda. Pertama adalah aliran utama, yang terdiri dari segala hal dari mulai bahan baku sampai produk akhir yang dibeli oleh konsumen. Kedua adalah aliran suku cadang atau jasa setelah penjualan. Ketiga adalah aliran balik dari item-item yang pernah menjadi bagian dari aliran utama, misalnya produk bekas, rusak, usang dan lain sebagainya. Jadi, logistik dapat dikatakan meliputi semua kegiatan yang diperlukan untuk memungkinkan perusahaan merencanakan, mengendalikan dan melaksanakan keempat aliran yang berbeda tersebut.

Sedangkan 4PL merupakan penyedia layanan logistik (*logistics service providers-LSP*) secara terintegrasi. Fungsinya adalah untuk memberikan anggota rantai pasok tersebut secara *customized service* yang didasarkan kepada koordinasi mobilisasi sumber *logistical* dari bermacam-macam perusahaan. Model ini didefinisikan sebagai *supply chain integrator* yang menangani dan mengelola sumber daya (*resource*), kapabilitas dan teknologi dari organisasinya dengan melengkapi penyediaan layanan, memberikan layanan kepada anggota yang tergabung dalam rantai pasokan (*supply chain*) tersebut yang didasarkan atas koordinasi yang mengerahkan sumber daya logistik dari bermacam-macam perusahaan (*inter organizational*).⁴

Ciri utama dari perusahaan dalam industri logistik berada pada posisi 4PL yaitu tidak terkonsentrasi kepada kepemilikan aset atau gudang, melainkan lebih menonjolkan kepada solusi, sistem dan manajemen *software*. Ciri tersebut tampak jelas melekat pada FAB ENTERPRISES Surabaya, yang menjadi salah satu bab pembahasan dalam kajian buku ini. Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa yang melayani jasa *logistic, trading, supply chain* dan *consultant*, dalam menjalankan bisnisnya dengan karakter dan tata kelola yang unik. Dengan skala bisnis yang dapat terbilang cukup luas dan besar, perusahaan ini hanya dikendalikan empat orang tenaga sumber daya

⁴ John Gattorna, *Gower Handbook of Supply Chain Management* (tk: Gower Publishing Ltd, 2003), 2.

manusia, sehingga perusahaan ini mampu memfasilitasi *demand* dari jasa *logistic, trading, supply chain* dan *consultant*, baik dari perusahaan internasional maupun perusahaan nasional.

Keunikan perusahaan ini sebagai objek kajian buku ini tampak pada hal-hal yang melatarbelakangi pendiriannya. Ini dikarenakan pemilik sekaligus pendiri perusahaan ini tidak memiliki pengalaman bisnis secara spesifik, melainkan berlatar belakang seorang pelaut, yang didukung dengan pengalaman bekerja pada berbagai perusahaan multinasional dan internasional, baik berlayar maupun bekerja di darat. Pada saat itu, karena pemilik sebagai *single owner*, maka pemilik menjadi *single fighter* yang berperan mulai dari proses pendirian sampai perusahaan berjalan atau operasional perusahaan.

Proses pembentukan kepercayaan dari beberapa mitra dan rekanan dari perusahaan ini tampak merefleksikan elaborasi dari *Dual Process Theory* dan *Theory Planned Behaviour*. Kedua teori tersebut harus dielaborasi karena terdapat kesenjangan dalam masing-masing teori tersebut ketika digunakan untuk mendukung fenomena pembahasan. Hal tersebut tampak bahwa jika *Theory Planned Behaviour* (TPB) hanya menggambarkan proses terbentuknya perilaku dari seorang individu, akan tetapi di dalamnya tidak terdapat unsur komunikasi persuasif dan resiko informasi. Sedangkan jika pada *Dual Process Theory* tidak jelas menggambarkan proses terbentuknya sebuah perilaku, melainkan hanya menjelaskan proses terjalannya komunikasi dan bagaimana cara meminimalkan resiko informasi agar terlahir sebuah kepercayaan.

Hal ini semakin mempertegas bahwa perilaku kepercayaan bisa diperoleh dari adanya komunikasi persuasif antara kedua belah pihak yang membangun sebuah hubungan, meskipun dalam proses interaksi dan komunikasi tersebut akan berpotensi memberikan resiko yang bisa saja justru melahirkan ketidakpercayaan. Semua hal tersebut ditentukan oleh latar belakang dari individu-individu yang membangun komunikasi, mulai dari faktor sosial yang meliputi usia, gender, latar belakang pendidikan, pendapatan dan keagamaan. Kemudian faktor individual meliputi faktor kecerdasan dan faktor kepribadian serta faktor informasi yang berupa kejelasan keterangan yang diberikan.⁵

⁵ RE Petty dan JT Caciopo, *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, ed L. Berkowitz (Orlando: Academic Press, 1986), 123-205. Baca juga S. Chaiken dan Y. Trope, *Dual-Process Theories in Social Psychology* (New York: Guilford Press, 1999), 39. Juga I. Ajzen, *Attitudes, Personality and Behavior* (New York: Open University Press, 2005), 27.

Kondisi tersebut akan menentukan sikap dari masing-masing individu, persepsi individu mengenai tekanan sosial untuk melakukan atau tidak sebuah perilaku (norma subjektif) dan *perceived behavioral control* yang berguna sebagai determinan intensi perilaku individu yang tidak berada di bawah kontrol penuh atau tekanan pihak lain. Dengan timbulnya beberapa hal tersebut, maka diharapkan akan timbul niat untuk memberikan kepercayaan dan harapan akhirnya dapat direalisasikan sebagai sebuah kepercayaan yang benar-benar bertahan lama dan tidak mudah terpengaruh dalam kondisi apapun.

Kepercayaan (*trust*) diterjemahkan sebagai merupakan prasyarat yang penting dalam sebuah interaksi bisnis. *Trust* dapat menjadi dasar bagi seseorang atau suatu perusahaan untuk melakukan transaksi bisnis dengan orang atau perusahaan lain. Transaksi bisnis tidak akan terjadi jika ambang batas suatu kepercayaan tidak tercapai di antara para pelaku bisnis tersebut.⁶

Kepercayaan, seperti dikemukakan oleh Jack Welch, sang legenda *General Electric* (GE), adalah sebuah kekuatan yang sangat dahsyat. Kepercayaan dapat membuat seseorang menjadi percaya diri, terbuka, jujur, bersedia mengambil risiko dan merasa lebih nyaman dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Kepercayaan juga dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya, ketidakpercayaan (*distrust*) akan menyebabkan seseorang menjadi bersifat tertutup, tidak percaya diri, enggan mengambil risiko dan tidak nyaman dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Akibat tidak adanya kepercayaan, produktivitas melemah, peluang-peluang pengembangan dan perbaikan terlewatkan dan kinerja menurun.⁷

Bagi para pebisnis, relasi bisnis itu sendiri adalah jaminan terbaik. Kepercayaan yang meluas (*extended trust*) dibangun ketika interaksi dalam perusahaan semakin kompleks dan saling ketergantungan semakin meningkat. Bersamaan dengan semakin besarnya skala kegiatan ekonomi. Secara bersamaan namun dengan cara yang berbeda, *trust* akan

⁶ MD. Spector dan GW. Jones, "Trust in Workplace: Faktor Affecting Trust Formation Between Team Members," *The Journal of Social Psychology*, Vol. 144 No. 3 (2004), 311-321. Baca juga TJ. Mentzer dan S. Min, "The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management," *Journal Retailing*, Vol. 76 No. 4 (2000), 549-558. Sebagai pembanding, baca R. Klein-Woolthuis, "Sleeping With the Enemy," Disertasi tidak dipublikasikan (Enschede, Belanda: University of Twente, 1999).

⁷ Mc Knight DH dkk, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationship," *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3 (1998), 473-490.

tumbuh beriringan dengan sanksi. Hal ini sejalan dengan pendapat Luhmann, yang dikutip oleh Chalid, bahwa *trust* hanya mungkin dapat tumbuh dalam situasi di mana kemungkinan kerusakan lebih besar daripada keuntungan yang didapatkan. Alasan untuk menerima risiko ekstra ini disebabkan keyakinan bahwa mitra tidak akan bertindak oportunistis. Jadi, dalam situasi bisnis yang tidak menentu dan persaingan yang sangat ketat, sebuah organisasi tidak dapat menghindari dari keharusan untuk mempercayai pihak lain untuk mempertahankan kedudukan organisasi dalam kompetisi. Keyakinan bahwa mitra organisasi tidak akan mengkhianati adalah pilihan yang tidak terhindarkan setelah berbagai pengalaman mengantarkan sebuah organisasi pada suatu keputusan untuk memberi *trust*. Lingkaran orang-orang kepercayaan inilah membentuk jaringan kerja dan koneksi yang saling mendukung dan mengukuhkan posisi dalam bisnis.⁸

Berkenaan dengan hal tersebut, dalam hal ini sangat dibutuhkan peran dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, khususnya *owner* dalam menyusun strategi manajemen sumber daya manusianya. Strategi manajemen sumber daya manusia yang merupakan perencanaan komprehensif, terpadu dan dikoordinasikan dengan baik yang dirancang untuk mengambil keputusan dan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia agar dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Strategi manajemen sumber daya manusia adalah strategi perencanaan sumber daya manusia, strategi rekrutmen dan seleksi, strategi pengembangan dan pelatihan, strategi penilaian kinerja, strategi kompensasi, strategi pemeliharaan dan strategi hubungan manajemen dengan karyawan. Akan tetapi dalam hal ini yang paling mendasari untuk melahirkan sebuah kepercayaan, yang perlu ditekankan dalam perusahaan ini adalah hubungan manajemen dengan karyawannya.⁹

Ketika seseorang menjadi bagian dari suatu kelompok, perkumpulan, lembaga, institusi dan lain sebagainya, maka dirinya telah masuk menjadi bagian dari organisasi tersebut. Pada saat sudah menjadi bagian dari organisasi tersebut, maka dia harus menciptakan suatu iklim keselarasan di dalamnya, sesuai dengan beberapa prinsip kepercayaan transenden

⁸ P. Chalid, "Peranan Modal Sosial Dalam Kegiatan Ekonomi," *Jurnal Signifikan*, Vol. 1 No. 1 (April 2012), 29-44.

⁹ Euis Dasipah, "Peranan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan Agribisnis," *Artikel Ilmiah* (Bandung: Universitas Winaya Mukti Bandung, 2013).

untuk mengembangkan bisnisnya, seperti (1) berbicara apa adanya dan menciptakan transparansi, (2) menunjukkan penghormatan dan menunjukkan loyalitas, (3) meluruskan kesalahan dan memenuhi komitmen, (4) mendengarkan terlebih dahulu dan memberikan kepercayaan, (5) mengklarifikasi ekspektasi dan memberikan hasil-hasil, (6) mengkonfrontasi realitas dan menjadi lebih baik, (7) mempraktikkan akuntabilitas. Organisasi tanpa keselarasan akan menaburkan bibit-bibit ketidakpercayaan, karena keselarasan adalah embrio kepercayaan.

Menumbuhkan kepercayaan transenden dalam suatu perusahaan berawal dari penumbuhan kepercayaan transenden dalam diri seorang pebisnis atau sumber daya manusianya, kemudian meningkat menjadi kepercayaan transenden dalam hubungan bisnis. Beberapa sinyal yang mengindikasikan adanya keselarasan dalam organisasi bisnis, bisa dilacak melalui perilaku, simbol, hubungan interaksi internal antar karyawan perusahaan, hubungan internal perusahaan dengan eksternal dan lain sebagainya. Sinyalemen tersebut merupakan bukti autentik, tentang adanya keselarasan atau tidak adanya keselarasan dalam suatu organisasi.¹⁰

Cara mengomunikasikan keselarasan dalam organisasi dimulai dengan cara membangun kepercayaan transenden dalam karakter, niat, kemampuan-kemampuan dan hasil-hasil. Integritas dan niat dalam suatu organisasi bisnis terangkum dalam visi dan misi organisasi, yang mencakup sistem yang baik dan membentuk perilaku yang saling menguntungkan antara kelompok internal dan eksternal dalam organisasi. Penentuan visi dan misi organisasi juga harus dilakukan dengan mengomunikasikannya kepada masing-masing anggota, yang berpartisipasi dalam pembentukan awal organisasi. Mengkomunikasikan kemampuan dalam membentuk kepercayaan dalam organisasi bisnis, mencakup pemeliharaan terhadap talenta, komitmen, keterampilan, inovasi, performa dan lain sebagainya. Di samping itu, mengkomunikasikan hasil-hasil dalam membentuk kepercayaan, mencakup beberapa aspek keselarasan antara janji-janji dengan hasil-hasil, terlebih lagi jika hasil-hasil tersebut mampu menginspirasi kepercayaan dari konsumen kepada konsumen yang lainnya.

¹⁰ Ikay Fauziah, Kepercayaan Transenden (*Transcendental Trust*) dalam Hubungan Bisnis, Perusahaan, Pasar dan Masyarakat, <http://eprints.perbanas.ac.id/1583/4/Bab%208.pdf>, diunduh tanggal 29 Juli 2018, pukul 10.45 wib.

Covey, dalam Fauziah, menyatakan bahwa jika kepercayaan dalam organisasi rendah, maka akan ada tujuh pajak kepercayaan yang merupakan dampak dari tidak adanya keselarasan. Pertama adalah kelebihan manajemen dan sumber daya manusia yang tidak perlu dan hanya akan menambah biaya operasional, misalnya membayar mahal sistem pengamanan yang berlapis-lapis. Kedua adalah birokrasi yang terlalu rumit. Ketiga adalah politik kantor yang membangkitkan beberapa perilaku, seperti menahan informasi, konflik internal, operasi dalam agenda-agenda tersembunyi, persaingan tidak sehat antar departemen dan banyaknya rapat demi rapat yang tidak menghasilkan. Keempat adalah ketidakterlibatan anggota organisasi, karena mereka tidak memberikan kontribusi, energi, gairah dan kreativitas. Kelima adalah keluar masuknya karyawan yang berprestasi. Keenam adalah gejala dalam tubuh organisasi bisnis yang bisa menjalar mempengaruhi para konsumen, karena para karyawan cenderung memperlakukan para pelanggan sebagaimana mereka sendiri diperlakukan oleh manajemen. Ketujuh adalah penipuan yang terjadi karena hilangnya integritas dan ketulusan niat dari para pelaku organisasi dan ini merupakan suatu bahaya yang sangat laten akibat hilangnya kepercayaan.

Sedemikian pentingnya kepercayaan bagi aktivitas bisnis perusahaan, sehingga banyak kajian dilakukan yang berusaha mencoba mengungkap proses pembentukan kepercayaan agar dapat dibentuk sebagai model yang akan diimplementasikan dan mampu dipertahankan dalam jangka panjang atau melahirkan loyalitas. Studi yang dilakukan oleh Schultz yang meneliti *A Trust Framework Model for Situational Contexts* di mana hasil kajian ini menunjukkan bahwa dalam model kepercayaan situasional menghubungkan antara pihak pemberi kepercayaan, orang yang mewakili kepercayaan, objek kepercayaan dan lingkungan kepercayaan, sehingga dapat digunakan untuk mengidentifikasi adanya rasa kecenderungan untuk percaya, basis kepercayaan, keyakinan atas kepercayaan, minat untuk percaya dan perilaku kepercayaan itu sendiri. Model ini umumnya diaplikasikan pada kepercayaan konsumen dalam *e-commerce*.¹¹

Pendukung lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Nasution dan Wijayanto yang meneliti terkait *Proses Pembentukan Kepercayaan Konsumen: Studi pada Sebuah Usaha Kecil Menengah Percetakan Digital di*

¹¹ CD Schultz, "A Trust Framework Model for Situational Context," *Artikel Ilmiah* (Jerman: University of Hagen, 2005).

Bandung. Hasil kajian ini adalah model yang dikembangkan dianggap mampu untuk menelusuri proses terbentuknya kepercayaan pada diri seseorang.¹² Hal ini dibuktikan dari ketepatan dalam memetakan posisi tingkat kepercayaan seseorang. Kemudian pembahasan yang dilakukan oleh Mc Knight dkk yang berjudul *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships* dengan hasil bahwa dua model proses kognitif yang membantu menjelaskan temuan paradoksal memiliki tingkat kepercayaan awal yang tinggi dalam hubungan organisasi yang baru.

Kondisi tersebut berbeda dengan penelitian yang dikemukakan oleh Martinayanti dan Setiawan yang menyatakan bahwa dalam sebuah pembentukan kepercayaan, persepsi resiko memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepercayaan itu sendiri, dimana apabila seorang individu terlalu memiliki kekhawatiran yang tinggi, maka kecil kemungkinan kepercayaan akan lahir.

Pembahasan lain yang berbeda pandangan dengan pendapat-pendapat sebelumnya, yaitu yang dikemukakan oleh Hakanen di mana melalui penelitiannya menyatakan bahwa dalam perkembangan kajian saat ini, belum banyak yang berfokus pada bentuk kepercayaan antar organisasi, melainkan kepercayaan hanya bisa dibangun dalam hubungan antar pribadi. Hal tersebut dikarenakan sulit untuk mengukur kepercayaan antar organisasi yang terdiri dari beragam individu yang ada di dalamnya. Tidak hanya itu berbeda dengan lainnya, kajian yang dilakukan oleh Wong menyatakan bahwa dari tiga variabel prediktor pembentuk kepercayaan (kemampuan, kebajikan dan integritas), hanya integritas vendor yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pelanggan.

Melihat adanya kesenjangan di antara beberapa kajian sebagaimana telah diungkapkan di atas, maka kajian dalam buku ini juga berbeda dengan berbagai pembahasan sebelumnya, karena hampir mayoritas penelitian terdahulu yang melakukan penelitian terhadap kerangka pemikiran kepercayaan (*trust*) lebih mengarah kepada kajian teoritis, sedangkan kajian buku ini berbasis studi kasus. Selain itu juga, hampir mayoritas kajian-kajian terdahulu yang melakukan menggunakan pengukuran kepercayaan (*trust*) berbasis pada teori kepercayaan,

¹² RA. Nasution dan AS. Wijayanto, "Proses Pembentukan Kepercayaan Konsumen: Studi Kasus Pada Sebuah Usaha Kecil Menengah Percetakan Digital di Bandung." *Artikel Ilmiah* (2007).

sedangkan dalam bahasan buku ini mengacu kepada elaborasi dari *Dual Process Theory* dan *Theory Planned Behaviour*.

Catatan Metodologis

Pembahasan dalam buku ini berdasarkan hasil kajian yang serius dan ilmiah dalam bidang kualitatif. Untuk itu, pendekatan yang dilakukan penulis adalah menggunakan metode historis *constructionistic*. Menurut Husserl, sebagaimana dikutip dalam Mudjiyanto dan Kenda, *constructionistic* merupakan pengetahuan yang perlu dan esensial mengenai sesuatu yang ada. Metode ini ibarat sebagai sebuah pendekatan konstruktivis yang ada dalam metode kualitatif. Metode ini membentangkan langkah-langkah yang harus diambil sehingga penulis sampai pada pemahaman fenomena yang murni.¹³

Daymon dan Holloway mengemukakan bahwa ciri-ciri *constructionistic* ada lima hal. Pertama adalah mengungkapan dasar filosofis. Sebuah kajian konstruksi dimulai dari diskusi mengenai filosofi yang menyatukan riset. Pentingnya diskusi ini karena di dalamnya terdapat berbagai macam variasi elemen-elemen filosofis dari konstruksi seperti konstruksi sosial yang fokus pada tindakan sosial dan pengalaman kelompok, fenomenologi transendental yang menekankan kepada pengalaman individu dan fenomenologi hermeneutika yang menginterpretasikan teks sesuai dengan konteks budaya, situasi dan sejarah tempat fenomena ini terjadi.

Kedua adalah mengurung (*bracketing*) asumsi-asumsi. Agar dapat melihat fenomena secara segar, perlu menunda asumsi-asumsi yang terjadi pada peneliti. Hal ini dilakukan agar mencapai hasil riset sesuai dengan terminologi topik itu sendiri. Ketiga adalah berfokus pada sebuah fenomena utama. Metode konstruksi merupakan metode yang berhubungan dengan pengalaman seseorang mengenai fenomena tertentu.

Keempat adalah melakukan proses sampai unit terkecil. Ketika melakukan wawancara, perlu diperhatikan adalah hal-hal yang terkecil dari partisipan agar diperoleh kedalaman informasi yang diperoleh. Maka dari itu, dibutuhkan kedalaman wawancara dalam pembahasan ini melalui bahasa yang digunakan, ekspresi wajah dan gerakan tubuh

¹³ B. Mudjiyanto dan N. Kenda, "Metode Fenomenologi Sebagai Salah Satu Metodologi Penelitian Kualitatif Dalam Komunikologi," *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*, Vol. 11 (2010), 176-178.

partisipan. Kelima adalah analisis data tematis. Tujuan akhir dari analisis data adalah menggambarkan secara mendalam mengenai pengalaman partisipan yang hidup dan nyata. Pada hakikatnya pendekatan konstruksi bersifat fleksibel, tidak kaku dan hasilnya tidak “diresepkan” sebelumnya.¹⁴

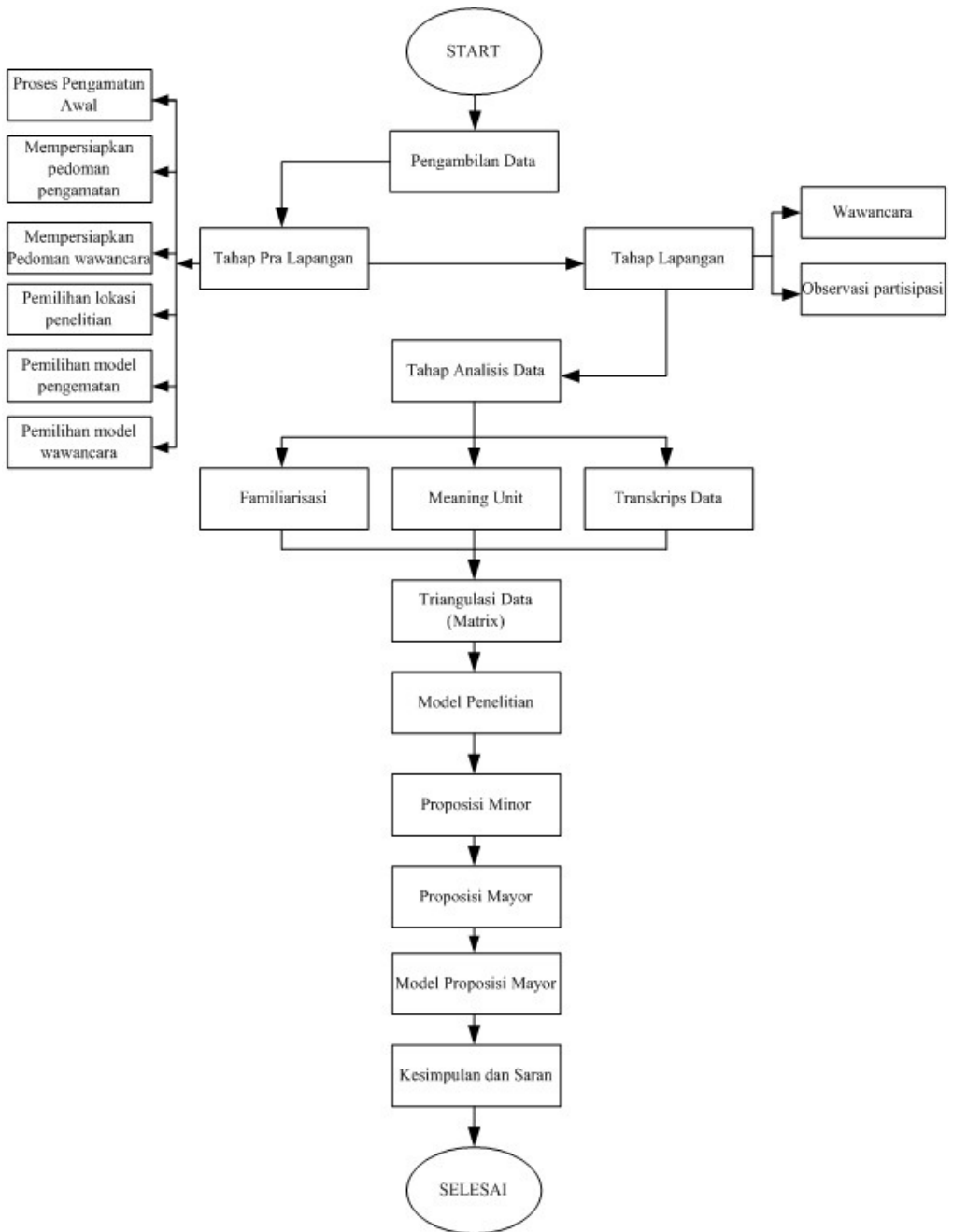
Kajian dalam buku ini menjadikan FAB ENTERPRISES sebagai salah satu bab pembahasannya. Perusahaan ini berada di Jalan Residen Sudirman No. 17 Surabaya Jawa Timur. Berbagai data yang disajikan dalam buku ini, baik data primer ataupun data sekunder, diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), dokumentasi dan observasi.

Berbagai informasi yang disajikan dalam buku ini diperoleh dan bersumber dari para pemangku manajemen dan perwakilan karyawan dari perusahaan objek, termasuk juga para *partner* .bisnis. Pengambilan para narasumber ini berdasarkan berbagai pertimbangan. Pertama adalah faktor sosial, yang meliputi usia, gender, latar belakang pendidikan, pendapatan dan keagamaan. Kedua adalah faktor individual, yaitu kepribadian dan kecerdasan. Ketiga adalah faktor informasi, yaitu berupa kejelasan keterangan yang diberikan oleh setiap individu yang menjadi sumber informasi.

Pengolahan dari berbagai data yang sudah diperoleh dalam pembahasan buku ini mengacu kepada pendapat Jozef Raco dan Revi Tanod,¹⁵ yang mengutip langkah-langkah yang dilakukan oleh Giorgi, yaitu familiarisasi, *meaning unit* dan transkripsi data. Alur analisis tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

¹⁴ Christine Daymon dan Immy Holloway, *Metode-metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communication*, terj. Cahya Wiratma (Yogyakarta: Bentang, 2002), 24.

¹⁵ Jozef Raco dan Revi Tanod, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Grasindo, 2012), 120-123.



Gambar 1. Alur Analisa

Penyajian berbagai data pada pembahasan buku ini sudah sah dikarenakan sudah melewati serangkaian pengujian dengan menggunakan teknik triangulasi data berdasarkan sumber. Hal ini mewajibkan penulis menggunakan beberapa sumber data, yaitu wawancara (historis subjek yang diteliti), dokumentasi (dokumen historis subjek yang diteliti) dan observasi (subjek yang diteliti dan lingkungannya). Hal ini dilakukan untuk menguji keabsahan kajian mengenai *antecedent of trust* pada subjek yang dibahas.¹⁶

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2012), 119.

- Bab 2 -

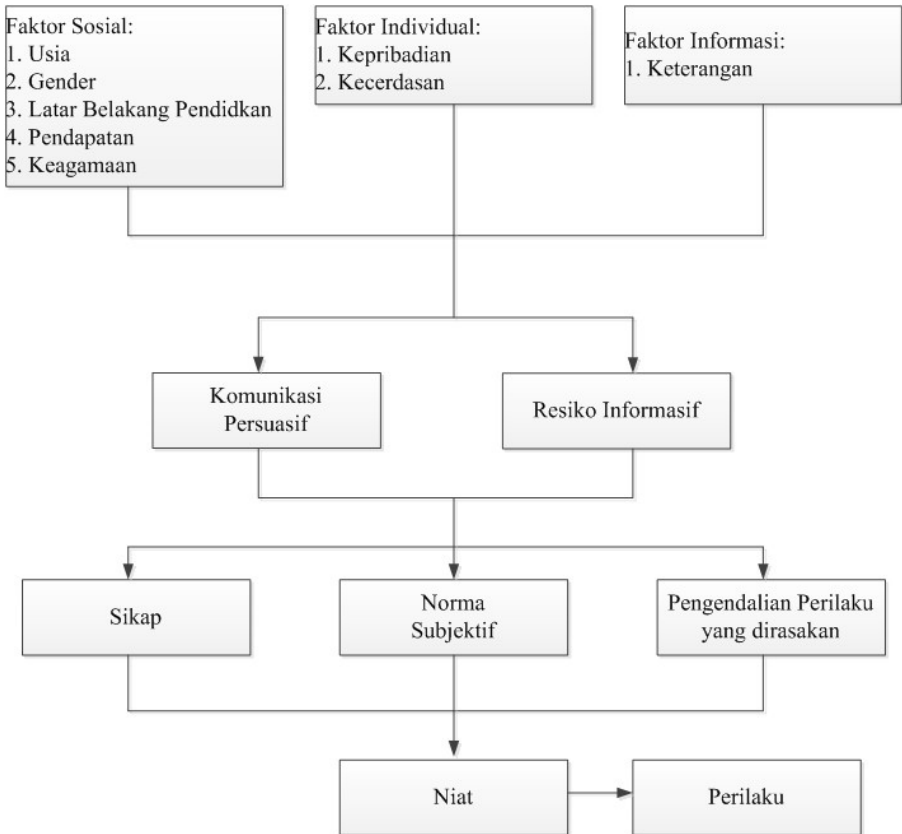
Kepercayaan Bisnis sebagai Objek Kajian

Kerangka Berpikir

Pembahasan dalam buku ini dibangun dari *grand theory dual process theory of cognition* dan *theory planned behavior*, yang kemudian didukung oleh strategi manajemen sumber daya manusia, sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran terkait proses terbentuknya kepercayaan. Kedua teori tersebut harus dielaborasi karena terdapat kesenjangan dalam masing-masing teori tersebut ketika digunakan untuk mendukung fenomena kajian. Hal tersebut tampak bahwa jika *Theory Planned Behaviour* (TPB) hanya menggambarkan proses terbentuknya perilaku dari seorang individu, akan tetapi di dalamnya tidak terdapat unsur komunikasi persuasif dan resiko informasi. Sedangkan jika pada *dual process theory* tidak jelas menggambarkan proses terbentuknya sebuah perilaku, melainkan hanya menjelaskan proses terjalinnya komunikasi dan bagaimana cara meminimalkan resiko informasi agar terlahir sebuah kepercayaan.

Hal ini semakin mempertegas bahwa perilaku kepercayaan bisa diperoleh dari adanya komunikasi persuasif antara kedua belah pihak yang membangun sebuah hubungan, meskipun dalam proses interaksi dan komunikasi tersebut akan berpotensi memberikan resiko yang bisa saja justru melahirkan ketidakpercayaan. Semua hal tersebut ditentukan oleh latar belakang dari individu-individu yang membangun komunikasi mulai dari faktor sosial yang meliputi usia, gender, latar belakang pendidikan, pendapatan dan keagamaan. Kemudian faktor individual meliputi faktor kecerdasan dan faktor kepribadian serta faktor informasi yang berupa kejelasan keterangan yang diberikan.

Kondisi tersebut akan menentukan sikap dari masing-masing individu, persepsi individu mengenai tekanan sosial untuk melakukan atau tidak sebuah perilaku (norma subjektif) dan *perceived behavioral control* yang berguna sebagai determinan intensi perilaku individu yang tidak berada dibawah kontrol penuh atau tekanan pihak lain. Dengan timbulnya beberapa hal tersebut, maka diharapkan akan timbul niat untuk memberikan kepercayaan dan harapan akhirnya dapat direalisasikan sebagai sebuah kepercayaan yang benar-benar bertahan lama dan tidak mudah terpengaruh dalam kondisi apapun, meskipun hal tersebut tidak terlepas dari faktor pendukung dan penghambat yang mengiringinya. Berikut akan disajikan gambar kerangka berpikir tersebut:



Gambar 2. Kerangka Berpikir

Kepercayaan dalam Manajemen SDM

Dessler menulis bahwa *human resources management strategies means accepting human function as strategic partner in both the formulation of company's strategy, as well as in the implementation of those strategies through human resources activities such as recruiting, selecting, training and rewarding personal. The term human resources strategic refers to the specific human resources of action the company uses to achieve its aims.*¹ Sedangkan Mangkunegara mendefinisikan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen, seperti pengadaan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan karyawan di dalam kemampuan utama perusahaan agar perusahaan dapat bersaing, meningkatkan laba dan pertumbuhan yang berkelanjutan.²

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan yang komprehensif, terpadu dan dikoordinasikan dengan baik yang dirancang untuk mengambil keputusan dan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia agar dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Strategi manajemen sumber daya manusia adalah strategi perencanaan sumber daya manusia, strategi rekrutmen dan seleksi, strategi pengembangan dan pelatihan, strategi penilaian kinerja, strategi kompensasi, strategi pemeliharaan dan strategi hubungan manajemen dengan karyawan.³

Sebagai sebuah hal penting dalam dunia bisnis, berbagai kajian sudah dilakukan tentang kepercayaan (*trust*) pada dunia bisnis. Hal ini dilakukan sejak puluhan tahun, baik dalam perusahaan berskala nasional maupun internasional. Kajian antar waktu ini perlu ditampilkan, karena *novelty* dari pembahasan dalam buku ini adalah dilakukannya elaborasi teori *dual process theory cognitive* dengan *theory planned behaviour*, yang tujuannya untuk menguraikan proses terbentuknya kepercayaan berbasis sumber daya manusia institusi agar mampu diterapkan menjadi orientasi jangka panjang.

¹ Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources* (Jakarta: Prenhalindo, 2001), 21.

² Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosdakarya, 2006), 20.

³ Euis Dasipah, "Peranan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia," 36.

Review Kajian

Berbagai kajian telah dilakukan para ahli manajemen tentang kepercayaan (*trust*). Tema ini menarik para pakar untuk mengkajinya secara mendalam dengan melakukan penelitian secara serius, terutama pada dekade terakhir ini di era revolusi industri.

Mc Knight dkk sudah melakukan kajian dengan judul *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships*.⁴ Fokus yang dilakukan dalam kajian ini adalah kecenderungan untuk percaya, proses kognitif kepercayaan berbasis institusi, kepercayaan penuh dan niat untuk mempercayai. Teori yang digunakan adalah *Knowledge-Based Trust Theorist*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Hasil kajian ini adalah diperoleh dua model proses kognitif yang membantu menjelaskan temuan paradoksal memiliki tingkat kepercayaan awal yang tinggi dalam hubungan organisasi yang baru.

Tulisan berjudul *A Trust Framework Model for Situational Contexts* oleh Carsten D. Schultz mengkaji teori kepercayaan secara mendalam.⁵ Fokus yang dilakukan dalam tulisan ini adalah kecenderungan untuk percaya, kepercayaan berbasis lembaga, keyakinan atas kepercayaan, minat untuk percaya dan kepercayaan terkait perilaku. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan (*trust*), sedangkan metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Hasil kajian ini adalah dalam model kepercayaan situasional menghubungkan antara pihak pemberi kepercayaan, orang yang mewakili kepercayaan, objek kepercayaan dan lingkungan kepercayaan, sehingga dapat digunakan untuk mengidentifikasi adanya rasa kecenderungan untuk percaya, basis kepercayaan, keyakinan atas kepercayaan, minat untuk percaya dan perilaku kepercayaan itu sendiri. Model ini umumnya diaplikasikan pada kepercayaan konsumen dalam *e-commerce*.

Begitu juga dengan Yu Ting Hung dkk yang sudah melakukan pembahasan mendalam dengan judul *Trust in Virtual Teams: Towards an Integrative Model of Trust Formation*.⁶ Fokus dalam kajian ini adalah informasi dari pihak ketiga, disposisi kepercayaan, aturan, kategori, peran, rasa kepercayaan, kepercayaan berbasis kebiasaan, kepercayaan, persepsi atas resiko perilaku kepercayaan, lingkungan komunikasi, hasil dan

⁴ Mc Knight DH dkk, "Initial Trust Formation," 473-490.

⁵ Carsten D. Schultz, "A Trust Framework Model."

⁶ Yu Ting Hung dkk, "Trust in Virtual Teams: Towards an Integrative Model of Trust Formation," *Proceeding* (Januari, 2004).

pengetahuan personal. Teori yang digunakan adalah *dual process theory*, sedangkan metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Hasil kajian ini adalah dihasilkan model kepercayaan yang terintegrasi dengan didasarkan pada *dual process cognisi theory*.

Khurram J. Sharif dan P. Samouel melakukan kajian berjudul *Cognitive and Behavioural Determinants of Trust in Small and Medium-sized Enterprises*.⁷ Fokus yang dilakukan dalam kajian ini adalah reputasi, skill, tsis (*transaction specific investment*), *formal information*, *informal information*, pemaksaan penggunaan kekuatan, *flexibility* dan *trust*. Teori yang digunakan adalah *Trust Theory*, sedangkan metode yang digunakan yaitu *structural equation modeling*. Hasil kajian ini adalah kecuali kepercayaan atas keahlian, seluruh hipotesa telah memiliki pendukung secara relatif, variabel reputasi yang kemudian diikuti oleh fleksibilitas menjadi faktor penentu kepercayaan yang lebih dominan.

Johnson dan Grayson melakukan pembahasan dengan judul *Cognitive and Affective Trust in Service Relationship*.⁸ Fokus yang dilakukan dalam kajian ini adalah keahlian penyedia layanan, kinerja produk, reputasi perusahaan, kepuasan dengan interaksi sebelumnya, kesamaan, kepercayaan kognitif, kepercayaan afektif, efektifitas penjualan, dan antisipasi interaksi masa depan. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metode yang digunakan yaitu *structural equation modeling*. Hasil kajian ini adalah dimensi kepercayaan kognitif dan efektif dapat dibedakan secara empiris dan keduanya memiliki perbedaan umum yang unik. Hasil kajian ini juga memberikan klarifikasi lebih lanjut mengenai hubungan antara kepercayaan dan efektifitas penjualan.

Artikel berjudul *Building Interpersonal Trust in Business Networks: Enablers and Roadblocks* pernah ditulis M. Hakanen dkk.⁹ Kajian ini fokus kepada *earlier positive experience*, *trustworthy action*, *communication*, *enviromtment and atmosphere* dan *network level*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dan hasil kajian ini adalah meskipun perhatian signifikan diberikan kepada kepercayaan antar pribadi, dalam literatur manajemen kurang banyak

⁷ Khurram J. Sharif dan P. Samouel, "Cognitive and Behavioural Determinants of Trust in Small and Medium-sized Enterprises," *Journal of Small Business and Enterprose Development*, Vol. 12 No. 3 (2005), 409-421.

⁸ D. Johnson dan K. Grayson, "Cognitive and Affective Trust in Service Relationship," *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 4 (April 2005), 500-507.

⁹ Mila Hakanen dkk, "Building Interpersonal Trust in Business Networks: Enablers and Roadblocks," *Journal of Business Models*, Vol. 4 No. 1 (2016), 45-62.

pembahasan yang berfokus pada pemahaman bagaimana bentuknya dalam pengaturan antar-organisasi. Selain itu, fokus biasanya dalam hubungan dua arah dalam studi jaringan tetapi studi ini berfokus pada tingkat keseluruhan jaringan.

Blaine G. Robbins mengkaji tentang kepercayaan dalam tulisan *What is Trust? A Multidisciplinary Review, Critique and Synthesis*.¹⁰ Fokus pembahasannya adalah *characteristic actors, characteristic relationship, trust, perceived risk, risk-taking decision* dan *cooperation & exchange*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Hasil kajian ini adalah meskipun beberapa dekade penelitian interdisipliner pada kepercayaan, literatur tetap terpisah-pisah dengan sedikit konsensus mengenai asal-usulnya. Ulasan ini mendokumentasikan bagaimana hal ini terjadi dan upaya untuk menawarkan solusi. Secara khusus, itu mengevaluasi isu-isu konseptualisasi yang ditemukan dalam literatur kepercayaan. Penulis menyarankan agar beralih dari berbagai kepercayaan-konseptualisasi kepercayaan multidimensi-dan ke arah satu konsep kepercayaan yang dibangun di sekitar empat properti penting: keyakinan aktor A, kepercayaan aktor B, masalah (s) di tangan dan hasil yang tidak diketahui. Penulis menyelesaikan kajian dengan mengajukan kerangka teoritis struktural kognitif struktural untuk menyelidiki penyebab dan konsekuensi kepercayaan dalam kehidupan sehari-hari.

F. Johnson dkk melakukan pembahasan mendalam pada tulisan berjudul *Modelling Trust Formation in Health Information Contexts*.¹¹ Fokus pembahasan ini adalah *health information seeking, information evaluation, information-seeking behaviour, relevance judgement* dan *trust formation*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metode yang digunakan yaitu *structural equation modeling*. Hasil kajian ini adalah kerangka kerja yang dihasilkan berkontribusi kepada pemahaman pembentukan kepercayaan dalam konteks informasi digital dalam kriteria kegunaan dan kredibilitas serta kajian lebih lanjut atas faktor yang memengaruhi dan direkomendasikan.

Artikel berjudul *A Trust Framework for Online Research Data Services*, yang ditulis M. Wolski dkk, juga mengkaji tentang kepercayaan dalam

¹⁰ Blaine G. Robbins, "What is Trust? A Multidisciplinary Review, Critique and Synthesis," *Sociology Compass*, Vol. 10 No. 10 (2016), 972-986.

¹¹ F. Johnson dkk, "Modelling Trust Formation in Health Information Contexts," *Journal of Information Science* (Maret 2015).

bisnis.¹² Fokus yang dilakukan dalam pembahasan ini adalah *ability*, *benevolence* dan *integrity*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dan hasil pembahasan ini adalah berdasarkan tinjauan kritis literatur, tulisan ini membahas masalah kepercayaan dalam lingkungan ilmu terbuka, menggunakan laboratorium virtual sebagai fokus untuk diskusi. Kerangka kepercayaan, yang telah dikembangkan dari perspektif pengguna akhir, diusulkan sebagai model untuk mengatasi masalah yang relevan dalam layanan data dan alat riset *online*.

Jim AC. Everett dkk melakukan kajian serius dengan judul *Inference of Trustworthiness From Intuitive Moral Judgments*.¹³ Fokus kajian yang dilakukan adalah *morality*, *intuition*, *partner choice*, *deontological* dan *utilitarian*. Teori yang digunakan adalah *moral contractualism* dan *nonsequentialist ethical theory*, Metode pembahasan yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dan hasilnya adalah adanya dukungan empiris untuk akun pilihan mitra intuisi moral dimana penilaian deontologis biasanya memberikan fungsi adaptif dengan meningkatkan kemungkinan seseorang terpilih sebagai mitra kerjasama. Oleh karena itu, intuisi moral deontologis dapat mewakili evolusi yang ditentukan sebelumnya yang dipilih untuk melalui mekanisme pilihan mitra.

Tulisan berjudul *Dimensionality of Trust: An Analysis of the Relations Between Propensity, Trustworthiness and Trust*, yang ditulis Marita Heyns dan Sebastiaan Rothmann, juga mengkaji kepercayaan dalam bisnis.¹⁴ Fokus kajian ini adalah *ability*, *benevolence*, *integrity*, *trustors propensity*, *trust*, *perceived risk*, *risk taking relationship* dan *outcomes*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metode kajian yang digunakan adalah *structural equation modelling* dan hasilnya adalah adanya perbedaan secara terpisah antara kecenderungan, kepercayaan dan kepercayaan sebagai konstruksi utama. Kepercayaan sangat terkait dengan kepercayaan. Kepercayaan sepenuhnya memediasi hubungan antara kecenderungan dan kepercayaan. Hubungan yang diamati antara kecenderungan dan kepercayaan menunjukkan bahwa individu dengan

¹² M. Wolski dkk, "A Trust Framework for Online Research Data Services," *Publications*, Vol. 5 No. 2 (2017).

¹³ Jim AC. Everett dkk, "Inference of Trustworthiness From Intuitive Moral Judgments," *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 145 No. 6 (2016), 772-787.

¹⁴ Marita Heyns dan Sebastiaan Rothmann, "Dimensionality of Trust: An Analysis of the Relations Between Propensity, Trustworthiness and Trust," *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 41 No. 1 (2015).

predisposisi alami untuk mempercayai orang lain akan lebih cenderung untuk melihat rujukan kepercayaan tertentu sebagai dapat dipercaya.

Mila Hakanen dkk melakukan pembahasan tentang kepercayaan dalam bisnis dalam tulisan berjudul *Trust in Building High-performing Teams, Conceptual Approach*.¹⁵ Fokus kajiannya adalah *teams, heigh-performing, teams* dan *trust*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dan hasilnya adalah kerangka kerja menyoroti dimensi seperti visi yang jelas, kepercayaan dan komunikasi. Keterampilan anggota tim, motivasi dan tanggung jawab disorot dan rasa hormat serta dukungan juga ditangani. Kepemimpinan adalah dimensi penting yang mencakup peran, standar dan tujuan yang jelas. Kerangka yang diusulkan untuk membangun tim berkinerja tinggi menawarkan dasar untuk kajian empiris berikutnya.

Pelizkiewich dkk melakukan kajian mendalam pada tulisan berjudul *Leadership, Trust and Knowledge Management in Relation to Organizational Performance: Developing an Instrument*.¹⁶ Fokus kajian yang dilakukan adalah *organizational performance, organizational leadership, trust management, knowledge management* dan *trust-based knowledge management model*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metodenya yaitu deskriptif kualitatif. Hasil kajian ini adalah tinjauan literatur menggambarkan karakteristik kepemimpinan, kepercayaan, manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. Tulisan ini menegaskan bahwa pencapaian kinerja organisasi yang sukses tergantung pada kepemimpinan organisasi, manajemen kepercayaan dan manajemen pengetahuan dengan menghadirkan model yang berurutan dan saling terkait. Kajian ini mencoba mengembangkan instrumen dengan empat konstruk menggunakan karakteristik untuk setiap konstruk yang dilaporkan dalam literatur. Konstruk didefinisikan dan dioperasionalkan. Kesimpulan dan rekomendasi melengkapi tulisan.

M. Sollner dkk menulis artikel berjudul *Why Different Trust Relationships Matter for Information Systems Users*.¹⁷ Fokus artikel ini adalah *trust, multiple target trust, free simulation experiment, network of trust, trust in system information* dan *trust in the provider*. Teori yang digunakan adalah

¹⁵ Mila Hakanen dkk, "Trust in Building High-performing Teams, Conceptual Approach," *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 20 No. 2 (2015).

¹⁶ Pelizkiewich dkk, "Leadership, Trust and Knowledge Management in Relation to Organizational Performance: Developing an Instrument," *Proceedings* (2015).

¹⁷ M. Sollner dkk, "Why Different Trust Relationships Matter for Information Systems Users," *European Journal of Information Systems*, Vol. 25 No. 3 (2016), 274-287.

trust in information system, sedangkan metode kajian menggunakan *structural equation modeling*. Hasil kajian menunjukkan beberapa target kepercayaan penting dalam konteks penggunaan IS. Secara khusus, penulis menyoroti pentingnya target kedua, yaitu percaya pada penyedia, yang sama pentingnya dengan kepercayaan terhadap IS itu sendiri. Akibatnya, penyedia IS harus fokus tidak hanya untuk meningkatkan kepercayaan pengguna terhadap IS mereka, tetapi juga memposisikan diri mereka sebagai penyedia yang dapat dipercaya. Selain itu, penulis menunjukkan bahwa target ketiga, yaitu kepercayaan di internet, memiliki efek tidak langsung yang signifikan pada beberapa konstruksi yang memengaruhi penggunaan IS.

Brian L. Connelly dkk, dalam mengkaji kepercayaan di dunia bisnis, menulis tulisan berjudul *Competence-and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More?*.¹⁸ Fokus kajian ini adalah *trust, interorganizational relationship, transaction cost, competence* dan *integrity*. Teori yang digunakan adalah *integrity based trust*, sedangkan metodenya adalah deskriptif kualitatif. Hasil kajiannya menunjukkan dengan menerapkan model persamaan struktural meta-analitik untuk data pada 37.366 IOR yang diambil dari 150 sampel, penulis menemukan bahwa kepercayaan berbasis integritas sekitar 10 kali lebih efektif dalam mengurangi biaya ini. Implikasi utamanya adalah bahwa para manajer yang ingin meningkatkan efisiensi IOR mereka dapat bekerja dengan baik dengan melakukan kompeten, tetapi mereka dapat melakukan lebih baik dengan membangun persepsi integritas.

Tulisan berjudul *Trustful Behaviour is Meaningful Behaviour: Implications for Theory on Identification-based Trusting Relations* ditulis oleh Lukas Kasten.¹⁹ Fokus kajiannya adalah *identification based trust, meaning of trust building, trust maintenance, norms* dan *as if trusting*. Teori yang digunakan adalah *social-psychological theory*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Hasil kajian menekankan bahwa perilaku amanah adalah perilaku yang berarti yang mengkomunikasikan bahwa mitra interaksi dianggap sebagai aktor yang dapat dipercaya. Ini menunjukkan bagaimana wawasan yang hampir sepele ini dapat memperkaya

¹⁸ Brian L. Connelly dkk, "Competence-and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More?," *Journal of Management*, Vol. 44 No. 3 (Maret 2018), 919-945.

¹⁹ Lukas Kaste, "Trustful Behaviour is Meaningful Behaviour: Implications for Theory on Identification-based Trusting Relations," *Journal of Trust Research*, Vol. 8 No. 1 (2018), 103-119.

pemahaman teoritis tentang mempercayai hubungan dengan cara yang signifikan.

John E. Garen dan JR. Clark menulis artikel berjudul *Trust and the Growth of Government*.²⁰ Fokus kajiannya adalah *trust* dan *government behaviour*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Hasil pembahasan menunjukkan ini merupakan konsep modal sosial telah menjadi salah satu yang penting dalam ekonomi dan telah menghubungkan bersama ide-ide dalam ekonomi, psikologi, ilmu politik dan sosiologi. Sikap publik, termasuk tingkat kepercayaan dan kegotong-royongan, adalah aspek dari modal sosial yang berkontribusi kepada produktivitas ekonomi. Dengan demikian, masuk akal bahwa analisis kebijakan publik telah memberikan perhatian besar kepada mereka. Sering kurang dari analisis mereka, bagaimanapun, adalah gagasan bahwa tindakan dan sifat pemerintah cenderung menjadi penting dalam mendorong sikap kooperatif dan aspek lain dari modal sosial. Banyak bukti menunjukkan bahwa ini adalah kasusnya. Membangun ini menjadi model yang menggambarkan sifat saling percaya, pemerintah dan pencarian rente, yaitu pemerintah yang buruk menginduksi pencarian sewa yang mengikis kepercayaan dan modal sosial, dengan yang terakhir mengurangi produktivitas perusahaan swasta relatif terhadap pencarian sewa, yang mendorong lebih jauh rentetan pencarian rentangan dan ketidakpercayaan. Dengan demikian, dapat diamati paradoks pertumbuhan, baik dalam ukuran maupun ketidakpercayaan pemerintah.

Tulisan lain yang mengkaji kepercayaan dalam bisnis berjudul *Designing Online Marketplaces: Trust and Reputation Mechanisms* ditulis Michael Luca.²¹ Fokus kajiannya adalah *trust*, *marketplaces reputation* dan *reputation mechanism*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Hasil kajian menunjukkan bahwa pasar *online* telah menjamur selama dekade terakhir, menciptakan pasar baru di mana tidak ada. Dengan mengurangi biaya transaksi, pasar *online* memfasilitasi transaksi yang sebaliknya tidak akan terjadi dan memungkinkan masuknya lebih mudah penjual kecil. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh para perancang pasar *online* adalah

²⁰ John E. Garen dan JR. Clark, "Trust and the Growth of Government," *Proceeding* (Desember 2013).

²¹ Michael Luca, "Designing Online Marketplaces: Trust and Reputation Mechanisms," *Proceeding* (September 2016).

bagaimana membangun kepercayaan yang cukup untuk memfasilitasi transaksi antara orang asing. Artikel ini menyediakan *toolkit* ekonom untuk merancang pasar *online*, dengan fokus pada kepercayaan dan mekanisme reputasi.

H. Katz, melalui tulisan berjudul *Reflections on Trust in Negotiations*, juga mengkaji kepercayaan dalam bisnis.²² Fokusnya adalah *degree of trust*, *work force*, dan *management similarity*. Teori yang digunakan adalah *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa dengan menyediakan kerangka kerja yang beroperasi pada tingkat analisis mikro dan makro, teori perilaku Walton dan McKersie telah membantu bidang hubungan kerja, dan studi tentang negosiasi lebih umum, menghindari divisi buatan antara tingkat analisis yang telah menciptakan tantangan bagi bidang dan disiplin.

Melalui tulisan berjudul *Employee Trust and Workplace Performance*, Sarah Brown dkk membahas kepercayaan dalam bisnis.²³ Fokus pembasannya adalah *trust and effort* dan *engagement with training and re-organization*. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa membatasi lembur yang dibayar dan akses ke pelatihan berpotensi mengikis kepercayaan karyawan. Selain itu, penulis menemukan bahwa reorganisasi pekerjaan atau kerja yang dialami, baik di tingkat karyawan atau organisasi terkait dengan kepercayaan karyawan yang lebih rendah.

M. Kappmeier melakukan kajian secara serius dalam tulisan berjudul *Trusting the Enemy-Towards a Comprehensive Understanding of Trust in Intergroup Conflict*.²⁴ Fokus bahasannya adalah *trust*, *intergroup trust*, *intergroup conflict*, *dimension* dan *reconciliation*. Teori yang digunakan adalah *Building Trust*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa kepercayaan dalam konflik antar-kelompok dengan menawarkan uraian komprehensif dari komponen

²² H. Katz, "Reflections on Trust in Negotiations," *Negotiation Journal*, Vol. 31 No. 4 (Oktober 2015), 355-357.

²³ Sarah Brown dkk, "Employee Trust and Workplace Performance," *Journal of Economic Behavior & Organization* (Mei 2015).

²⁴ M. Kappmeier, "Trusting the Enemy-Towards a Comprehensive Understanding of Trust in Intergroup Conflict," *Journal of Peace Psychology*, Vol. 22 No. 2 (2016), 134-144.

²⁵ Megan M. Holland, "Trusting Each Other: Student-Counselor Relationships in Diverse High Schools," *Sociology of Education*, Vol. 88 No. 3 (2015), 244-262.

multidimensi dari konstruksi kepercayaan. Lebih lanjut menunjukkan kemungkinan jalan untuk membina kepercayaan dan rekonsiliasi.

Megan M. Holland, dalam tulisan berjudul *Trusting Each Other: Student-Counselor Relationships in Diverse High Schools*,²⁵ memfokuskan kajian kepada *collage acces, trust, counselors, social capital* dan *inequality*. Teori yang digunakan adalah *Stantons & Salazar's Theory*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa pemodelan persamaan struktural menegaskan bahwa ketidakpercayaan antara konselor dan siswa adalah karena kurangnya pemahaman bersama mengenai harapan dan peran. Bukti penulis menunjukkan bahwa sifat beragam dari konteks sekolah menciptakan kendala struktural yang berkontribusi terhadap ketidakpercayaan ini. Dengan menganalisis strategi dari satu konselor yang berhasil dalam menghubungkan dengan siswa dan bekerja melalui struktur ini, penulis menunjukkan cara-cara yang mempercayai hubungan dapat dibentuk.

Iris Rittenhofer dan Karen K. Povlsen telah melakukan pembahasan dalam tulisan berjudul *Organics, Trust and Credibility: a Management and Media Research Perspective*.²⁶ Fokus tulisan ini adalah *credibility, management* dan *media*. Teori yang digunakan adalah *theory building*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa hubungan antara produk organik, label dan konsumen masih kurang dipahami, bahwa kepercayaan pada label organik berdampak langsung pada pilihan konsumen yang mendukung pembelian makanan organik tidak dapat didukung dan bahwa nilai penjelasan kepercayaan untuk keberhasilan produksi organik tetap belum terbukti. Penulis mengusulkan untuk kajian-kajian masa depan untuk menyelidiki relevansi kredibilitas dan kepercayaan untuk organik dalam studi metode campuran multidisiplin yang berfokus kepada munculnya kepercayaan dan pada faktor sosial lain yang memengaruhi keberhasilan produksi organik. Ini yang terbaik dicapai melalui kerja interdisipliner.

Parastoo Fard dan Fariba Karimi, dalam tulisan berjudul *The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University*,²⁷ fokus kepada *organizational trust, organizational silence, job satisfaction* dan

²⁶ Iris Rittenhofer dan Karen K. Povlsen, "Organics, Trust and Credibility: a Management and Media Research Perspective," *Ecology and Society*, Vol. 20 No. 1 (2015).

²⁷ Parastoo Fard dan Fariba Karimi, "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University," *Journal of International Educational Studies*, Vol. 8 No. 11 (2015).

organizational commitmen. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metodenya kuantitatif. Tulisan ini menunjukkan bahwa hasil pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi memiliki dampak langsung pada organisasi diam (-64), komitmen organisasi (0,45) dan kepuasan kerja (0,39) dan memiliki dampak tidak langsung melalui keheningan organisasi pada komitmen organisasi (0,29) dan kepuasan kerja (0,29). Juga, keheningan organisasi memiliki dampak langsung pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja (-45). Model ini memiliki kondisi yang baik dalam hal indeks kebugaran dan data kebugaran.

P. Hakansson dan Hope Witmer, dalam tulisan *Social Media and Trust-A Systematic Literature Review*,²⁸ juga mengkaji kepercayaan dalam bisnis. Fokusnya adalah *trust* dan *digital communication*. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan, sedangkan metodenya kualitatif. Hasil bahasannya ini menunjukkan bahwa perlu kajian tambahan pada tingkat yang lebih terpilah menggunakan metode dan data lain daripada hanya analisis kuantitatif pada data *cross-sectional*. Perlu dikaji tentang perbedaan antara siapa yang menggunakan media sosial, misalnya antara kelompok etnis yang berbeda, dan apakah cara internet digunakan benar-benar penting. Selanjutnya, perlu tahu lebih banyak tentang kausalitas: apakah itu kepercayaan yang menggunakan internet atau apakah itu penggunaan internet yang menciptakan *trust*.

Werner Rutten dkk melakukan kajian dengan judul *The Impact of (Low) Trust on Knowledge Sharing*.²⁹ Fokus kajiannya adalah *tacit knowledge, knowledge sharing, affect based trust, cognition based trust, explicit knowledge* dan *implicit knowledge*. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan, sedangkan metodenya kualitatif. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa perbedaan dalam tingkat berbagi pengetahuan dalam situasi kepercayaan tinggi versus rendah adalah signifikan. Efeknya lebih besar untuk kepercayaan berbasis pengaruh dan untuk pengetahuan implisit.

Hal serupa dilakukan Eric D. Gould dan Alexander Hijzen dalam tulisan berjudul *Growing Apart, Losing Trust? The Impact of Inequality on Social Capital*.³⁰ Fokus tulisan ini adalah *social capital, earning* dan *redistribution*.

²⁸ P. Hakansson dan Hope Witmer, "Social Media and Trust-A Systematic Literature Review," *Journal of Business and Economic*, Vol. 6 No. 3 (Maret 2015), 517-524.

²⁹ Werner Rutten dkk, "The Impact of (Low) Trust on Knowledge Sharing," *Journal of Knowledge Management* (2016).

³⁰ Eric D. Gould dan Alexander Hijzen, "Growing Apart, Losing Trust? The Impact of Inequality on Social Capital," *IMF Working Paper No. 16/176* (Desember 2016).

Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan, sedangkan metodenya kuantitatif. Tulisan ini menunjukkan bahwa ketidak-setaraan keseluruhan menurunkan rasa kepercayaan individu pada orang lain di Amerika Serikat serta di negara maju lainnya. Efek ini terutama berasal dari ketidak-samaan sisa, yang mungkin lebih terkait erat dengan gagasan keadilan serta ketidak-setaraan di bagian bawah distribusi. Karena kepercayaan telah dikaitkan dengan pertumbuhan ekonomi dan perkembangan dalam literatur yang ada, temuan ini menunjukkan suatu cara tidak langsung yang penting melalui mana ketidak-samaan memengaruhi kinerja ekonomi makro.

Luo Lu melakukan pembahasan dengan judul *Building Trust and Cohesion in Virtual Teams: the Developmental Approach*.³¹ Fokus bahasannya adalah *team cohesion, team psychological factors, team trust, virtual teams* dan *work outcomes*. Teori yang digunakan adalah *media richness theory*, sedangkan metodenya yaitu *structural equation modeling*. Pembahasan ini menunjukkan bahwa pemodelan persamaan struktural menegaskan bahwa kepercayaan dan kohesi adalah dua mekanisme psikologis kunci yang menghubungkan faktor psikososial tim (yaitu kesamaan psikologis, aktivitas bersama) dan hasil kerja (yaitu kepuasan kerja, kinerja tim).

Juliwati Limbong dan Didi Achjari menulis artikel berjudul *Analisis Hubungan Kualitas Situs Web dan Kualitas Informasi Akuntansi Persepsian*.³² Fokus tulisan ini adalah kualitas *web*, asimetri informasi, kredibilitas signal dan kepercayaan tentang kualitas informasi akuntansi. Teori yang digunakan adalah teori keagenan, sedangkan metodenya kuantitatif. Artikel ini menunjukkan bahwa kualitas situs *web* berpengaruh positif terhadap kualitas informasi akuntansi persepsian. Sebaliknya, asimetri informasi persepsian dan kredibilitas signal tidak terbukti memoderasi hubungan antara kualitas situs *web* dan kualitas informasi akuntansi persepsian. Sebagai tambahan, artikel ini menunjukkan bahwa kualitas informasi akuntansi persepsian memengaruhi kepercayaan (*trust*) atas kualitas informasi akuntansi emiten.

Johan Wahyudi dkk, dalam tulisan berjudul *Persepsi Keadilan Sosial dan Kepercayaan Interpersonal Sebagai Prediktor Kepercayaan Politik pada Mahasiswa di Indonesia*,³³ fokusnya adalah persepsi keadilan sosial,

³¹ Luo Lu, "Building Trust and Cohesion in Virtual Teams: the Developmental Approach," *Journal of Organizational Effectiveness*, Vol. 2 No. 1 (Maret 2015), 55-72.

³² Juliwati Limbong dan Didi Achjari, "Analisis Hubungan Kualitas Situs Web dan Kualitas Informasi Akuntansi Persepsian," *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, Vol. 18 No. 2 (2014).

³³ Johan Wahyudi dkk, "Persepsi Keadilan Sosial dan Kepercayaan Interpersonal Sebagai Prediktor Kepercayaan Politik pada Mahasiswa di Indonesia," *Jurnal Psikologi Sosial*, Vol. 15 No. 1 (2017).

kepercayaan interpersonal dan kepercayaan politik. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan, sedangkan metodenya kuantitatif. Tulisan ini menunjukkan bahwa kepercayaan politik berkorelasi positif secara signifikan dengan persepsi keadilan sosial ($r = 0.714$, $n = 1161$, $p > 0.01$, one-tailed) dan kepercayaan interpersonal ($r = 0.112$, $n = 1161$, $p > 0.01$, one-tailed). Hasil dari analisis regresi juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan sosial menjadi prediktor yang lebih kuat ($\hat{\alpha} = 0.711$) dibandingkan kepercayaan interpersonal ($\hat{\alpha} = 0.114$) terhadap kepercayaan politik.

Agustinus Johannes Djohan menulis artikel berjudul *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan dan Kepercayaan untuk Mencapai Loyalitas Pasien Rawat Inap pada Rumah Sakit Swasta di Kota Banjarmasin*.³⁴ Fokus artikel ini adalah kepuasan, kepercayaan dan loyalitas. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan, sedangkan metodenya kuantitatif. Artikel ini menunjukkan beberapa hal. Pertama adalah bahwa reputasi rumah sakit berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin. Kedua adalah reputasi rumah sakit berpengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin. Ketiga adalah keandalan dokter berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin. Keempat adalah keandalan dokter berpengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin. Kelima adalah keandalan perawat berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin. Keenam adalah keandalan perawat berpengaruh tidak signifikan terhadap kepercayaan pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin. Ketujuh adalah *operational benevolence* berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin. Kedelapan adalah *operational benevolence* berpengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin. Kesembilan adalah kepuasan pasien berpengaruh tidak signifikan terhadap kepercayaan pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin. Kesepuluh adalah kepuasan pasien berpengaruh signifikan positif terhadap loyalitas pasien rawat inap pada rumah sakit

³⁴ Agustinus Johannes Djohan, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan dan Kepercayaan untuk Mencapai Loyalitas Pasien Rawat Inap pada Rumah Sakit Swasta di Kota Banjarmasin," *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 13 No. 2 (2015).

swasta di kota Banjarmasin. Kesebelas adalah kepercayaan pasien berpengaruh signifikan positif terhadap loyalitas pasien rawat inap pada rumah sakit swasta di kota Banjarmasin.

Deassy Arifianti Utami, dalam tulisan berjudul *Kepercayaan Interpersonal dengan Pemaafan dalam Hubungan Persahabatan*,³⁵ memfokuskan kajian kepada kepercayaan interpersonal, pemanfaatan dan persahabatan. Teori yang digunakan adalah teori interdependensi, sedangkan metodenya adalah kuantitatif. Tulisan ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara hubungan kepercayaan interpersonal dengan pemaafan dalam hubungan persahabatan ($r = 0,591$; $p = 0,000$; $p < 0,001$).

Bizary Algadri dkk menulis artikel berjudul *Pengaruh Faktor-faktor Pembentuk Kepercayaan Terhadap Kepercayaan Individu Melakukan Pembelian Secara Online di Kota Bandung*.³⁶ Fokus artikel ini adalah kepercayaan dan *online trust*. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan, sedangkan metodenya kuantitatif. Artikel ini menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 54,3% yang berarti bahwa besarnya pengaruh faktor-faktor pembentuk kepercayaan terhadap kepercayaan individu dalam melakukan pembelian secara *online* adalah sebesar 54,3% sedangkan 45,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam artikel ini.

David Wong, melalui tulisan berjudul *Pengaruh Ability, Benevolence dan Integrity Terhadap Trust Serta Implikasinya Terhadap Partisipasi Pelanggan E-Commerce: Studi Kasus Pada Pelanggan E-commerce di UBM*,³⁷ memfokuskan kajiannya kepada *ability, benevolence, integrity, trust* dan *participation*. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan dan teori partisipasi, sedangkan metodenya kuantitatif. Kajian ini menunjukkan bahwa dari tiga variabel prediktor (kemampuan, kebajikan dan integritas), hanya integritas vendor yang memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepercayaan pelanggan. Di sisi lain, hanya integritas vendor dan kepercayaan pelanggan yang memiliki efek positif dan signifikan terhadap partisipasi pelanggan *e-commerce* di UBM.

³⁵ Deassy Arifianti Utami, "Kepercayaan Interpersonal dengan Pemaafan dalam Hubungan Persahabatan," *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, Vol. 3 No. 1 (Januari 2015).

³⁶ Bizary Algadri dkk, "Pengaruh Faktor-faktor Pembentuk Kepercayaan Terhadap Kepercayaan Individu Melakukan Pembelian Secara Online di Kota Bandung," *e-Proceedings of Management*, Vol. 3 No. 2 (2016).

³⁷ David Wong, "Pengaruh Ability, Benevolence dan Integrity Terhadap Trust Serta Implikasinya Terhadap Partisipasi Pelanggan E-Commerce: Studi Kasus Pada Pelanggan E-commerce di UBM," *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Vol. 2 No. 2 (Juni 2017), 155-168.

Hal senada dilakukan Eko Satrio dan Dodik Siswanto melalui tulisan berjudul *Analisis Faktor Pendapatan, Kepercayaan dan Religiusitas Dalam Mempengaruhi Minat Muzakki Untuk Membayar Zakat Penghasilan Melalui Lembaga Amil Zakat*.³⁸ Fokus tulisan ini adalah minat, zakat, pendapatan, kepercayaan dan religiusitas. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan, sedangkan metodenya kuantitatif. Tulisan ini menunjukkan bahwa variabel pendapatan, kepercayaan dan religiusitas berpengaruh secara signifikan terhadap minat *muzakki* berzakat melalui Lembaga Amil Zakat.

Ellys Pamayun telah menulis artikel berjudul *Peran Kepercayaan Dalam Memediasi Hubungan Antara Persepsi Nilai dan Keputusan Pembelian Produk Hijau Herbalife Di Kota Denpasar*.³⁹ Fokus tulisan ini adalah persepsi atas nilai, kepercayaan dan keputusan pembelian. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan, sedangkan metodenya. Isi tulisan ini menunjukkan bahwa persepsi nilai berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian produk hijau *Herbalife* di Kota Denpasar. Persepsi nilai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan produk hijau *Herbalife* di Kota Denpasar. Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian produk hijau *Herbalife* di Kota Denpasar. Peran kepercayaan secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara persepsi nilai dengan keputusan pembelian produk hijau *Herbalife* di Kota Denpasar.

Syarifah Ida Farida dkk menulis artikel berjudul *Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kepuasan Kerja*.⁴⁰ Tulisan ini fokus kepada kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan dan motivasi kerja. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan dan kepuasan kerja, sedangkan metodenya adalah *structural equation modeling*. Tulisan ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepercayaan (*trust*) terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

³⁸ Eko Satrio dan Dodik Siswanto, "Analisis Faktor Pendapatan, Kepercayaan dan Religiusitas Dalam Mempengaruhi Minat Muzakki Untuk Membayar Zakat Penghasilan Melalui Lembaga Amil Zakat," Makalah Simposium Nasional Akuntansi (Lampung: 2016).

³⁹ Ellys Pamayun, "Peran Kepercayaan Dalam Memediasi Hubungan Antara Persepsi Nilai dan Keputusan Pembelian Produk Hijau Herbalife Di Kota Denpasar," *Jurnal Mendidik*, Vol. 1 No. 1 (April 2015).

⁴⁰ Syarifah Ida Farida dkk, "Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kepuasan Kerja," *Jurnal Kependidikan*, Vol. 46 No. 1 (2016).

kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas Al-Azhar Indonesia. Variabel *trust* dan komitmen organisasi memiliki kontribusi atau pengaruh yang kuat yaitu sebesar 76% terhadap varians variabel motivasi kerja. Variabel *trust*, komitmen organisasi dan motivasi kerja memiliki kontribusi atau pengaruh yang kuat, yaitu sebesar 82% terhadap varians variabel kepuasan kerja.

Tuti Widiastuti, dalam tulisan berjudul *Analisis Elaboration Likelihood Model dalam Pembentukan Personal Branding di Twitter*,⁴¹ memfokuskan pembahasan kepada *pheriperal factor, positioning, differentiation* dan *brand*. Teori yang digunakan adalah Elaboration Likelihood Model & PDB (*Positioning, Differentiation and Brand*), sedangkan metodenya adalah analisis kuantitatif. Tulisan ini menunjukkan bahwa isi *twitter* dapat membentuk *personal branding* seseorang. Pembentukan *personal branding* dapat dilakukan melalui tulisan yang dibuat dalam *twitter*-nya. Pembentukan *personal branding* dilihat dari tema penulisan, *retweet* dan nomor favorit, jenis tulisan, keunikan menulis dan tujuan penulisan. Pembentukan *personal branding* diperlukan oleh seseorang tidak hanya melalui tulisan-tulisan yang disampaikan melalui media, tetapi juga kebutuhan untuk partisipasi tindakan nyata dan keterlibatan dalam kehidupan masyarakat.

Hal senada ditulis Reza Ashari Nasution dan Angela Saskia Widjajanto dalam tulisan berjudul *Proses Pembentukan Kepercayaan Konsumen: Studi pada Sebuah Usaha Kecil Menengah Percetakan Digital di Bandung*.⁴² Fokus tulisan ini adalah kepercayaan, harapan, keyakinan, tindakan dan loyal. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan dan loyalitas, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Tulisan ini menunjukkan bahwa model yang dikembangkan dianggap mampu untuk menelusuri proses terbentuknya kepercayaan pada diri seseorang. Hal ini dibuktikan dari ketepatan dalam memetakan posisi tingkat kepercayaan seseorang.

Artikel berjudul *Pentingnya Karyawan dalam Pembentukan Kepercayaan Konsumen terhadap Perusahaan Jasa: Suatu Kajian Proposisi*, yang ditulis S.

⁴¹ Tuti Widiastuti, "Analisis Elaboration Likelihood Model dalam Pembentukan Personal Branding di Twitter," *Jurnal Aspikom*, Vol. 3 No. 3 (2017).

⁴² Reza Ashari Nasution dan Angela Saskia Widjajanto, "Proses Pembentukan Kepercayaan Konsumen: Studi pada Sebuah Usaha Kecil Menengah Percetakan Digital di Bandung," *Jurnal Manajemen Teknologi* (2007).

Pantja Djati dan Ema Ferrinadewi, memfokuskan kajian kepada proses terkalkulasi, proses prediktif, proses kemampuan, proses intensi dan proses transfer.⁴³ Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metodenya deskriptif kualitatif. Tulisan ini berhasil menunjukkan bahwa kepercayaan dalam usaha jasa merupakan hal yang penting terutama pada jasa yang memiliki interaksi yang tinggi dengan konsumen. Tanpa rasa percaya konsumen akan kinerja jasa perusahaan maka sulit bagi perusahaan untuk memiliki konsumen yang memiliki komitmen mendalam dengan konsumen. Ketika perusahaan memiliki konsumen dengan komitmen yang tinggi, maka boleh dikatakan perusahaan jasa tersebut memiliki kemampuan yang signifikan untuk bertahan dalam pasar yang terus berubah ini.

Azwar Haekal dan Bambang Widjajanta menulis artikel berjudul *Pengaruh Kepercayaan dan Persepsi Risiko Terhadap Minat Beli Secara Online pada Pengunjung Website Classifieds di Indonesia*.⁴⁴ Fokus kajian dari tulisan ini adalah *ability* (kemampuan), *benevolence* (kebijakan), *integrity* (integritas) dan *perceived risk* (persepsi atas risiko). Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metodenya adalah analisis regresi. Tulisan ini menunjukkan bahwa kepercayaan dan persepsi risiko berpengaruh secara simultan terhadap minat membeli secara *online* pada pengunjung *website classifieds* di Indonesia sebesar 43%. Sedangkan pengaruh secara parsial menunjukkan bahwa dimensi *benevolence* dan dimensi risiko kinerja memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan dimensi lainnya. Berdasarkan hasil kajian melalui linear berganda, terdapat pengaruh yang signifikan dari kepercayaan dan persepsi risiko terhadap minat membeli secara *online* pada pengunjung *website classifieds* di Indonesia. Pengaruh dari variabel-variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun secara parsial.

Tulisan yang berjudul *Peran Kepercayaan Dalam Memediasi Persepsi Risiko pada Niat Beli Produk Fashion via Instagram di Kota Denpasar* ditulis Ni Made Putri Martinayanti dan Putu Yudi Setiawan.⁴⁵ Fokus tulisan

⁴³ S. Pantja Djati dan Ema Ferrinadewi, "Pentingnya Karyawan dalam Pembentukan Kepercayaan Konsumen terhadap Perusahaan Jasa: Suatu Kajian Proposisi," *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 6 No. 2 (September 2004), 114-122.

⁴⁴ Azwar Haekal dan Bambang Widjajanta, "Pengaruh Kepercayaan dan Persepsi Risiko Terhadap Minat Beli Secara Online pada Pengunjung Website Classifieds di Indonesia," *Journal of Business Management Education*, Vol. 1 No. 1 (2016).

⁴⁵ Ni Made Putri Martinayanti dan Putu Yudi Setiawan, "Peran Kepercayaan Dalam Memediasi Persepsi Risiko pada Niat Beli Produk Fashion via Instagram di Kota Denpasar," *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 5 No. 4 (April 2016).

ini adalah persepsi risiko, kepercayaan dan niat beli. Teori yang digunakan adalah *trust theory*, sedangkan metodenya adalah *structural equation modeling*. Tulisan ini menunjukkan bahwa persepsi resiko berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat beli produk *fashion* via *instagram*. Persepsi resiko juga memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepercayaan, Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan pada niat beli produk *fashion* via *instagram* dan kepercayaan memiliki peran sebagai mediasi *partial* dalam memediasi persepsi risiko pada niat beli produk *fashion* via *instagram* di Kota Denpasar.

Yusup Wibisono dan Sari Wahyuni, melalui tulisan *Dampak Laju Perubahan Organisasional Terhadap Kepercayaan dan Sikap Karyawan: Studi Kasus Pada Perusahaan-Perusahaan Teknologi Informasi dan Komunikasi*, juga mengkaji tentang kepercayaan dalam dunia bisnis.⁴⁶ Fokus tulisan ini adalah laju perubahan, *organizational trust*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intention to quit*. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan dan kepuasan kerja, sedangkan metodenya menggunakan kuantitatif. Tulisan ini menunjukkan bahwa menyarankan agar laju perubahan organisasional dilakukan dengan tepat, yaitu ritme perubahan organisasional yang beraturan (*regular*) untuk mencapai keseimbangan antara perubahan dan stabilitas, sehingga tercipta sikap-sikap karyawan yang positif, yaitu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan menurunkan tingkat intensi meninggalkan organisasi. Selain itu tulisan ini juga menunjukkan bahwa persepsi kepercayaan organisasional sebagai faktor penentu bagi keberhasilan perubahan organisasional yang dapat meningkatkan sikap-sikap positif karyawannya.

Junai Alfian menulis artikel berjudul *Pengaruh Kepuasan Pelanggan dan Kepercayaan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Bengkel Auto2000 Cabang Sungkono Surabaya*.⁴⁷ Fokus tulisan ini adalah kepuasan, kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Teori yang digunakan adalah teori kepercayaan dan teori kepuasan, sedangkan metodenya menggunakan kuantitatif. Tulisan ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan

⁴⁶ Yusup Wibisono dan Sari Wahyuni, "Dampak Laju Perubahan Organisasional Terhadap Kepercayaan dan Sikap Karyawan: Studi Kasus Pada Perusahaan-Perusahaan Teknologi Informasi dan Komunikasi," *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 14 No. 1 (2015).

⁴⁷ Junai Alfian, "Pengaruh Kepuasan Pelanggan dan Kepercayaan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Bengkel Auto2000 Cabang Sungkono Surabaya," *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 5 No. 6 (2016).

baik secara model regresi maupun pengujian hipotesis secara parsial. Serta diketahui variabel yang dominan memengaruhi loyalitas pelanggan dalam penelitian ini adalah kepuasan pelanggan.

Berbagai kajian di atas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dengan kajian yang dilakukan dalam buku ini, sehingga memiliki nilai kebaruan (*novelty*). Hal ini dikarenakan berbagai kajian di atas dilakukan terhadap kerangka pemikiran kepercayaan (*trust*) lebih mengarah pada kajian teoritis, sedangkan kajian dalam buku ini lebih berbasis studi kasus. Kajian-kajian yang dibahas di atas dilakukan dengan menggunakan pengukuran kepercayaan (*trust*) berbasis pada teori kepercayaan, sedangkan dalam kajian buku ini lebih mengacu kepada elaborasi dari *dual process theory* dan *Theory Planned Behaviour* (TPB).

- Bab 3 -

Konsep Kepercayaan Bisnis

Dual Process Theory

Dual Process Theory merupakan golongan dari proses persuasi antara satu pihak dengan pihak yang lain dalam proses komunikasi. Komunikasi persuasion merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengetahui pengaruh promosi ketika terjadinya peperangan, untuk membujuk lawan perang. Selanjutnya kegiatan tersebut diikuti oleh para peneliti eksperimental secara intensif dari Universitas Yale pada tahun 1950-an di bawah arahan Hovland, sebagaimana disebutkan oleh Ajzen. Tellis membagi teori persuasi menjadi empat factor, yang terdiri atas *clacical conditioning*, *involvement*, *repetition* dan *elaboration*.

Faktor yang terkait dengan pembahasan buku ini adalah *elaboration*, yaitu suatu kondisi stimulus untuk mendapatkan atensi mitra lalu dilakukan evaluasi terhadap proses bisnis perusahaan, untuk dinilai dan memproses informasi yang tersedia untuk membentuk konsep asosiasi baru kemudian dimunculkan dalam beberapa tingkatan. Evaluasi dan penalaran ini dinamakan elaborasi, seperti *elaboration likelihood model*.¹ *Elaboration lakelihood model* dan variannya adalah teori yang telah dibuktikan secara empiris dan mempunyai pengaruh dalam persuasi. Jalur *heuristik* sebagai proses evaluasi secara relatif sementara berdasarkan kesimpulan sederhana dan intuitif serta muncul dari tayangan yang diproses melalui jalur *peripheral*, melibatkan pengembangan yang tidak cukup realistis.² Dual proses yang terlibat dalam persuasi tersebut

¹ RE. Petty dan John T. Caciopo, *The Elaboration Likelihood Model*, 27.

² S. Chaiken dan Y. Trope, *Dual-Process Theories*, 31.

tergantung pada faktor-faktor yang memengaruhi sumber kognisi yang diberikan oleh pihak *partner* atau mitra kepada organisasi.³

Elaboration Likelihood Model (ELM)

Model ini dikemukakan oleh RE Petty & John T. Cacioppo yang menyatakan bahwa proses perubahan sikap perlu mempertimbangkan faktor pemediasi dari proses persuasi, yaitu bobot (*valence*) dan jumlah pesan yang berkaitan dengan respon kognitif.⁴ Oleh karena itu, proses elaborasi yang berkaitan dengan kesesuaian objek sikap dengan informasi yang sudah dimiliki oleh individu menjadi langkah yang amat penting. Keunggulan model ini ada pada langkah-langkah yang digunakan dalam memandang persuasi. Pertama adalah menemukan kondisi persuasi yang perlu dimediasi oleh pemikiran yang berhubungan dengan pesan (*specifies the conditions under which persuasion should be mediated by message-related thinking*). Kedua adalah mempostulatkan bahwa mekanisme *peripheral* alternatif dapat diterapkan terhadap persuasi apabila jika yang disyaratkan tidak dapat terpenuhi.

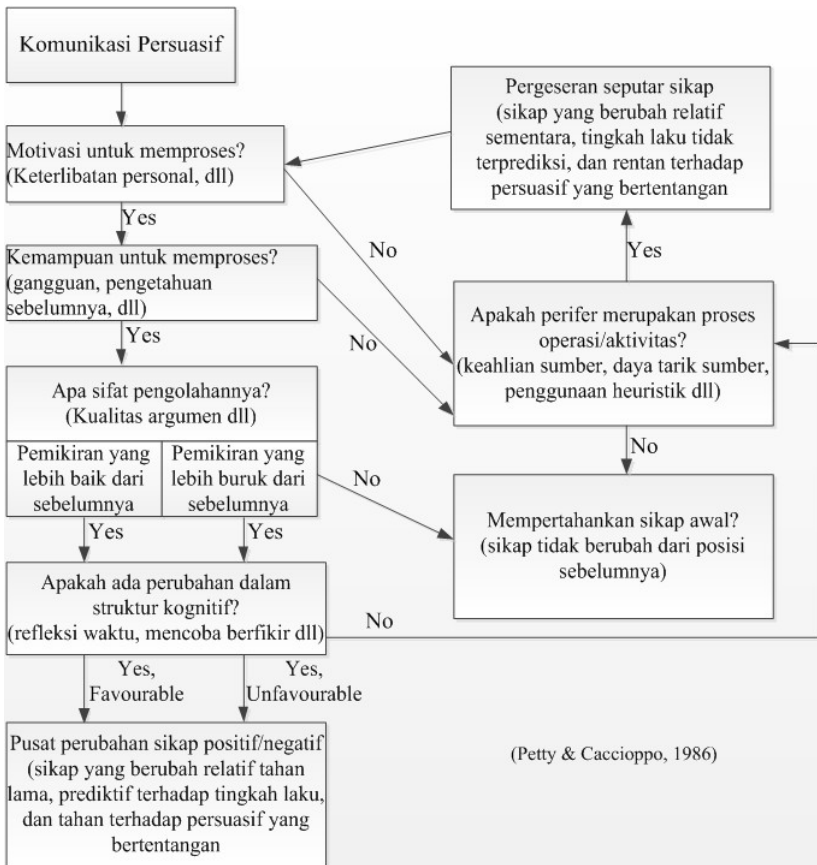
Dia mengemukakan ada tujuh postulat mengenai sikap. Pertama adalah manusia sesungguhnya mempunyai dorongan untuk menganut sikap yang benar. Kedua adalah meskipun manusia ingin menganut sikap yang benar, jumlah isu relevan yang dibutuhkan individu untuk mengevaluasi pesan yang berkaitan dengan sikap, bervariasi antara individu. Dalam hal ini motivasi dan kemampuan individu akan sangat menentukan. Ketiga adalah variabel-variabel yang memengaruhi jumlah dan arah sikap dapat berupa argumen-argumen persuasif, *peripheral route* dan motivasi dan kemampuan individu. Keempat adalah variabel memengaruhi motivasi dan kemampuan dalam memproses pesan yang dapat memengaruhi keinginan merubah sikap, baik ke arah positif maupun negatif. Kelima adalah jika motivasi menurun, dibutuhkan *peripheral route*, sebaliknya jika motivasi meningkat, maka *peripheral route* sudah tidak dibutuhkan lagi. Keenam adalah variabel-variabel yang memengaruhi proses pembentukan sikap akan berdampak negatif atau positif terhadap motivasi. Ketujuh adalah perubahan sikap yang dihasilkan dari proses argumentasi yang relevan dengan topik akan memberikan dampak perubahan yang lebih dapat memprediksi perilaku daripada perubahan sikap yang diperoleh daripada *peripheral route*.

³ Joan Meyers-Levy dan Prashant Malaviya, "Consumers' Processing of Persuasive Advertisements," *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 16 (Januari 1999), 45-60.

⁴ RE. Petty dan John T. Cacioppo, *The Elaboration Likelihood Model*, 30.

Jika individu menerima pesan dalam keadaan nyaman (*nondistracting*), maka pesan akan dihantarkan melewati *central route persuasion* sehingga akan lebih kuat. Sebaliknya, jika pesan diterima pada keadaan yang tidak nyaman (*distracting*) atau tidak relevan dengan individu, maka pesan akan dihantarkan melalui *pheripheral route persuasion* yang sifatnya lebih lemah daripada *central route persuasion*. Salah satu faktor yang menentukan kesiapan individu dalam menerima pesan adalah kejelasan informasi yang diterima. Penelitian yang dilakukan oleh LR Fabrigar dkk menyatakan bahwa jumlah informasi atau luasnya *knowledge* yang dimiliki individu sebelumnya mengenai objek sikap menentukan kekuatan perubahan sikap yang dialami individu.⁵

Bentuk model dari teori ELM akan disajikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 3. Skema Elaboration Likelihood Model

⁵ LR Fabrigar dkk, "Understanding Knowledge Effect on Attitude-Behavior Consistency," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90 No. 4 (2006), 556-577.

Heuristic Systematic Model (HSM)

Model ini sebenarnya serupa dengan ELM dalam memandang proses terbentuknya sikap. Kelebihan HSM adalah situasi proses dimana persuasi terjadi ditetapkan terlebih dahulu untuk menjamin validasi terhadap pesan yang disampaikan. Menurut Chaiken, sebagaimana dikutip dalam Alice Eagly dan Shelly Chaiken, pada dasarnya penerima pesan menginginkan pesan yang akurat.⁶

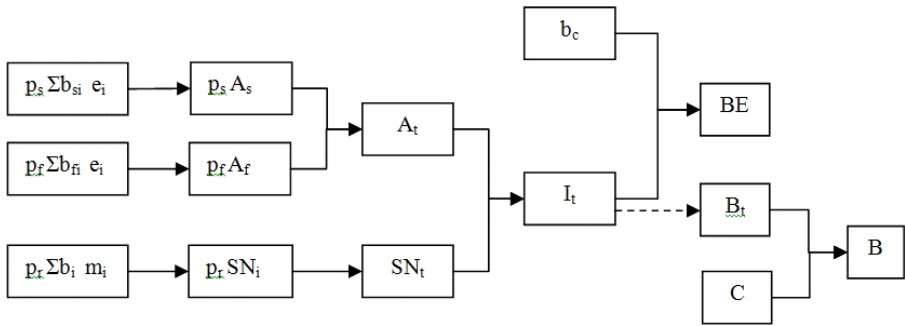
Pemikiran ini didasarkan kepada dua hal yang kontradiktori. Pertama bahwa individu ingin menganut sikap yang benar (postulat 1 dari ELM). Kedua bahwa teori sikap mengemukakan bahwa sikap terbentuk dan berubah dipengaruhi oleh lingkungan sosial yang memungkinkan masuknya berbagai proses subjektif untuk memelihara hubungan interpersonal. Oleh karena itu, Chaiken mengemukakan bahwa ada dua motivasi lain dapat digunakan untuk mengetahui validitas informasi yang dapat dilakukan, baik dengan proses *heuristic* maupun *sistematik*, yaitu *defence motivation* atau dorongan untuk mempertahankan suatu sikap tertentu dan *impression motivation* yaitu dorongan untuk menerima sikap agar individu dapat diterima secara sosial oleh lingkungannya.

Theory of Planned Behaviour (TPB)

Hisyam menjelaskan bahwa TPB adalah teori yang berhubungan dengan sikap, norma-norma subjektif dan kontrol tingkah laku individu yang dipersepsikannya dalam melaksanakan kegiatan. Sedangkan FD. Nuary mengungkapkan TPB merupakan teori yang meramalkan pertimbangan perilaku karena perilaku dapat dipertimbangkan dan direncanakan. Sehingga dari beberapa definisi yang telah disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa TPB merupakan teori yang digunakan untuk memprediksi tingkah laku individu berdasarkan faktor sikap terhadap perilaku, norma subjektif dan kontrol perilaku.

Pengembangan teori perilaku terencana tersebut digambarkan dalam skema sebagai berikut:

⁶ Alice Eagly dan Shelly Chaiken, *The Psychology of Attitudes* (Orlando: Harcourt Brace Javanovich College Publishers, 1993).



Gambar 4. Skematik Theory of Planned Behavior

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa perilaku (B) tidak terjadi begitu saja, tetapi ada elemen-elemen yang membentuknya, seperti niat untuk berperilaku, sikap (A) dan norma subjektif (SN). Norma subjektif dipengaruhi oleh motivasi ($b_i m_i$). Sikap dipengaruhi oleh faktor keyakinan dan evaluasi atas perilaku ($b_{si} e_i$) dan kegagalan ($b_{fi} e_i$). *Intention* atau niat berperilaku (I_t) mampu memprediksi kekuatan individu untuk mencoba perilaku individu secara aktual (B_t) sehingga menjadi perilaku aktual (B). Kekuatan individu untuk mencoba berperilaku berinteraksi dengan *control* (C) yang selanjutnya juga akan memengaruhi perilaku aktual individu (B). Semakin kuat seorang individu mencoba untuk melakukan sebuah tindakan dan semakin besar faktor pengendali yang berasal dari faktor personal dan faktor eksternal, maka semakin besar pula kemungkinan bagi individu tersebut untuk mempertahankan pencapaian perilaku aktual. Selain memprediksi kekuatan individu untuk mencoba berperilaku, *intention* atau niat berperilaku (I_t) juga memprediksi *behavior expectation* (BE). Artinya ada perbedaan antara *intends to do* (I_t) dengan *what person expects actually will do* (BE). *Behavioral expectation* mengacu kepada perkiraan individu atas kemungkinan yang akan dilakukan dalam sebuah perilaku. Misalnya, orang yang berbicara, pada saat ini orang berharap untuk berbicara ketika orang tersebut berniat untuk mencoba (I_t) dan ketika orang tersebut yakin bahwa bisa mengendalikan perilaku berbicara tersebut (b_c).

TPB awalnya dinamakan dengan *Theory of Reasoned Action* (TRA). Teori tersebut dikembangkan pada tahun 1967 oleh Icek Ajzen dan Martin Fishbein. Namun, TRA memiliki keterbatasan bahwa teori ini tidak dapat mengukur *behavior* yang tidak seluruhnya dalam keinginan yang terkendali. Seseorang mungkin berharap untuk bertindak tetapi tidak mempunyai sumber, motivasi ataupun kesempatan untuk

melakukan hal tersebut. Sebagai contoh jika seorang ingin berdonor darah tetapi orang tersebut tidak mempunyai transportasi untuk menuju ke tempat pengambilan darah. Pemberian darah dalam hal ini adalah di luar kemauannya. Sehingga Ajzen pada tahun 1985 mengembangkan TRA dengan memasukkan konsep *perceived behavioral control* dan membuat teori baru yaitu TPB untuk mengakomodir isu tentang perilaku atau sikap dari kemauan dan kehendak (*volitional behavior*).

Perceived Behavioral Control (PBC) mengindikasikan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh bagaimana dia mempersepsi tingkat kesulitan atau kemudahan untuk menampilkan suatu perilaku tertentu. Jika seseorang memiliki *control beliefs* yang kuat mengenai faktor-faktor yang ada yang akan memfasilitasi suatu perilaku, maka seseorang tersebut memiliki persepsi yang tinggi untuk mampu mengendalikan suatu perilaku. Sebaliknya, seseorang tersebut akan memiliki persepsi yang rendah dalam mengendalikan suatu perilaku jika memiliki *control beliefs* yang kuat mengenai faktor-faktor yang menghambat perilaku. Persepsi ini dapat mencerminkan pengalaman masa lalu, antisipasi terhadap situasi yang akan datang dan sikap terhadap norma-norma yang berpengaruh di sekitar individu.

Perilaku seseorang tidak hanya dikendalikan oleh dirinya sendiri, tetapi juga membutuhkan kontrol berupa ketersediaan sumber daya dan kesempatan bahkan keterampilan tertentu. Hal ini karena dalam TPB dijelaskan bahwa intensi seseorang terhadap perilaku tertentu dipengaruhi oleh tiga variable, yaitu sikap, norma subjektif dan PBC. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa tiga determinan intensi untuk bertingkah laku adalah sikap terhadap perilaku, norma subjektif yang berkaitan dengan perilaku dan persepsi terhadap kontrol berupa kemudahan dan kesulitan dalam menampilkan perilaku tersebut.⁷

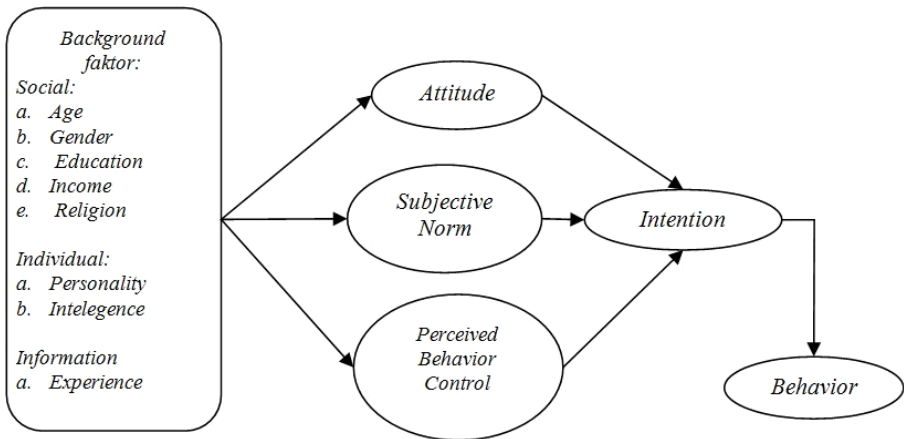
Berdasarkan uraian di atas, jelas pengaruh seorang pribadi berasal dari lingkungan keluarganya. Di lain sisi, menurut Fishbein dan Ajzen, pengambilan tindakan oleh seorang individu senantiasa rasional dan menggunakan informasi yang tersedia di sekitar mereka secara sistematis. Manusia sadar atas implikasi perilakunya sebelum bertindak. Fishbein dan Ajzen mereview seluruh studi itu, kemudian membangun sebuah perspektif untuk memprediksi perilaku dan sikap. Perspektif itu mereka disebut sebagai *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang memasukan adanya

⁷I. Ajzen, *Attitudes, Personality and Behavior*, 57.

Behavior Intention (BI) atau niat berperilaku dari perilaku. Satu kritik penting dilontarkan kepada TRA adalah bahwa individu memiliki kendala dalam mewujudkan perilakunya, meski individu yang bersangkutan telah memiliki niat untuk mewujudkan perilaku itu. Karena itu, Fishbein dan Ajzen menambahkan elemen *Perceived Behavior Control (PBC)* yang pada dasarnya berisikan keyakinan individu tersebut untuk mampu mewujudkan perilakunya. Penambahan elemen PBC ini selanjutnya dikenal menjadi teori *Theory Planned Behavior (TPB)*.

Tujuan dari TPB adalah memprediksi dan memahami dampak niat untuk berperilaku pada perilaku, mengidentifikasi strategi untuk mengubah perilaku dan menjelaskan perilaku nyata manusia, seperti mengapa seseorang membeli mobil? mengapa seseorang memilih seorang caleg tertentu? mengapa nelayan tidak menggunakan bom ikan ketika mencari ikan? Pada hubungan ini, asumsi TPB bahwa manusia bersifat rasional dan menggunakan informasi yang ada secara sistematis dan manusia memahami dampak perilakunya sebelum memutuskan untuk mewujudkan atau tidak perilaku tersebut.⁸

TPB secara lugas digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Skema Perilaku dalam *Theory Planned Behavior*

Gambar di atas menunjukkan bahwa dalam skema TPB, perilaku seseorang ditentukan oleh niat untuk berperilaku (*behavior intention*), sedangkan niat untuk berperilaku (*behavior intention*) ditentukan oleh *attitude*, *subjective norm* dan *perceived behavior control*. Selain itu, faktor

⁸ Ibid, 119-123.

latar belakang (*background factor*) menunjukkan bahwa tiap individu berbeda lingkungan sosialnya, seperti umur, gender, pendidikan, penghasilan, agama, kepandaian dan pengalamannya yang dapat menunjukkan beragam isu atau informasi yang memengaruhi kepercayaan individu tersebut.⁹

Theory Planned Behavior (TPB) menunjukkan bahwa perilaku individu yang ternyata tidak selalu sejalan dengan sikapnya. Teori ini melibatkan niat untuk berperilaku sebagai komponen antara sikap dan perilaku. Menurut TPB, niat untuk berperilaku (*Behavior Intention, BI*) dipengaruhi oleh sikap dan *subjective norm*. Makin kuat skor BI, maka akan makin besar kecenderungan perilaku itu dilaksanakan. Demikian pula jika *subjective norm* menjadi semakin kuat maka akan mungkin perilaku itu akan dilaksanakan.

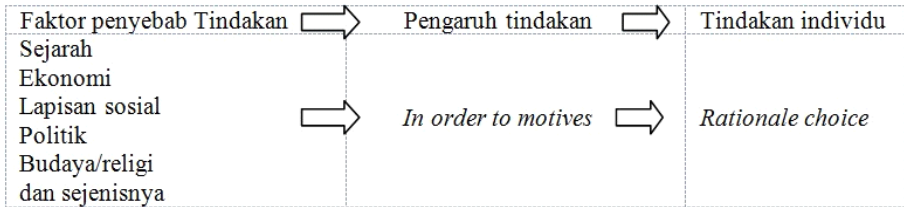
Weber berpandangan bahwa tindakan individu setiap orang sebenarnya terkait dengan konsep tindakan rasional (*rationale choice*) atau pilihan rasional. Menurut Weber, untuk memahami tindakan seseorang pasti terkait dengan kausalitas motif, bukan sekedar dilandasi oleh proses reduksi atau penyaringan etika, yang berupa nilai dan norma agama sebagai dasar penilikan hakikat. Setiap tindakan individu manusia selalu didasarkan atas tindakan subjektif yang merujuk kepada makna motif *in order to motives* yang sebelumnya mengalami proses intersubjektivitas berupa hubungan interaksi *face to face* antarpersonal yang bersifat unik. Tindakan setiap manusia adalah tindakan pilihan rasional (*rationale choice*). Tindakan pilihan rasional tersebut senantiasa terkait dengan memahami motif dan arti dari tindakan masing-masing individu itu sendiri.¹⁰

Menurut pandangan Weber, untuk mendapatkan hakikat (eksistensi) tindakan setiap manusia sebenarnya harus melalui proses reduksi atau penyaringan etika, yang berupa antara lain nilai dan norma agama, sebagai dasar penilikan hakikat. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa pandangan Weber sebenarnya terkait dengan konsep tindakan rasional. Untuk memahami motif dan arti atau makna tindakan manusia itu pasti terkait dengan kausalitasnya. Karena makna itu sendiri merupakan komponen kausal dari suatu tindakan. Dengan begitu, tindakan individu adalah suatu tindakan subjektif merujuk pada makna

⁹ Ibid, 135.

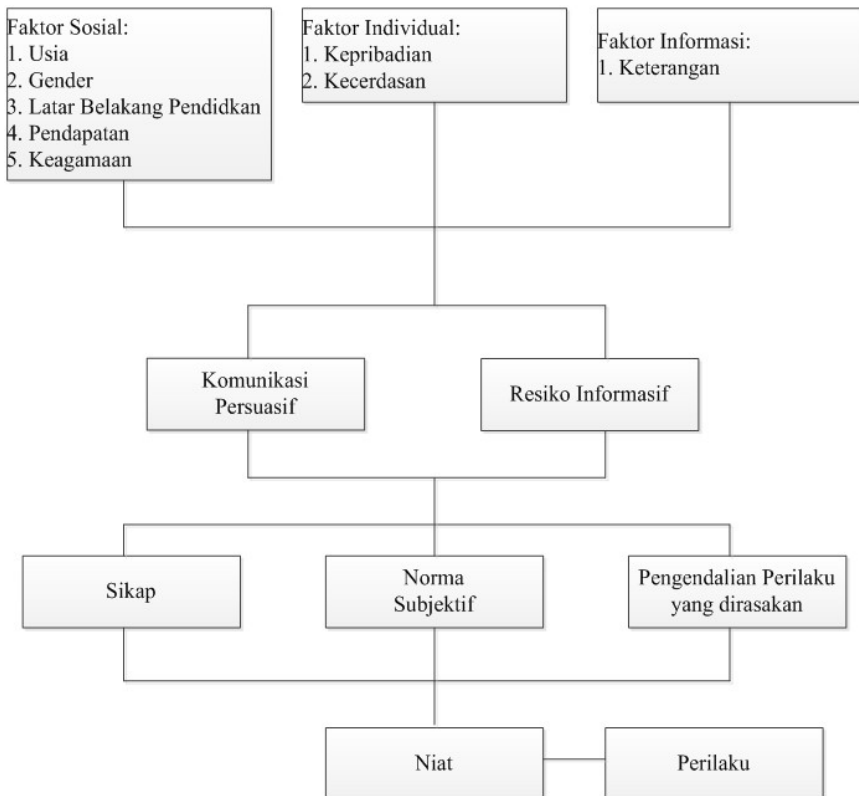
¹⁰ Ilham Nuryana Fatchan dan Rina Trisnawati, "Pengaruh *Corporate Governance* Pada Hubungan *Sustainability Report* dan Nilai Perusahaan," Tesis tidak diterbitkan (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2014), 32-33.

aktor sebagai pelaku motif yang berhubungan atau interaksi antarpersonal. Jadi, dalam pandangan Weber, untuk memahami noumena yang ada di balik suatu tindakan, individu harus pula memahami atau mempelajari tentang sejarah, ekonomi, lapisan sosial dan kondisi politik serta budaya. Ilustrasi konstruksi pemahaman tindakan individu menurut Weber dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 6. Skema Ilustrasi: Konstruksi Individu Menurut Weber

Elaborasi di antara beberapa teori di atas, yaitu *Dual Process Theory* Petty & Chaiken dan *Theory Planned Behaviour* Ajzen, dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 7. Elaborasi Tiga Teori

Gambar di atas menggambarkan bahwa perilaku kepercayaan bisa diperoleh dari adanya komunikasi persuasif antara kedua belah pihak yang membangun sebuah hubungan, meskipun dalam proses interaksi dan komunikasi tersebut, akan berpotensi memberikan resiko yang bisa saja justru melahirkan ketidakpercayaan. Semua hal tersebut ditentukan oleh latar belakang dari individu-individu yang membangun komunikasi, mulai dari faktor sosial yang meliputi usia, gender, latar belakang pendidikan, pendapatan dan keagamaan. Kemudian faktor individual meliputi faktor kecerdasan dan faktor kepribadian serta faktor informasi yang berupa kejelasan keterangan yang diberikan.

Kondisi tersebut akan menentukan sikap dari masing-masing individu, persepsi individu mengenai tekanan sosial untuk melakukan atau tidak sebuah perilaku (norma subjektif) dan PBC yang berguna sebagai determinan intensi perilaku individu yang tidak berada di bawah kontrol penuh atau tekanan pihak lain. Dengan timbulnya beberapa hal tersebut, maka diharapkan akan timbul niat untuk memberikan kepercayaan dan harapan akhirnya dapat direalisasikan sebagai sebuah kepercayaan yang benar-benar bertahan lama dan tidak mudah terpengaruh dalam kondisi apa pun.

Kepercayaan (*Trust*)

A. Definisi Kepercayaan

Kepercayaan (*trust*) merupakan fondasi dari bisnis. Suatu transaksi bisnis antara dua pihak atau lebih akan terjadi jika masing-masing saling mempercayai. Kepercayaan (*trust*) ini tidak begitu saja dapat diakui oleh pihak lain atau mitra bisnis, melainkan harus dibangun mulai dari awal dan dapat dibuktikan. *Trust* telah dipertimbangkan sebagai katalis dalam berbagai transaksi antara penjual dan pembeli agar kepuasan konsumen dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan.¹¹

Beberapa literatur telah mendefinisikan *trust* dengan berbagai pendekatan.¹² Pada awalnya *trust* banyak dikaji dari disiplin psikologi, karena hal ini berkaitan dengan sikap seseorang. Pada perkembangannya, *trust* menjadi kajian berbagai disiplin ilmu.¹³ Menurut Yousafzai dkk,

¹¹ SY. Yousafzai dkk, "A Proposed Model of eTrust for Electronic Banking," *Jurnal Technovation*, Vol. 3 No. 2 (2003), 847-860.

¹² A. Mukherjee dan P. Nath, "A Model of Trust in Online Relationship Banking," *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21 No. 1 (2003), 5-15.

¹³ GB. Murphy dan AA. Blessinger, "Perception of No-Name Recognition Business to Customer E-Commerce Trustworthiness: The Effectiveness of Potential Influence Tactics," *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 1 No. 1 (2003), 71-92.

setidaknya terdapat enam definisi yang relevan. Pertama, menurut Rotter, mendefinisikan *trust* adalah keyakinan bahwa kata atau janji seseorang dapat dipercaya dan seseorang akan memenuhi kewajibannya dalam sebuah hubungan pertukaran. Kedua, menurut Morgan dan Hunt, mendefinisikan bahwa *trust* akan terjadi jika seseorang memiliki kepercayaan diri dalam sebuah pertukaran dengan mitra yang memiliki integritas dan dapat dipercaya. Ketiga, menurut Mayer dkk, mendefinisikan *trust* adalah kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain berdasarkan kepada harapan bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya, tanpa tergantung pada kemampuannya untuk mengawasi dan mengendalikannya. Keempat, menurut Rousseau dkk, mendefinisikan *trust* adalah wilayah psikologis yang merupakan perhatian untuk menerima apa adanya berdasarkan harapan terhadap perhatian atau perilaku yang baik dari orang lain. Kelima, menurut Gefen, mendefinisikan *trust* adalah kemauan untuk membuat dirinya peka pada tindakan yang diambil oleh orang yang dipercayainya berdasarkan pada rasa kepercayaan dan tanggung jawab. Keenam, menurut Ba dan Pavlou, mendefinisikan *trust* adalah penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan transaksi tertentu menurut harapan orang kepercayaannya dalam suatu lingkungan yang penuh ketidakpastian.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat dinyatakan bahwa *trust* adalah kepercayaan pihak tertentu terhadap yang lain dalam melakukan hubungan transaksi berdasarkan suatu keyakinan bahwa orang yang dipercayainya tersebut akan memenuhi segala kewajibannya secara baik sesuai yang diharapkan.

B. Dimensi Kepercayaan

Menurut Mayer dkk, faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap yang lain ada tiga, yaitu kemampuan (*ability*), kebaikan hati (*benevolence*) dan integritas (*integrity*).¹⁴ Kemampuan (*ability*) mengacu kepada kompetensi dan karakteristik penjual atau organisasi dalam memengaruhi dan mengotorisasi wilayah yang spesifik. Dalam hal ini, bagaimana penjual mampu menyediakan, melayani, sampai mengamankan transaksi dari gangguan pihak lain. Artinya, bahwa

¹⁴ RC. Mayer dkk, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20 (Maret 1995), 709-734.

konsumen memperoleh jaminan kepuasan dan keamanan dari penjual dalam melakukan transaksi. Kim dkk menyatakan bahwa *ability* meliputi kompetensi, pengalaman, pengesahan institusional dan kemampuan dalam ilmu pengetahuan.

Kebaikan hati (*benevolence*) merupakan kemauan penjual dalam memberikan kepuasan yang saling menguntungkan antara dirinya dengan konsumen. Profit yang diperoleh penjual dapat dimaksimumkan, tetapi kepuasan konsumen juga tinggi. Penjual bukan semata-mata mengejar profit maksimum semata, melainkan juga memiliki perhatian yang besar dalam mewujudkan kepuasan konsumen. Menurut Kim dkk, *benevolence* meliputi perhatian, empati, keyakinan dan daya terima.

Integritas (*integrity*) berkaitan dengan bagaimana perilaku atau kebiasaan penjual dalam menjalankan bisnisnya. Informasi yang diberikan kepada konsumen apakah benar sesuai dengan fakta atau tidak. Kualitas produk yang dijual apakah dapat dipercaya atau tidak. Kim dkk mengemukakan bahwa *integrity* dapat dilihat dari sudut kewajaran (*fairness*), pemenuhan (*fulfillment*), kesetiaan (*loyalty*), keterus-terangan (*honestly*), keterkaitan (*dependability*) dan kehandalan (*reliability*).

Terkait dimensi dari *trust*, Sharif dan Samouel menyebutkan bahwa meskipun sejumlah penulis memperlakukan kepercayaan sebagai konstruksi unidimensional.¹⁵ Namun secara khusus S. Ganesan mewakili kepercayaan sebagai dimensi kognitif dengan diwakili oleh kredibilitas dan *benevolence* mewakili dimensi dari perilaku.¹⁶

C. Faktor Kepercayaan

Membangun kepercayaan kepada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain untuk percaya dan mengambil resiko. Menurut R. Lewicki, faktor yang memengaruhi kepercayaan individu dalam mengembangkan harapannya mengenai bagaimana seseorang dapat percaya kepada orang lain, bergantung kepada empat factor.

Pertama adalah predisposisi kepribadian. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu memiliki predisposisi yang berbeda untuk percaya kepada orang lain. Semakin tinggi tingkat predisposisi individu

¹⁵ Khuram J. Sharif dan P. Samouel, "Cognitive and Behavioural," 409-421.

¹⁶ S. Ganesan, "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 5 No. 8 (1994), 1-19.

terhadap kepercayaan, semakin besar pula harapan untuk dapat mempercayai orang lain.

Kedua adalah reputasi dan *stereotype*. Meskipun individu tidak memiliki pengalaman langsung dengan orang lain, harapan individu dapat terbentuk melalui apa yang diperelajari dari teman ataupun dari apa yang telah didengar. Reputasi orang lain biasanya membentuk harapan yang kuat yang membawa individu untuk melihat elemen untuk percaya dan tidak percaya serta membawa pada pendekatan hubungan untuk saling percaya.

Ketiga adalah pengalaman actual. Pada kebanyakan orang, individu membangun faset dari pengalaman untuk berbicara, bekerja, berkoordinasi dan berkomunikasi. Beberapa dari fase tersebut sangat kuat di dalam kepercayaan, dan sebagian kuat di dalam ketidakpercayaan. Sepanjang berjalannya waktu, baik elemen kepercayaan maupun ketidakpercayaan memulai untuk mendominasi pengalaman, untuk menstabilkan dan secara mudah mendefinisikan sebuah hubungan ketika polanya sudah stabil, individu cenderung untuk mengeneralisasikan sebuah hubungan dan menggambarkannya dengan tinggi atau rendahnya kepercayaan atau ketidakpercayaan.

Keempat adalah orientasi psikologis. Faktor ini menyatakan bahwa individu membangun dan mempertahankan hubungan sosial berdasarkan orientasi psikologisnya. Orientasi ini dipengaruhi oleh hubungan yang terbentuk dan sebaliknya. Dalam artian, agar orientasinya tetap konsisten, maka individu akan mencari hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka.¹⁷

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang memengaruhi individu dalam mengembangkan kepercayaannya terhadap individu lain yaitu bergantung pada predisposisi kepribadian, pengalaman aktual, reputasi seseorang yang tidak hanya terbentuk dari pengalaman serta orientasi psikologis yang berkaitan dengan kesesuaian hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka.

D. Tipe-tipe Kepercayaan

Lewicki dan Bunker, sebagaimana dikutip dalam Faturochman, membagi tiga bentuk tipe kepercayaan. Pertama adalah *calculus-based*

¹⁷ R. Lewicki dan B. Bunker, "Developing Trust and Maintaining Trust in Work Relationships," dalam RM. Kramer dan T. Tyler (ed), *Trust in Organizations* (Sage Publications, 1996), 114-139.

trust. Pada dasarnya hubungan antara individu, kelompok atau lembaga, berusaha untuk dijaga keterlangsungannya melalui pemberian kepercayaan. Namun, pada sisi lain, ada konsekuensi dari pemberian kepercayaan itu. Orang yang mengingkari kepercayaan akan mendapatkan *punishment*. Dengan demikian dimungkinkan adanya perhitungan dalam berhubungan sosial dan menjaga kepercayaan. Tipe kepercayaan ini dapat dikatakan paling lain karena mudah berubah-ubah. Ketika terjadi transaksi pemberian kepercayaan dan penerimaan imbalan, dalam relasi sosial tidak lagi imbang maka kepercayaan itu bisa berubah. Jika kepercayaan yang diberikan tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, maka justru bisa terjadi ketidakpercayaan. Bagaimana orang melakukan perhitungan sehingga ia mempercayai atau tidak mempercayai orang lain? Coleman membuat formulasi perhitungan yang terdiri dari tiga hal pokok, yaitu kemungkinan mendapatkan keuntungan jika mempercayai (P), potensi kehilangan (L) dan potensi keuntungan (G). Dari ketiga unsur ini dimungkinkan tiga hal:

<p>Percaya jika $L : G < P : (1-P)$ Tidak percaya jika $L : G > P : (1-P)$ Ragu jika $L : G = P : (1-P)$</p>

Gambar 8. Formulasi Perhitungan Coleman

Kedua adalah bentuk *knowledge-based trust*. Kepercayaan dapat dibangun berdasarkan pengetahuan atas pihak lain. Dengan kata lain, kepercayaan tergantung pada informasi tentang pihak lain itu. Pengetahuan ini dapat digunakan untuk memprediksi perilaku pihak lain. Dengan demikian perkiraan akan perubahan, karakteristik dan perkembangan pokok lain sangat memengaruhi tingkat kepercayaan kepadanya. Karena penilaiannya tidak selalu konsisten, pengetahuan akan hal itu juga harus selalu diperbaharui. Artinya pengetahuan yang dimaksudkan juga meliputi pengetahuan tentang konsistensi atau reliabilitas pihak lain. Untuk mendapatkan pengetahuan ini salah satu caranya adalah dengan melakukan interaksi berulang-ulang atau melalui proses yang berjangka panjang.

Ketiga adalah *identification-based trust*. Jenis kepercayaan ini banyak dijumpai dalam kelompok. Ketika satu kelompok memiliki identifikasi yang kuat dan di dalamnya terdapat kohesinitas yang tinggi, maka secara

teknis anggota yang satu dapat mengganti anggota yang lain. Dengan demikian telah terjadi kepercayaan yang tinggi, contoh lain adalah keluarga. Dalam keluarga terjadi saling pengertian dan saling percaya karena faktor identitas yang kuat ini. Pihak lain juga akan mempercayai anggota keluarga tersebut dengan referensi bahwa mereka satu keluarga. Kepercayaan seperti ini dapat juga terbentuk di luar kelompok atau keluarga. Itu terjadi dua pihak memiliki *knowledge-based trust* sekaligus memiliki kesamaan, seperti kebutuhan, pilihan dan preferensi.

Ketiga tipe kepercayaan tersebut ternyata dapat terikat satu dengan yang lainnya. Dapat dikatakan bahwa *calculus-based trust* dapat mendasari terbentuknya *knowledge-based trust* yang selanjutnya dapat membentuk *identification-based trust*. Namun terbentuknya satu kepercayaan dari kepercayaan yang lain tidak bisa secara otomatis. Setidaknya dibutuhkan tingkat kepercayaan tertentu yang cukup stabil agar bisa menjadi kepercayaan yang lain. Misalnya, kepercayaan karena pengetahuan yang terus-menerus dapat terjadi kontak terus- menerus juga membentuk *identification based-trust*. Perlu juga dicatat bahwa perubahan jenis kepercayaan itu pada umumnya hanya sebagian dari sejumlah interaksi antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam kenyataan sehari-hari justru banyak terjadi penurunan kepercayaan.¹⁸

E. Parameter Kepercayaan

Parameter-parameter perusahaan mitra kerja merupakan persyaratan teknis dan administrasi yang dapat memengaruhi kepercayaan antara partisipan yang terlibat dalam kemitraan. Parameter-parameter tersebut biasanya menjadi syarat utama dan informasi minimal yang harus diketahui oleh pihak manajemen perusahaan yang ingin menjajaki atau menjalin suatu hubungan kemitraan. Adapun parameter-parameter mitra kerja perusahaan yang memengaruhi kepercayaan yang ditinjau pada kajian buku ini adalah dua hal. Pertama adalah karakteristik perusahaan, yang terdiri dari usia perusahaan, status hukum perusahaan, keanggotaan dalam asosiasi, ukuran besar kecilnya perusahaan, keberadaan kantor permanen, pengalaman perusahaan menangani tipe dan ukuran project yang sama, lama hubungan kemitraan, peralatan dan perlengkapan dan sumber daya manusia. Kedua adalah karakteristik

¹⁸ Faturochman, "Dinamika Psikologis dan Sosial Kepercayaan," dalam Supratiknya, Faturochman dan Sentot Haryanto (ed), *Tantangan Psikologi Dalam Menghadapi Milenium Baru* (Yogyakarta: Galang Printika, 2000), 57-74.

project, terdiri dari jumlah partisipan yang terlibat, besarnya nilai proyek, jangka waktu pelaksanaan proyek, tingkat resiko pekerjaan dan tingkat kerumitan atau kompleksitas pekerjaan.¹⁹

F. Pengukuran Tingkat Kepercayaan

Menurut RB. Shaw, terdapat empat elemen yang diperlukan untuk mengukur tingkat kepercayaan antar tim atau antar organisasi.²⁰ Pertama adalah *Exhibiting Trust*. Tujuan dilakukannya pengukuran tingkat *exhibiting trust* yaitu untuk mengetahui tingkat kepercayaan yang sekarang sudah ada (*currently exist*) pada suatu tim atau suatu organisasi, yang meliputi adanya pelimpahan wewenang, bekerjasama secara kolaboratif, mau mengambil resiko sendiri, terbuka terhadap perubahan, bebas mengungkapkan pandangan, adanya pembelajaran berorganisasi *f* dan adanya otonomi.

Kedua adalah *Achieving Result*. Ini adalah elemen kedua yang penting dan mendesak untuk meraih kepercayaan dalam dunia bisnis atau terlebih lagi dalam setiap keadaan yang menuntut adanya tindakan dan hasil adalah melibatkan kinerja seseorang dalam memenuhi kewajiban dan komitmen. Agar iklim kepercayaan tetap ada, setiap orang perlu memperhitungkan kesuksesan dan kemampuan bertahan perusahaan. Setiap orang dalam organisasi juga harus mampu mempertahankan hasil sesuai dengan komitmen yang telah dijanjikan. Untuk membantu perkembangan kondisi tersebut, maka diperlukan prinsip-prinsip dalam *achieving results*, yaitu menetapkan tujuan yang jelas dan ambisius, memperhatikan pelaksanaan strategi baru, menyiapkan diri terhadap konsekuensi kesuksesan dan kegagalan, melingkupi diri dengan yang orang-orang berbakat, mengarahkan tujuan dan memberikan arti untuk pencapaiannya, saling berbagi informasi dan menerapkan beberapa kontrol strategis yang ketat.

Ketiga adalah *Acting With Integrity*. Integritas artinya jujur dalam perkataan dan konsisten dalam tindakan. Konsistensi merupakan dasar dari integritas. Terdapat empat tipe konsistensi yang harus dicermati untuk memenangkan atau meraih kepercayaan orang lain, yaitu sesuatu yang diungkapkan kepada orang lain mencerminkan apa yang diketahui, perkataan harus sesuai dengan perilaku, perilaku yang konsisten

¹⁹ Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, "The Experience and Evolution of Trust," *The Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3 (Juli 1998), 531-546.

²⁰ RB Shaw, *Trust in the Balance* (California: Jossey-Bass Inc., 1997), 45.

terhadap segala situasi dan perilaku yang konsisten dengan berjalannya waktu. Prinsip-prinsip berikut ini sangat diperlukan untuk membantu perkembangan integritas dan perilaku yang konsisten dalam suatu organisasi, yaitu menetapkan strategi dengan jelas, mempunyai agenda yang terbuka, mengakui adanya permasalahan dan memperjelas dan melanjutkan komitmen.

Keempat adalah *Demonstrating Concern*. Pada tingkatan dasar, seorang individu akan mempercayai orang lain yang peduli kepadanya. Untuk percaya kepada orang lain atau suatu organisasi, setiap orang merasa perlu bahwa orang lain atau suatu organisasi tersebut mau mendengar dan menanggapi kepentingannya. Perhatian dan kepercayaan diperoleh dari tindakan-tindakan dasar, seperti membangun satu visi satu perusahaan, menunjukkan rasa percaya terhadap kemampuan orang lain, mengenal kontribusi individual dalam organisasi dan membangun rasa kekeluargaan serta dialog.

G. Proses Pembentukan Kepercayaan

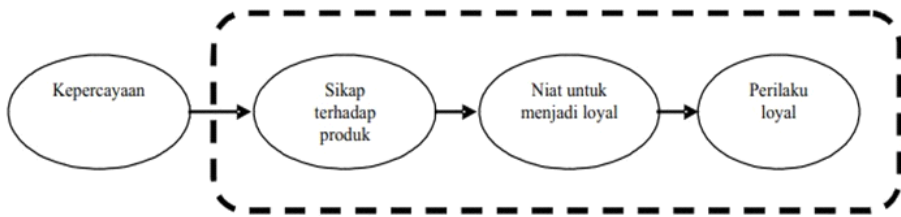
Kepercayaan di sini dianggap sebagai sebuah objek *intangible* yang bisa ditransfer dari seorang pemberi kepercayaan (*trustor*) kepada seorang penerima kepercayaan (*trustee*). Ketika *trust* muncul dan ditransfer, terjadi perubahan sikap mental dari *trustor* yang mendorongnya untuk memberikan hak kepada *trustee* untuk melakukan sesuatu yang menjadi kepentingannya. Sewaktu memberikan hak tersebut *trustor* sadar bahwa tindakannya itu mengandung sebuah resiko dan menjadikannya rentan terhadap resiko (*vulnerable*) atas tindakan *trustee*. Kepercayaan bisa mengurangi resiko atau perasaan rentan tersebut sehingga transaksi di antara keduanya bisa terjadi. Morgan and Hunt mengembangkan teori mengenai loyalitas.²¹ Dalam teori mereka, loyalitas merupakan suatu bentuk komitmen yang dibentuk oleh kepercayaan sebagai faktor utama.

Peran penting kepercayaan di dalam menciptakan loyalitas juga didukung oleh Selnes dan Hess yang menyatakan bahwa faktor ini merupakan faktor awal yang menciptakan komitmen antara seorang konsumen dengan suatu penyedia produk atau jasa. Studi literatur yang berbeda oleh Ballester and Aleman tahun 2005 dan Lau and Lee tahun 1999 menghasilkan kesimpulan yang sama bahwa loyalitas konsumen

²¹ RM. Morgan dan SD. Hunt, "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3 (1994), 20-38.

sangat dipengaruhi oleh kepercayaan yang terbentuk. Hal ini dibuktikan secara empiris oleh Hess dan Story di mana pengaruh kepercayaan lebih signifikan dibandingkan faktor-faktor lainnya.

Sebuah representasi mengenai hubungan antara kepercayaan dan loyalitas digambarkan oleh S. Chow dan Reed.²² Kepercayaan yang dimiliki oleh seorang konsumen kepada suatu usaha jasa membuat seorang konsumen mempunyai sikap yang baik, seperti melakukan konsumsi jasa dengan frekuensi dan volume yang semakin banyak serta melakukan konsumsi jasa lain yang disediakan oleh perusahaan yang bersangkutan. Sikap baik yang dimunculkan oleh seseorang tersebut akan mulai menciptakan niat dalam diri seseorang itu untuk menjadi loyal. Akhirnya niat untuk menjadi loyal tersebut akan menghasilkan loyalitas. Perhatikan gambar berikut ini:

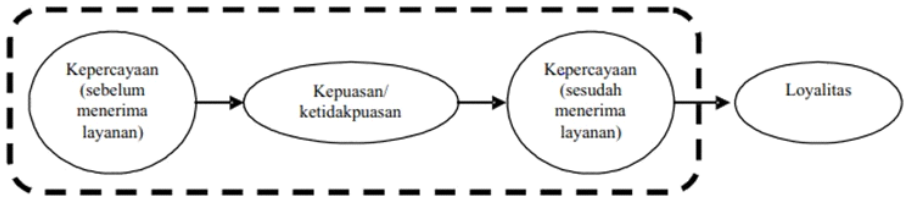


Gambar 9. Hubungan Antara *Trust* dan Loyalitas

Jika kepercayaan merupakan faktor utama dalam membentuk komitmen dan loyalitas, maka proses pembentukannya merupakan hal yang penting untuk diketahui. Sebagai model awal dari proses pembentukan kepercayaan adalah model dari J. Singh dan D. Sirdeshmukh.²³ Mereka menjelaskan bahwa pembentukan kepercayaan sudah dimulai sebelum seseorang menerima jasa. Kadar atau tingkat kepercayaan pada fase ini masih sangat kecil. Setelah proses konsumsi jasa selesai, tingkat kepercayaan menjadi berubah. Pengalaman yang positif saat mengkonsumsi jasa (kepuasan) akan meningkatkan kepercayaan, sementara pengalaman yang negatif (ketidakpuasan) akan menurunkan kepercayaan seseorang terhadap usaha jasa tersebut. Tinggi rendahnya kepercayaan setelah menerima jasa akan memengaruhi tinggi rendahnya loyalitas, seperti yang digambarkan di dalam gambar berikut ini:

²² S. Chow dan H. Reed, "Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust," *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9 No. 3 (1997), 275.

²³ J. Singh dan D. Sirdeshmukh, "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements," *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 28 No. 1 (2000), 150-167.



Gambar 10. Model Dasar Pembentukan Loyalitas

Model J. Singh dan D. Sirdeshmukh di atas disebut sebagai model dasar karena masih berupa elaborasi awal dari model yang terdapat pada gambar sebelumnya, namun belum menjelaskan bagaimana kepercayaan terbentuk, yaitu kepercayaan pada fase *pre-encounter* di dalam di atas. Model ini memberikan prinsip dasar bahwa *trustor* melakukan evaluasi atas hasil tindakan mereka untuk memberikan kepercayaan kepada *trustee*. Prinsip ini merupakan hal yang penting dalam model pembentukan kepercayaan yang diajukan di dalam kajian buku ini.

Untuk mengetahui bagaimana proses yang terjadi sebelum kepercayaan pada fase sebelum menerima layanan terbentuk, telah dilakukan studi literatur lebih mendalam. Brashear dkk merangkum proses pembentukan kepercayaan tersebut ke dalam tiga model, yaitu *calculative*, *predictive* dan *identification*. Pada model yang pertama, kepercayaan terbentuk melalui proses perhitungan *costs* dan *benefits* yang rasional. Pada model berikutnya, *trustor* melakukan prediksi atas kemungkinan-kemungkinan tindakan *trustee* sebelum dirinya memberikan kepercayaan kepadanya. Di dalam model terakhir disebutkan bahwa kepercayaan terbentuk setelah *trustor* mengidentifikasi hal-hal yang membuatnya percaya kepada *trustee*. Hal-hal tersebut berupa minat, tujuan dan nilai-nilai (prinsip).²⁴

Penulis berpendapat bahwa ketiga model di atas masih belum memadai dengan tiga alasan. Pertama adalah bahwa hasil studi literatur yang dilakukan menunjukkan bahwa kepercayaan terbentuk melalui serangkaian proses yang cukup memakan waktu. Di dalam proses tersebut terjadi perubahan sikap mental di dalam diri *trustor* yang menunjukkan penilaiannya terhadap *trustee*. Ketiga model di atas tidak menjelaskan perubahan sikap mental tersebut. Alasan kedua adalah bahwa ketiga model di atas dikembangkan atas asumsi bahwa *trustor*

²⁴ TG. Brashear dkk, "An Empirical Test of Trust-building Processes and Outcomes in Sales Manager-salesperson Relationships," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 31 No. 2 (2003), 189-200.

memiliki informasi yang cukup baik mengenai *trustee* sehingga dapat melakukan kalkulasi, prediksi dan identifikasi lengkap di awal. Pada kenyataannya, informasi yang diperoleh sangat sedikit di awal. Informasi ini akan semakin banyak seiring dengan perubahan *mental state* dari *trustor*. Dengan demikian, proses pembentukan kepercayaan harus mengakomodasi keterbatasan informasi yang sering terjadi di dunia nyata. Alasan ketiga adalah bahwa proses kalkulasi, prediksi dan identifikasi tidak bisa dipisahkan. Proses penilaian *trustee* merupakan hal yang kompleks karena *trustor* berusaha meminimalkan resiko yang akan ditanggungnya. Untuk tujuan tersebut, *trustor* melibatkan ketiga proses tersebut dalam menilai *trustee*.

Oleh karena itu, penulis kembali menelusuri literatur untuk mengetahui fase-fase pembentukan kepercayaan. Beberapa literatur yang dianggap representatif untuk tujuan penulis adalah hasil penelitian dari Yee & Yeung,²⁵ Huff,²⁶ RC. Mayer dkk,²⁷ J. Child,²⁸ Doney and Cannon²⁹ dan Adler.³⁰ Level awal dari proses pembentukan kepercayaan, menurut Yee & Yeung, adalah *generalised expectancy of an individual's characteristics* atau *perceived trustworthiness* menurut Huff. Ini menunjukkan bahwa kepercayaan bermula dari sebuah harapan dalam diri *trustor* terhadap *trustee* yang masih bersifat umum karena belum mengenal *trustee* lebih dalam.

Yee & Yeung kemudian menambahkan lagi bahwa harapan tersebut akan berubah menjadi *confidence in the exchange partner's reliability and integrity* melalui serangkaian interaksi di antara *trustor* dengan *trustee*.³¹ Dengan kata lain, harapan akan berubah menjadi suatu keyakinan di diri *trustor* ketika mulai terjadi interaksi antara *trustor* dan *trustee* di mana *trustor* dapat menilai keterandalan dan integritas *trustee* dalam menjalankan pekerjaannya. Adler menambahkan bahwa keyakinan tersebut tidak hanya pada keterandalan dan integritas, namun juga pada

²⁵ WMS Yee dan RMWY Yeung, "Trust Building in Livestock Farmers," *Nutrition and Food Science*, Vol. 32, No. 4/5 (2002).

²⁶ LC. Huff, "An Integrated Model of Consumer Trust Formation," *Proceeding of American Marketing Association Conference*, Vol. 11 (2000), 206-212.

²⁷ RC. Mayer dkk, "An Integrative Model," 709-734.

²⁸ J. Child, "Trust the Fundamental Bond in Global Collaboration," *Organizational Dynamics*, Vol. 29 No. 4 (2001), 274-288.

²⁹ PM Doney dan JP Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 61 No. 2 (1997), 35-51.

³⁰ PS. Adler, "Market, Hierarchy and Trust," *Organization Science*, Vol. 12 No. 2 (2001), 215-234.

³¹ WMS Yee dan RMWY Yeung, "Trust Building," 47.

goodwill dari *trustee*, yaitu niat baik dari *trustee* untuk tetap menjaga kedua hal tersebut.

Proses lanjutan dari keyakinan, menurut Mayer dkk, adalah tindakan. Tindakan yang dimaksud adalah pendelegasian suatu pekerjaan kepada *trustee* yang disebut sebagai *the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party*. Dengan demikian terdapat suatu level yang lebih tinggi daripada sekedar keyakinan. *Trustor* dikatakan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap *trustee* ketika bersedia atau rela mendelegasikan sesuatu pekerjaan kepada *trustor*, yang artinya bahwa *trustor* siap menerima konsekuensi apapun dari keputusannya tersebut. Setelah melakukan tindakan, maka proses lanjutannya mengikuti apa yang digambarkan oleh J. Singh dan D. Sirdeshmukh pada gambar di atas, di mana *trustor* akan menilai hasil pekerjaan *trustee* dan memutuskan apakah dia akan loyal atau tidak kepada *trustee*.³²

Berdasarkan studi literatur di atas dapat disimpulkan bahwa kepercayaan merupakan suatu proses yang diawali dari munculnya suatu harapan umum (*expectancy*) dari diri seorang *trustor* yang masih global mengenai kemampuan seseorang lainnya (*trustee*) yang kemudian berkembang menjadi suatu keyakinan (*belief*) karena *trustee* dianggap memiliki kemampuan, keterandalan, integritas dan niat baik untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh *trustor* kepadanya. Titik puncak kepercayaan diwujudkan melalui suatu pendelegasian tugas atau pemberian wewenang kepada *trustee* untuk bertindak atas nama *trustor* dan bahwa *trustor* siap menerima konsekuensi apapun dari hasil pekerjaan *trustee*. Jika digambarkan dalam suatu diagram, maka proses pembentukan kepercayaan dan hubungannya dengan *loyalty* akan melalui tahapan seperti terlihat pada gambar berikut ini:

Kondisi Awal → Harapan → Keyakinan → Tindakan → Loyal

Gambar 11. Model Dasar Proses Pembentukan Kepercayaan

Pada model di atas ditambahkan kondisi awal, yaitu saat dimana belum ada kepercayaan sama sekali terhadap *trustee*. Kondisi awal ini akan berkembang menjadi suatu harapan, keyakinan dan akhirnya tindakan. Jika tindakan tersebut dilakukan berulang-ulang, maka dapat dikatakan bahwa *loyalty* telah terbentuk. Fase-fase di dalam bagan di

³²J. Singh dan D. Sirdeshmukh, "Agency and Trust," 155.

atas disebut sebagai tingkat kepercayaan (*level of trust*). Fase kepercayaan yang berada di sebelah kanan memiliki tingkat yang lebih tinggi dibandingkan fase yang ada di kiri.

Model di atas baru menggambarkan fase perubahan kepercayaan, namun belum menjelaskan apa yang menyebabkan kepercayaan berkembang dari satu fase ke fase berikutnya. Perubahan dari satu fase ke fase berikutnya terjadi melalui serangkaian aktivitas yang disebut sebagai aktivitas pembangun kepercayaan (*trusting activity*). Di sinilah penulis mencoba mengelaborasi aktivitas kalkulasi, prediksi dan identifikasi seperti yang dikemukakan oleh Brashear dkk di atas.³³

Child menjelaskan bahwa perubahan dari fase kondisi awal ke harapan terjadi karena adanya *transference* yang diterjemahkan sebagai perpindahan informasi dan perubahan dari harapan menjadi keyakinan terjadi karena *trustor* melakukan aktivitas *calculation* atau kalkulasi. Proses perpindahan informasi merupakan proses transfer informasi yang berlangsung dari sumber yang dapat dipercaya kepada individu lain (*trustor*) mengenai sesuatu yang mana *trustor* tidak mempunyai hubungan langsung dengan sesuatu tersebut sebelumnya. Sumber yang dapat dipercaya tersebut termasuk di dalamnya badan pemerintah yang terpercaya dan rekan *trustor* yang dapat dipercaya. Proses kalkulasi merupakan proses penilaian yang dilakukan oleh *trustor* terhadap kemampuan *trustee* untuk menghasilkan apa yang diinginkannya, termasuk konsekuensi waktu dan biaya yang akan timbul. Jika hasil kalkulasi menunjukkan bahwa *benefit* yang diperoleh *trustor* lebih besar dibandingkan *cost* atau resiko lain yang harus dikeluarkan, maka besar kemungkinan bahwa tingkat kepercayaan seorang *trustor* akan meningkat dari harapan menjadi keyakinan.

Perubahan tingkat kepercayaan dari keyakinan menjadi tindakan melibatkan suatu proses yang disebut pemahaman (*understanding*).³⁴ Pemahaman ini merupakan penilaian yang dilakukan oleh *trustor* terhadap hal-hal yang hanya bisa dinilai melalui interaksi yang intensif antara *trustor* dengan *trustee*. Hal-hal yang dinilai adalah niat, pengalaman dan kedalaman pengetahuan. Jika dari hasil proses pemahaman terlihat bahwa *trustee* memiliki ketiga hal tersebut sesuai atau lebih tinggi dari harapan *trustor*, maka *trustor* akan memasuki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari keyakinan, yaitu tindakan.

³³ TG. Brashear dkk, "An Empirical Test," 191.

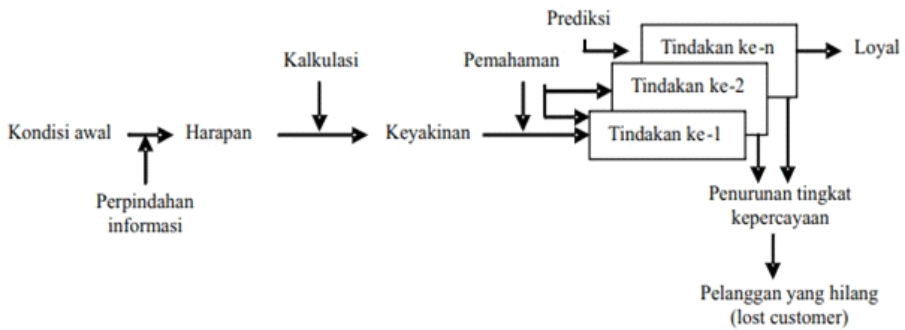
³⁴ J. Child, "Trust the Fundamental Bond," 275.

Proses pemahaman tidak hanya terjadi pada perubahan tingkat kepercayaan dari keyakinan menjadi tindakan, namun juga terjadi pada perubahan tingkat kepercayaan dari tindakan menuju loyal. Ini disebabkan karena pemahaman antara *trustor* dengan *trustee* akan menjadi semakin baik seiring dengan semakin intensifnya interaksi yang terjadi antara *trustor* dan *trustee*. Perubahan tingkat kepercayaan dari tindakan menjadi loyal melibatkan interaksi yang intensif sehingga selama interaksi itu terjadi, proses pemahaman juga akan terus terjadi. Jika hasil proses pemahaman memberikan indikasi yang kuat bahwa tempat percetakan memiliki kemampuan yang berada di dalam standar yang diinginkan oleh pelanggan, sebagai studi kasus, maka pelanggan akan menjadi pelanggan yang loyal. Sedangkan jika tidak sesuai, maka pelanggan tersebut akan mengalami penurunan tingkat kepercayaan.

Doney dan Cannon menambahkan satu aktivitas pengubah kepercayaan lainnya, yaitu prediksi (*prediction*), yang memengaruhi perubahan tingkat kepercayaan dari tindakan menjadi loyal.³⁵ Kepercayaan dibangun berdasarkan kemampuan suatu pihak untuk memperkirakan perilaku rekan bisnisnya di masa yang akan datang, seperti mengenai ketepatan rekannya selama ini dalam memenuhi janji yang telah dibuatnya.

Aktivitas prediksi melibatkan suatu evaluasi terhadap pengalaman masa lalu yang telah dialami oleh *trustor* bersama *trustee*. Evaluasi ini terjadi tepat sebelum seorang *trustor* memutuskan akan menjadi loyal atau tidak kepada *trustee*. Hasil dari proses evaluasi inilah yang akan digunakan oleh *trustor* untuk memprediksi situasi yang akan terjadi di masa mendatang dalam membangun hubungan dengan *trustee*. Ini berarti semakin tinggi tingkat kepercayaan, maka prediksi *trustor* terhadap hubungannya dengan *trustee* di masa yang akan datang juga akan semakin baik, demikian pula sebaliknya. Secara lengkapnya fase perubahan tingkat kepercayaan dan aktivitas pengubah kepercayaan yang menyertainya diperlihatkan pada gambar berikut ini:

³⁵ PM Doney dan JP Cannon, "An Examination of the Nature of Trust," 37.

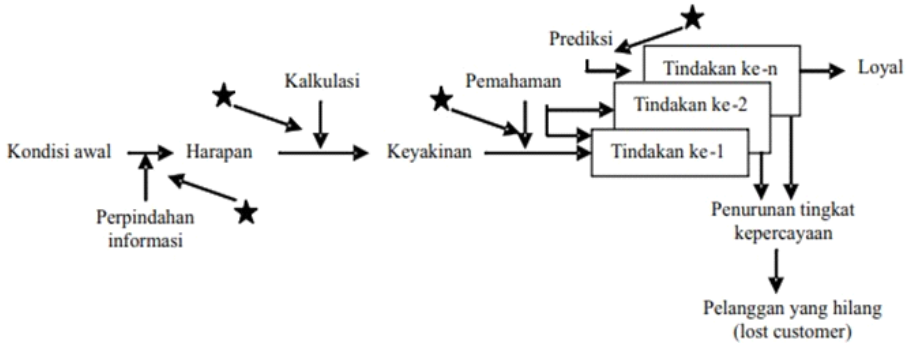


Gambar 12. Aktivitas Pengubah Kepercayaan dalam Proses Pembentukan Kepercayaan

Model yang telah dibentuk sampai di sini telah memasukkan fase-fase terbentuknya kepercayaan dan aktivitas yang terjadi antara *trustor* dan *trustee* yang membuat kepercayaan berubah dari satu level ke level berikutnya. Model di atas belum lengkap karena belum memasukkan sumber informasi yang digunakan oleh *trustor* dalam melakukan *trusting activities* dalam menilai interaksinya dengan *trustee*.

Hasil penelitian dari Adler membantu penulis untuk mencapai tujuan ini.³⁶ Menurutny, dua hal yang terkait dengan informasi tersebut adalah sumber dan objek. Sumber merupakan subyek, sumber atau referensi yang dipakai saat *trustor* melakukan aktivitas pengubah kepercayaan. Objek merupakan objek, aspek, hal, atribut *trustworthiness* dari *trustee* yang dinilai *trustor*. Kedua dimensi ini perlu diketahui di setiap tahapan pembentukan kepercayaan sehingga kepercayaan dapat dibangun secara efektif. Misalnya, saat terjadi perubahan dari harapan menjadi keyakinan, proses yang terlibat adalah kalkulasi dan perpindahan informasi. *Trustor* perlu mengetahui apa atau siapa yang menjadi sumber informasi dan objek apa yang dilibatkan dalam perhitungan ataupun yang ditransfer saat *trustor* menilai seorang *trustee*. Pengaruh dimensi sumber dan objek digambarkan pada model di gambar berikut ini:

³⁶ PS. Adler, "Market, Hierarchy and Trust," 215-234.



Gambar 13. Fase Pembentukan Kepercayaan yang Lengkap

Berdasarkan studi literatur di atas, maka yang perlu diketahui dalam proses pembentukan kepercayaan mencakup tiga hal. Pertama adalah perubahan tingkat kepercayaan. Kedua adalah aktivitas pengubah kepercayaan yang menyebabkan kepercayaan berubah. Ketiga adalah sumber dan objek yang dijadikan referensi oleh *trustor* dalam menilai *trustee*.

H. Fase Ketidakpercayaan (*Distrust*)

Kepercayaan (*trust*) merupakan sesuatu yang rapuh. *Trust* dapat berubah dari waktu ke waktu, karena orang yang terlibat di dalam *trust* tersebut juga pasti akan mengalami perubahan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Johnson & Johnson yang menyatakan bahwa *trust* bukan suatu jaminan untuk tidak dapat berubah, karena keadaan bisa menghilangkan kemampuan seseorang untuk *trust*.³⁷ Di dalam interaksi nyata, manusia tidak akan pernah mendapatkan situasi interaksi yang benar-benar sama dalam suatu waktu, dengan begitu suatu keadaan tertentu bisa saja memengaruhi *trust* seseorang pada orang yang dipercayai.

Trust berubah bukan hanya karena adanya suatu pengalaman tertentu, belum tentu suatu pengalaman yang menyenangkan akan meningkatkan *trust* dan begitu juga sebaliknya. Tetapi juga dengan adanya modifikasi dari berbagai sumber *trust* tersebut, misalnya pengalaman langsung di masa lalu, reputasi *trustee* (bagaimana pengalaman dan opini orang lain memengaruhi kepercayaan trustier kepada *trustee*), perubahan sikap dan perilaku dari orang yang dipercayai, keadaan emosional *trustier* dan dengan adanya modifikasi dari lingkungan yang menuntut seseorang untuk berperilaku tertentu. *Trust* berubah

³⁷ Johnson & Johnson, *Emotional Intelligence* (Ney Jersey: Prentice Hall Inc, 1997).

juga karena adanya suatu faktor sebab akibat (*causal attribution*), kepercayaan seseorang kepada orang lain akan bergantung pada bagaimana orang lain tersebut berperilaku dan sebaliknya.

Solomon dkk menjelaskan bahwa ada kalanya seseorang berada di dalam periode ketidakpercayaan (*distrust*) yang ekstrim.³⁸ Seseorang yang kehilangan kemampuan *trust* seringkali karena adanya suatu keadaan traumatis. Hal tersebut terjadi karena adanya pengkhianatan dan pelanggaran terhadap *trust* dan komitmen tersebut. *Trust* memang meliputi resiko dan konsekuensi dari resiko seringkali membuat seseorang kecewa dan merasa gagal. Meskipun *trust* merupakan sesuatu yang bersifat bebas, *trust* juga melibatkan resiko. Ada beberapa kategori dari kekecewaan tersebut, yang pertama adalah kekecewaan karena sesuatu tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Terdapat kemungkinan besar bahwa sesuatu tidak berjalan sebagaimana mestinya. Ini bukan berarti kesalahan seseorang. Di sini *trust* merupakan dirinya sendiri dan *trust* di dalam perilaku nyata dan proses yang terhubung, menjadi sesuatu yang krusial. Hal yang paling esensial dari bagian ini adalah ketika orang tersebut tetap melanjutkan untuk percaya dengan orang lain dan dapat berpikir bahwa ini merupakan sebuah kebijaksanaan dan penerimaan setiap hari. Kategori kekecewaan yang kedua adalah karena adanya kesalahan. Terkadang hal ini disebabkan oleh sesuatu yang tidak berjalan sebagaimana mestinya dan karena kesalahan dari seseorang.

Setelah berada di dalam periode *distrust*, beberapa orang ada yang tidak dapat melupakan dan juga tidak dapat memaafkan. Namun tidak sedikit pula mereka tetap berubah dan belajar untuk *trust* kembali kepada pasangannya. *Reestablishing trust* adalah membangun kembali struktur-struktur baru, memulihkan dan kembali melakukan rutinitas sehari-hari dan membangun kembali hubungannya tersebut.

I. Kepercayaan Transenden Dalam Pebisnis

Sebelum seseorang membangun kepercayaan dengan orang lain, maka dirinya harus mulai membangun kepercayaan dalam dirinya sendiri. Jika kepercayaan diri terbangun dengan baik, maka secara tidak langsung akan membangun hubungan kepercayaan dengan orang lain. Begitu juga sebaliknya, ketika seseorang tidak mempercayai dirinya

³⁸ RC. Solomon, *Building Trust In Business, Politics, Relationship and Life* (Oxford: Oxford University Press, 2001).

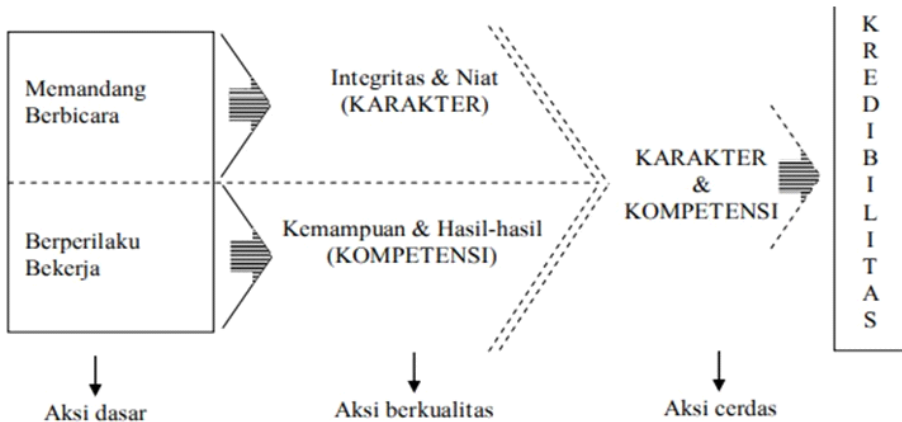
sendiri, maka akan menurunkan kemampuannya untuk mempercayai dan dipercayai orang lain.³⁹

Beberapa unsur dasar dalam membangun kepercayaan transenden dalam diri seorang pebisnis adalah turunan dari beberapa faktor yang mengakar pada unsur kredibilitas, yaitu karakter dan kompetensi. Jika seseorang dalam bisnis dimasukkan ke dalam golongan tidak sukses, sukses sementara dan sukses tetap, maka lagi-lagi seorang pebisnis yang sukses sampai turun temurun tersebut, merupakan sosok yang telah sukses membangun karakter dan kompetensinya. Terlebih lagi jika pebisnis tersebut mampu menerapkan aspek-aspek kepercayaan transenden dalam dirinya. Telah disebutkan sebelumnya bahwa seseorang dipengaruhi oleh apa yang dipandangnya, dibicarakannya, dilakukannya dan dikerjakannya. Jika beberapa hal tersebut diproyeksikan secara tepat, maka hal itu akan dengan sendirinya bisa membentuk kepercayaan transenden, yaitu dengan melibatkan beberapa komponen integritas dan niat, yang tercakup dalam bahasan tentang karakter dan komponen kemampuan dan hasil-hasil, yang tercakup bahasan tentang kompetensi dalam segala bentuk aksi seseorang.⁴⁰

Semua ini bersinergi untuk membangun sebuah kepercayaan transenden dalam diri seorang pebisnis, kemudian berkembang menjadi kepercayaan transenden dalam hubungan bisnis yang merupakan nilai tambah bagi kepercayaan transenden dalam organisasi bisnis. Kepercayaan transenden dalam organisasi mampu mendongkrak kepercayaan transenden dalam pasar, karena adanya nilai tambah berupa jaringan kepercayaan yang mampu memangkas biaya-biaya pemasaran. Ketika kepercayaan transenden dalam pasar berkembang dengan baik, maka akan membentuk kepercayaan sebuah masyarakat. Kepercayaan tersebut mampu mendukung aktivitas sebuah bisnis yang dilakukan oleh seorang pebisnis. Untuk lebih jelas lagi, lihat gambar di bawah ini:

³⁹ Ikay Fauziah, "Kepercayaan Transenden."

⁴⁰ Agung T. Saputra, "Analysis of Influence Economic Value Added (EVA) and Market Value Added (MVA)," *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma* (2010).



Sumber: Kolaborasi antara Covey (2006) dan penulis

Gambar 14. Kepercayaan dalam Diri Pebisnis: Prinsip Kredibilitas

J. Kepercayaan Transenden Dalam Bisnis

Membentuk suatu hubungan antar individu yang dilandasi dengan kepercayaan merupakan suatu kebutuhan, baik bersifat pribadi maupun bersifat profesional. Ironinya, banyak pelaku bisnis yang belum *aware* tentang hal tersebut, sehingga mereka hanya memikirkan bagaimana memperoleh keuntungan dengan cara *instant* dan mengabaikan aspek kepercayaan. Kepercayaan transenden (*transcendental trust*) dalam suatu hubungan bisnis merupakan sebuah kewajiban. Perintah berbisnis dalam selalu disertai dengan kewajiban penerapan kepercayaan yang transenden di dalamnya.

Menjadi seseorang yang dipercaya merupakan suatu hal yang didambakan oleh setiap orang, dan sebaliknya, seseorang akan merasa sangat tidak berharga ketika kehilangan kepercayaan dari sesamanya. Bisa jadi ketika seorang pelaku usaha memegang teguh kepercayaan orang lain, dan mengorbankan keuntungan jangka pendeknya, justru meraup keuntungan dalam jangka panjang yang bisa dinikmatinya turun temurun. Kepercayaan dibangun dengan perlahan dan memerlukan waktu yang tidak sedikit, bisa jadi butuh waktu puluhan tahun untuk membangun dan mengokohkan sebuah kepercayaan.

Kepercayaan transenden dalam hubungan bisnis merupakan bentuk pemeliharaan manajemen sumber daya manusia. Ketika sumber daya manusia terjaga dengan baik, maka bukan tidak mungkin sumberdaya

keuangan dan sumber daya teknologi akan mengikuti. Dengan adanya kepercayaan transenden dalam hubungan bisnis, maka bibit kepercayaan telah ditaburkan antara seorang pebisnis dengan yang lainnya. Setelah bibit-bibit kepercayaan telah tumbuh mengakar dengan kuat, maka itu adalah jelmaan tangga-tangga kesuksesan. Jadi, sangat tipis bedanya antara kepercayaan dengan kesuksesan.⁴¹

K. Prinsip Kepercayaan Transenden Dalam Bisnis

Beberapa prinsip kepercayaan transenden dalam hubungan bisnis, yang merupakan suatu bentuk keberhasilan manajemen SDM dalam bisnis, mencakup tujuh hal. Pertama adalah berbicara apa adanya dan menciptakan transparansi. Berbicara apa adanya sangat memengaruhi hubungan antar sesama, karena bisa menambah dividen kepercayaan dalam hubungan tersebut. Pembicaraan yang apa adanya juga dilakukan secara santun dan proporsional, tidak dengan cara yang ekstrim. Berbicara apa adanya dengan cara yang ekstrim merupakan antitesa dari kepercayaan, karena bisa menghilangkan kepercayaan orang lain. Selain berbicara apa adanya, penciptaan sebuah transparansi dalam suatu hubungan mutlak diperlukan, ketika seseorang ingin menambah dividen kepercayaannya. Sebuah lingkungan kerja yang transparan bisa menjadikan para pekerjanya menjadi lebih peka terhadap situasi yang ada dan akhirnya mereka akan berubah menjadi individu yang memanfaatkan kekuatan dirinya secara maksimal. Hal ini sangat positif demi membentuk sebuah tim yang solid, yang didukung oleh kepercayaan antar individu di dalamnya. Dengan sendirinya lingkungan kerja akan sangat kondusif dalam menciptakan prestasi demi prestasi, yang akan membawa dampak kesuksesan bagi masing-masing individu di dalamnya.

Kedua adalah menunjukkan penghormatan dan menampakkan loyalitas. Pembentukan kepercayaan antar sesama dalam dunia bisnis serta penghormatan antar pebisnis adalah suatu keharusan. Tabiat manusia akan selalu ingin dihormati dan manusia cenderung lebih memilih untuk bekerjasama dengan orang yang mempunyai rasa hormat. Penghormatan bisa diartikan dengan adanya kepedulian antar sesama, tentang bagaimana karyawan yang berada di golongan paling bawah diperdulikan dan dihormati, sehingga mereka merasa sejajar dengan manajer, atau bahkan direktur perusahaan.

⁴¹ Ikay Fauziah, "Kepercayaan Transenden."

Penghormatan antar mitra kerja adalah kepercayaan yang mengantarkan kepada kesuksesan. Penghormatan yang proporsional baik dilakukan dan sebaliknya terlalu berlebihan dalam memberikan penghormatan kepada seseorang merupakan hal yang tidak baik dan dapat memberikan kesan yang buruk kepada mitra bisnis. Menunjukkan loyalitas kepada orang lain bisa dilakukan dengan mengakui segala macam kontribusi yang mereka berikan, menjaga kehormatan orang lain dan membicarakan perilaku orang lain dengan semestinya. Menjelek-jelekkan orang lain termasuk dalam kategori tidak menunjukkan loyalitas dengan orang lain dan ini adalah perilaku yang buruk dalam dunia bisnis.

Loyalitas seorang pebisnis kepada bawahannya atau atasannya juga bisa menyemai benih-benih kepercayaan di antara mereka dan ini sangat berarti bagi kemajuan sebuah bisnis. Sikap baik yang diupayakan oleh atasan kepada bawahan akan membangkitkan semangat kerja dan menjadikan sang pekerja loyal terhadap atasan dan perusahaan. Beberapa perilaku yang bisa menumbuhkan loyalitas di antara hubungan bisnis, yaitu perilaku dari atasan ke bawahan dan sebaliknya, dari bawahan ke atasan. Menghadapai seorang bawahan dengan lebih humanis mampu mendongkrak kepercayaan dalam bisnis, yaitu dengan lebih memperhatikan hak-hak mereka, mempelajari kesenjangan antara atasan dan bawahan dan memposisikan diri berada di posisi mereka.

Ketiga adalah meluruskan kesalahan dan memenuhi komitmen. Ketika kesalahan sudah terjadi dalam dunia bisnis, maka kata maaf saja tidak cukup untuk bisa mengganti kepercayaan yang telah hilang. Lebih dari kata maaf, perlu adanya penggantian ganti rugi dan perbaikan-perbaikan ekstra, agar kepercayaan bisa pulih lagi. Harus ada kerendahan hati dalam upaya untuk meluruskan kesalahan, pun keberanian untuk berhadapan langsung dengan kemarahan dan ketidakpercayaan, yang datang dari pihak yang dirugikan. Kesalahan yang terjadi dalam bisnis menyebabkan permusuhan antara pebisnis dan mitra bisnisnya. Ketika kesalahan itu tidak diimbangi dengan perbaikan, maka seorang pebisnis telah berbuat tidak adil kepadanya. Atas dasar itu, segala upaya-upaya perbaikan yang ekstra akan sangat membantu untuk memperbaiki kesalahan dan diharapkan bisa memulihkan kepercayaan yang sedang bermasalah. Berkah dari upaya-upaya perbaikan yang dilakukan oleh pebisnis untuk memperbaiki kesalahannya, bisa jadi semakin menambah nilai kepercayaan seseorang yang dulu sedang minus kepercayaan

kepadanya. Ketulusan pebisnis untuk mengakui kesalahannya, meminta maaf, kemudian mengganti kerugian dengan mengerahkan segala atensinya, akan merubah pandangan mitra bisnisnya. Dari sikap ketidakpuasan, yang kemudian memunculkan permusuhan, menjadi sebuah penghormatan yang berujung pada meningkatnya tingkat kepuasan dan loyalitas, sehingga pebisnis memperoleh berkah dari upaya-upaya perbaikan tersebut, yaitu meningkatnya kepercayaan dari mitra bisnisnya.

Keempat adalah mendengarkan terlebih dahulu dan memberikan kepercayaan. Penting bagi seorang pebisnis untuk mendengar, memahami dan melihat terlebih dahulu, sehingga dirinya tidak melakukan suatu perbuatan yang tidak produktif dan sia-sia. Ketika suatu pekerjaan dilakukan dengan mengedepankan beberapa asumsi saja, tanpa mendengarkan kebutuhan, keinginan atau keluh kesah orang lain, maka pekerjaan tersebut tidak akan menghasilkan kepercayaan dari orang lain. Dengan mendengarkan, seseorang bisa memberikan kepercayaan secara proporsional kepada orang lain dan mendapatkan kepercayaan darinya. Sehingga mendengarkan terlebih dahulu merupakan satu syarat mutlak bagi kemajuan sebuah bisnis. Hal ini juga berlaku pada perkembangan kreativitas seorang pebisnis, yang ketika dia selalu mendengar kebutuhan dan keinginan konsumen, maka akan selalu muncul inovasi baru. Sehingga bisnis yang dijalankan olehnya akan selalu maju, mengikuti kemauan pasar dan tentunya bisa meraup keuntungan yang besar.

Kelima adalah mengklarifikasi ekspektasi dan memberikan hasil-hasil. Harapan merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang dan ketika lingkungannya lebih luas dan lebih dari satu orang, maka harus ada kesepakatan dan kejelasan harapan. Dengan adanya keseragaman harapan, maka visi dan misi tercipta dan akhirnya mendefinisikan harapan. Menciptakan sebuah harapan akan menjadi sesuatu pendongkrak kepercayaan jika harapan tersebut realistis, begitu juga sebaliknya, harapan yang tidak realistis justru akan menjadikan minus kepercayaan. Menjadikan suatu harapan terlaksana ditandai dengan adanya hasil-hasil, yang merupakan nilai tambah bagi seseorang agar bisa mendapatkan kepercayaan dari sesamanya. Hasil juga menunjukkan kredibilitas, kemauan dan kemampuan seseorang dalam bekerja. Hasil akan selalu berkaitan dengan apa yang diusahakan oleh seseorang. Terkadang usaha tidak akan mendapatkan hasil jika tidak disertai dengan mekanisme dan koordinasi pelaksanaan yang baik.

Keenam adalah mengkonfrontasikan realitas dan menjadi lebih baik. Ketika realitas tidak bersahabat, dibutuhkan kejelian dan keberanian seorang pebisnis untuk terus membenahi diri dengan melibatkan kreativitas, kemampuan dan keterbukaan yang ada pada dirinya. Menyampaikan realitas yang bersahabat adalah hal yang sangat mudah, karena seorang pendengar akan lebih menyenangi realitas tersebut. Namun menyampaikan realitas yang tidak bersahabat adalah suatu kesulitan yang luar biasa, apalagi jika realitas tersebut menyangkut ketidakjelasan nasib para pekerja, mitra kerja dan juga konsumen. Walhasil, menutupi realitas tersebut dan melarikan diri darinya memang mudah dilakukan, akan tetapi membawa dampak yang sangat buruk pada kepercayaan. Bisa jadi setelah kejadian itu, seseorang tidak akan pernah lagi mendapatkan kepercayaan sampai akhir hidupnya. Tetapi, mengkonfrontasikan kenyataan buruk yang ada dengan menyampaikan keadaan yang sesungguhnya akan terasa sangat *shock* pada awalnya. Tetapi hal itu jauh lebih baik, apalagi dengan dibarengi dengan upaya-upaya perbaikan yang terorganisir.

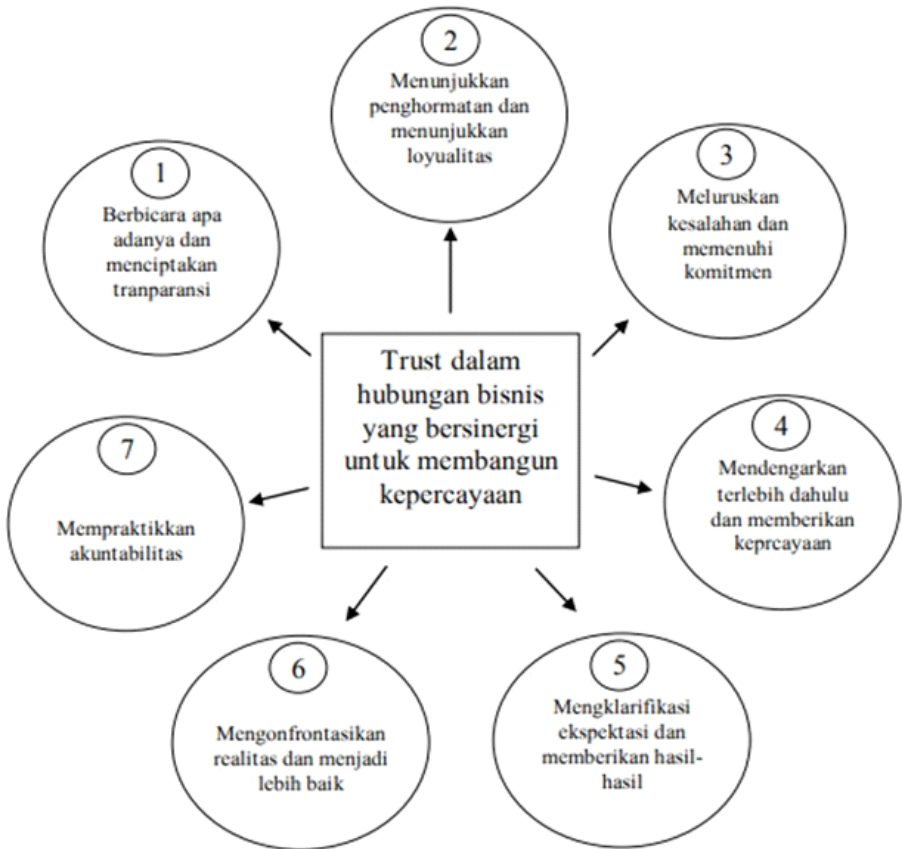
Ketujuh adalah mempraktikkan akuntabilitas. Akuntabilitas adalah mental seorang ksatria, yang pada saat ini sangat mahal harganya. Para pemimpin, politisi dan pengusaha telah banyak yang kehilangan prinsip akuntabilitas dalam dirinya, sehingga mereka banyak yang lari dari tanggung jawab yang seharusnya mereka pertanggungjawabkan di depan publik. Misteri hilangnya akuntabilitas ini bermula ketika hilang tanggung jawab dalam dirinya, akan tetapi hanya bisa meminta pertanggungjawaban dari orang lain. Padahal ketika seseorang mempraktikkan akuntabilitas, yang dimulai dengan keberanian untuk menuntut tanggung jawab dari dirinya sendiri, kemudian akhirnya menuntut pertanggungjawaban dari orang lain. Hal ini akan menambah kepercayaan seseorang dari orang lain.

Akuntabilitas bisa terjadi jika seorang pebisnis *aware* dengan batasan-batasan hak miliknya dan hak milik orang lain, yang akan berakibat kesadaran terhadap kewajiban akan dirinya dan orang lain. Batasan-batasan dalam hak milik pribadinya akan mengakibatkan seorang pebisnis berusaha memberikan penjagaan yang maksimal terhadap sesuatu yang menjadi haknya. Dirinya akan bertanggung jawab untuk tidak merusak hak orang lain. Batasan-batasan tentang hak milik orang lain akan membuat seorang pebisnis hati-hati dalam mengembangkan bisnisnya, agar terhindar dari praktek pengambilalihan

hak orang lain secara illegal. Dengan mengetahui hak milik pribadi dan orang lain, akan berakibat pada adanya tanggung pribadi antara diri pebisnis dan orang lain. Hal ini pastinya akan berdampak positif kepada hasil keputusan-keputusan bisnis yang diambilnya, dampak yang tidak hanya positif untuk dirinya, tetapi juga bagi orang lain.

Ketika akuntabilitas sudah terpatri dalam jiwa seorang pebisnis, maka lambat laun kepercayaan akan datang dari orang lain. Hal ini akan menambah rekening kepercayaan yang akan membawa dampak positif dalam bisnis yang dikembangkannya.

Untuk lebih jelas lagi, deskripsi di atas dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 15. Beberapa Perilaku *Trust* Pada Bisnis

Berdasarkan gambar di atas, dapat dipahami bahwa kepercayaan (*trust*) dalam hubungan bisnis yang bersinergi untuk membangun kepercayaan membutuhkan tujuh hal, yaitu (1) berbicara apa adanya dan menciptakan transparansi, (2) menunjukkan penghormatan dan loyalitas, (3) meluruskan kesalahan dan memenuhi komitmen, (4) mendengarkan terlebih dahulu dan memberikan kepercayaan, (5) mengklarifikasi ekspektasi dan memberikan hasil-hasil, (6) mengkonfrontasi realitas dan menjadi lebih baik, (7) mempraktekkan akuntabilitas.

- Bab 4 -

Proses Membangun Kepercayaan Bisnis

Kajian pada bab ini menjelaskan tentang salah satu studi kasus dalam hal membangun kepercayaan di dunia bisnis. Objek yang digunakan meliputi perwakilan dari beberapa perusahaan yang berposisi sebagai penerima kepercayaan (*trustee*), pemberi kepercayaan (*trustor*) dan fasilitator, di antaranya meliputi Cerestar/Harvestar, FAB ENTERPRISES, PT. Astarika, PT. Alam Sejati dan PT. Berlian Manyar Sejahtera.

Trustee: FAB ENTERPRISES

FAB ENTERPRISES adalah perusahaan jasa yang melayani jasa *logistic, trading, supply chain* dan *consultant* yang berkedudukan di Jln. Residen Sudirman No. 17 Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur. Kehadiran perusahaan ini tidak sebagai kompetitor untuk perusahaan-perusahaan sejenis yang telah hadir sebelumnya, namun hadir untuk ikut meramaikan semaraknya dunia *logistic, trading, supply chain* dan *consultant*. Oleh karena itu, perusahaan ini menyiapkan diri dengan tenaga yang andal di bidangnya.

Perusahaan ini berfokus kepada kepuasan pelanggan, untuk itu perusahaan ini sangat berkomitmen untuk selalu menyediakan layanan terbaik dan tepat waktu. Salah satu caranya adalah menciptakan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi SDM yang dimiliki. Untuk jangka panjang, perusahaan ini ingin berperan serta dalam usaha pengembangan ekonomi nasional dengan membantu pemerintah dalam peningkatan ekonomi rakyat dengan pendistribusian barang-barang kebutuhan rakyat sampai ke pelosok tanah air dengan harga yang terjangkau.

Visi yang diusung oleh perusahaan ini adalah *menjadi perusahaan jasa logistik terintegrasi, terluas dan terbaik di Indonesia serta mampu memberikan solusi dan handal*. Sedangkan misi yang diemban adalah (1) meningkatkan nilai perusahaan melalui jaringan, infrastruktur modern dan diversifikasi usaha, (2) berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang selalu tepat waktu dan nilai terbaik.

Trustor: Cerestar Group

Cerestar Group merupakan sebuah kelompok atau group perusahaan yang bergerak dalam bidang ekspor impor tepung dan gandum. Perjalanan kelompok perusahaan ini dimulai dari tahun 2010. Pada bulan Maret 2010, perusahaan ini baru memperoleh sertifikasi SNI pada pabriknya yang berada di Cilegon, yang kemudian baru beroperasi secara komersial pada tanggal 18 Maret 2010. Seiring perjalanan waktu, pada bulan Januari 2011 Cerestar resmi menjadi anggota Asosiasi Produsen Tepung Terigu Indonesia (APTINDO).

Perkembangan pesat dari Cerestar ini pada akhirnya mampu membuat perusahaan tersebut melebarkan sayap dengan membuat pabrik baru di Gresik yang diberi nama Harvestar. PT Harvestar Flour Mills didirikan di Gresik, Jawa Timur yang beroperasi mulai April 2014, untuk memenuhi permintaan tepung terigu di bagian timur Indonesia. Fasilitas modern ini dibangun sebagai sebuah terobosan baru di atas visi *menciptakan nilai baru dari sebuah tepung* dan misi *kualitas yang konsisten setiap waktu serta efisiensi biaya*. Produk-produk yang diproduksi oleh Harvestar ini dipasarkan dengan merek seperti *Falcon, Seagull, Dragonfly* dan *Bakerstar*.

Pada tahun dan bulan yang sama, Cerestar Group juga mendirikan perusahaan baru lainnya yang diberi nama Agristar. Perusahaan ini disiapkan untuk bergerak dalam bidang perdagangan gandum. Izin impor dari Agristar untuk memulai aktivitas perdagangan gandumnya baru diperoleh bulan September tahun 2014. Kantor pusat Agristar sendiri berkedudukan di Jln. Jembatan Dua No. 11 KK, Jakarta Utara 14450.

Vendor: PT. Astarika Stuarindo

PT. Astarika Stuarindo merupakan salah satu anak perusahaan yang berada di bawah naungan Samudra Stavedoring yang bergerak dalam bidang jasa bongkar muat barang. Samudra Stavedoring yang merupakan cikal bakal Samudera Indonesia, dimulai sejak tahun 1953, melalui pendirian Indonesian Stevedoring Ltd (Instel) di Jakarta yang

kemudian diikuti pembukaan cabang di Surabaya dan Makasar. Perkembangan lini bisnis *stevedoring* selanjutnya berkaitan erat dengan perubahan peraturan di bidang jasa bongkar muat barang di pelabuhan. Perkembangan peraturan pemerintah selanjutnya mengharuskan kegiatan bongkar muat dilakukan oleh Perusahaan Bongkar Muat (PBM) yang berdomisili di daerah masing-masing. Mulai tahun 1986, berdiri PBM-PBM di berbagai pelabuhan di Indonesia yang beroperasi di bawah bendera Samudera *Stevedoring* sehingga perseroan mampu memberikan layanan jasa bongkar muat yang lengkap sesuai potensi di daerah domisili masing-masing.

PT. Astarika Stuarindo sendiri berdiri sejak tahun 1986. Perusahaan ini memberikan layanan di bidang *stevedoring* untuk *general cargo, steel product, bag cargo, project cargo* dan *bulk cargo*. Juga melaksanakan kegiatan rutin meliputi jasa penyewaan *reachstacker dan forklift* di Surabaya. Kantor pusat PT. Astarika Stuarindo berkedudukan di Jln. Perak Timur No. 260 Surabaya.

PT. Alam Sejati

PT. Alam Sejati adalah sebuah perusahaan jasa pengurusan transportasi, yaitu layanan pengiriman barang yang terintegrasi dengan menggunakan kombinasi moda angkutan baik darat, laut maupun udara secara *door to door* yang dimulai dengan penjemputan, penyimpanan sampai dengan pengantaran. Dengan tujuan membantu kelancaran usaha para pelaku bisnis, baik perusahaan maupun perseorangan secara efektif dan efisien, setiap layanan yang disediakan PT. Alam Sejati dikemas secara utuh dalam satu konsep pusat layanan, sehingga tidak hanya memberikan kemudahan, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang dapat meningkatkan *supply chain* dan memberikan keunggulan yang lebih kompetitif dalam konsep *supply chain management*. Didukung dengan segenap mitra kerja dan sumber daya manusia yang terlatih dan teruji, menempatkan PT. Alam Sejati sebagai perusahaan penyedia layanan jasa transportasi dan *cargo* yang lengkap, andal dan terpercaya. PT. Alam Sejati berkedudukan di Jln. Margo Mulyo Indah No. 25 Tandes Surabaya.

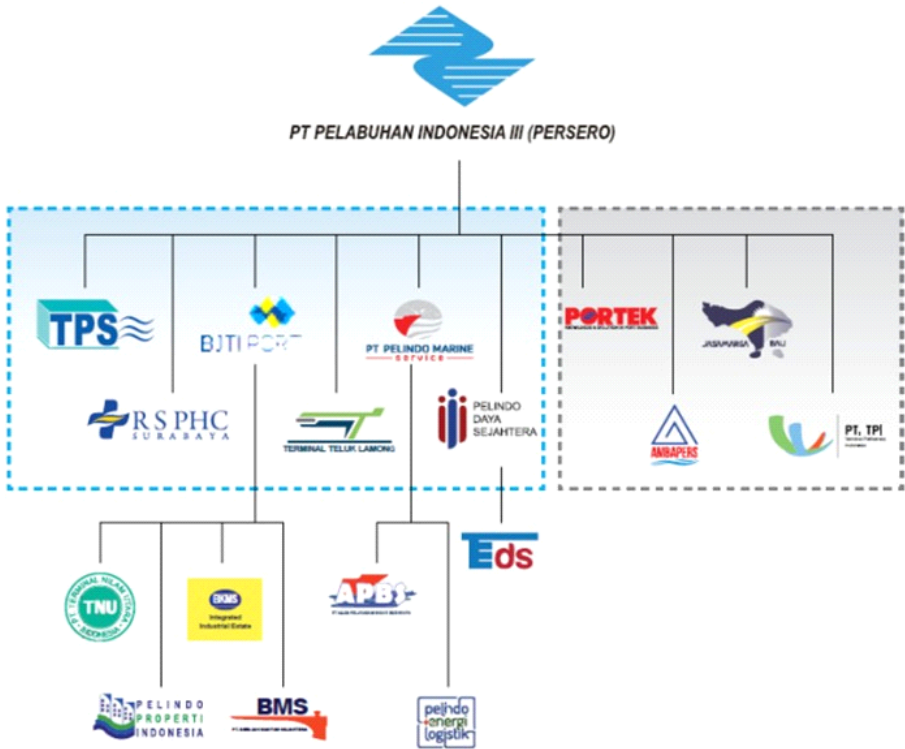
PT. Berlian Manyar Sejahtera

PT. Berlian Manyar Sejahtera merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia (PT. BJTI). PT. BJTI sendiri merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang merupakan *spin off* (pemisahan) dari Divisi Usaha

Terminal PT. Pelindo III (Persero) Cabang Tanjung Perak dan berdiri pada tanggal 9 Januari 2002. Fokus utama pada saat ini PT. BJTI menangani kegiatan bongkar muat peti kemas domestik di Terminal Berlian Tanjung Perak Surabaya, di samping meng-*handle* kegiatan penunjang lainnya yang berhubungan dengan jasa kepelabuhanan.

Untuk memperkuat *branding* PT. BJTI dalam prespektif *customer*, maka tanggal 5 Juni 2015 dilakukan *re-branding* menjadi *BJTI Port* dengan menghadirkan semua *stakeholder* (pemangku kepentingan) di wilayah Tanjung Perak Surabaya. Dengan semangat baru berdasarkan tagline *Denyut Nadi Kehidupan Negeri*, maka BJTI Port memperluas lingkup usahanya di luar Surabaya dengan meng-*handle* operasional serta *maintenance* alat dan alat bantu B/M pada delapan cabang di wilayah PT. Pelindo III, yaitu cabang Gresik, Benoa, Bima, Maumere, Sampit, Batulicin, Kumai dan Lembar.

Saat ini BJTI Port memiliki beberapa anak perusahaan, sebagaimana dalam bagan berikut yaitu PT. Berlian Manyar Sejahtera (BMS), PT. Berkah Kawasan Manyar Sejahtera (BKMS), PT. Pelindo Property Indonesia (PPI), PT. Terminal Curah Semarang (TCS), PT. Terminal Nilam Utara (TNU), PT. Energy Manyar Sejahtera (EMS). Berikut akan disajikan struktur perusahaan dari PT. Pelindo III (Persero), mulai dari induk perusahaan hingga cucu perusahaan, sehingga dapat diketahui *positioning* dari PT. BMS, selengkapnya sebagai berikut:



Gambar 16. Anak Perusahaan dan Afiliasi PT. Pelindo III (Persero)

Berdasarkan gambar di atas, anak perusahaan (*subsidiary*) dari PT. Pelindo III adalah PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS), PT. RS Primastya Husada Citra (RS PHC), PT. Berlian Jasa Indonesia, PT. Pelindo Marine Service, PT. Terminal Teluk Lamong dan PT. Pelindo Daya Sejahtera. Sedangkan cucu perusahaan (*sub-subsidiary*) meliputi PT. Alur Pelayaran Barat Surabaya, PT. Pelindo Energi Logistik, PT. Berlian Manyar Sejahtera, PT. Terminal Nilam Utara, PT. Pelindo Properti Indonesia, PT. Berkah Kawasan Manyar Sejahtera dan PT. Tanjung Emas Daya Sejahtera. Perusahaan afiliasi meliputi PT. Portek Indonesia, PT. Jasa Marga Bali Tol, PT. Ambang Barito Nusapersada dan PT. Terminal Petikemas Indonesia.

Proses Pembentukan Kepercayaan

Pada periode awal, FAB ENTERPRISES adalah suatu perusahaan yang menggunakan badan hukum CV, yaitu di akhir tahun 2011 dan bergerak di bidang *consultant bisnis dan logistic management*. Kemudian tahun 2016 berdirilah FAB ENTERPRISES yang berbadan hukum PT dengan

akta notaris yang diterbitkan pada tanggal 14 Maret 2016 dengan nama PT. FAB Enterprises Logisindo. Kedua perusahaan, baik CV maupun PT, yang hingga saat ini berjalan dan digunakan dengan nama FAB ENTERPRISES, tanpa menyebutkan CV ataupun PT, karena dianggap sebagai satu kesatuan sesuai yang tercantum di dalam sertifikat ISO 9001:2015.

Latar belakang pendirian perusahaan ini adalah karena pada saat itu, *owner* memiliki misi untuk menjadi seorang *entrepreneur*. Keyakinan tersebut muncul karena pengalaman yang dimiliki, yaitu *basic* utama adalah seorang pelaut dan pernah bekerja di berbagai perusahaan multinasional dan internasional, baik itu dalam lingkup pelayaran maupun aktivitas darat seperti logistik dan lain sebagainya. Mulai dari pendirian hingga beroperasi, perusahaan ini hanya dipimpin oleh *single owner*, menyebabkan segala proses dan aktivitas operasional perusahaan seluruhnya ditangani sendiri oleh *owner*. Hingga beberapa saat kemudian, seiring perjalanan waktu, *owner* mulai dibantu oleh beberapa tenaga yang andal.

Proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan antar organisasi antara perusahaan FAB ENTERPRISES dengan *partner* bisnisnya sendiri terjadi ketika *owner* dipertemukan dengan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha produksi tepung dan importir gandum. Awalnya pertemuan terjadi di sekitar awal Januari 2014 dan *brand* perusahaan yang digunakan pada waktu itu bukan FAB ENTERPRISES, namun perusahaan baru yang masih dalam proses awal pengurusan.

Pihak-pihak yang terlibat dalam pertemuan, yaitu *owner*-nya saat ini, rekan *owner* dan salah satu direktur dari Cerestar/Harvestar. Pada pertemuan tersebut pemilik perusahaan berusaha melakukan persuasif dan menjelaskan *background* yang dimilikinya, seperti pengalaman yang kurang lebih 20 tahun bergelut dalam bidang *industry logistic and shipping*, baik nasional maupun internasional. Latar belakang pemilik perusahaan yang merupakan seorang praktisi dengan pengalaman global selama sekitar 20 tahun lebih, baik operasional maupun manajemen, rupanya menjadi *value added* bagi direktur dari Cerestar dan Harvestar.

Hal ini terbukti hanya dalam tiga kali pertemuan, perusahaan ini sudah dipercaya untuk menagani *project* dari Cerestar & Harvestar. Kronologi pertemuan tersebut sebanyak tiga kali pertemuan. Pertama di Hotel Java Paragon Surabaya sekitar awal bulan Januari 2014. Kedua

dilakukan di sebuah restoran di Central Park Jakarta sekitar pertengahan bulan Maret 2014. Ketiga digelar di Hotel Crown Surabaya pada tanggal 16 April 2014. Jelas sekali tampak bahwa hanya dalam kurun waktu kurang lebih empat bulan dengan hanya dengan tiga kali pertemuan, Cerestar & Harvestar berani mengambil resiko dengan memberikan kepercayaan kepada FAB ENTERPRISES untuk menangani *project* pertamanya yang ditandai dengan masuknya kapal MV. Conti Fuchsit bongkar 32,400 ton of wheat gandum impor dari Ukraina senilai Rp 1,85 Milyar.

Kondisi ini diperkuat oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Mr. N, salah satu direktur dari Harvestar, "*I explained to you, that I believe that Mr. F can collaborate with Harvestar professionally because he sees the background of his work, his experience as a sailor and especially he can communicate with me well,*" ujarnya.¹ Artinya, saya jelaskan kepada Anda, bahwa saya percaya bahwa Mr. F dapat bekerjasama dengan Harvestar secara profesional karena melihat latar belakangnya, pengalamannya sebagai seorang pelaut dan utamanya dia dapat berkomunikasi dengan saya secara baik.

Berdasarkan petikan wawancara di atas, dapat diketahui bahwa keyakinan dalam diri Mr. N untuk memberikan kepercayaan terhadap Mr. F, *owner*, bukan secara tiba-tiba, melainkan melalui sebuah proses peninjauan terlebih dahulu. Dalam hal tersebut disebutkan bahwa Mr. N melihat latar belakang dan pengalaman dari Mr. F, artinya Mr. N telah melakukan proses pencarian informasi tentang siapa Mr. F dan apa saja yang dapat dilakukan oleh Mr. F sebagai bentuk garansi bahwa ketika mereka bekerja sama, kecil kemungkinan akan mengalami kegagalan.

Sebagai bentuk tindak lanjut dari pencarian informasi tersebut, ditindaklanjuti dengan sebuah proses perkenalan dan pertemuan untuk dilakukan sebuah peninjauan dalam proses komunikasi. Dalam hal ini Mr. N menyatakan bahwa *he can talk*, artinya pernyataan tersebut menggambarkan bahwa dalam proses komunikasi merasakan adanya kenyamanan berbicara dengan Mr. F. Di sisi lain, hal ini menggambarkan bahwa Mr. F memiliki kemampuan *lobbying* yang baik, memiliki keahlian berbicara dan tentunya penguasaan bahasa internasional yang baik, sebab Mr. N merupakan WNA kebangsaan Malaysia.

¹Mr. N, salah satu direktur PT. Harvestar, wawancara, 12 September 2018.

Tidak hanya itu, Mr. N juga berpendapat bahwa kepercayaan adalah suatu hal yang tidak secara langsung diperoleh atau telah ada secara alamiah. Untuk dapat mempercayai seseorang atau suatu perusahaan, maka perlu ada proses untuk dapat memperoleh kepercayaan tersebut. Berdasarkan hal ini, Mr. N telah memberikan kepercayaan tinggi kepada Mr. F selaku pemilik FAB untuk menjadi *partner* bisnis. Selama lima tahun bekerja sama, Mr. N menilai bahwa kinerja dari FAB ENTERPRISES dan pemiliknya selalu sesuai dengan ekspektasi. "Trust is earned, if I trust Mr. F he has to be earned. And you earned by performance, is not going to come by people. It has to be by performance, so as each ship come and go, already we have been doing business for the last 5 years. It's already proven you know that this guy is a performer," ujar Mr. N. Artinya, kepercayaan adalah suatu hal yang harus diupayakan. Jika saya mempercayai Mr. F, maka hal tersebut berdasarkan upayanya sendiri. Kepercayaan dapat diperoleh berdasarkan kinerja, yang mana tidak dimiliki oleh semua orang. Selama lima tahun bekerja sama, saya telah membuktikan bahwa Mr. F memiliki kinerja yang baik.

Mr. N menambahkan bahwa hubungan bisnis dengan FAB ENTERPRISES diawali oleh adanya kepercayaannya secara individual terhadap pemilik perusahaan ini, yaitu Mr. F. Menurut Mr. N, Mr. F memiliki semua hal yang dibutuhkan untuk dapat dijadikan sebagai rekan bisnis terpercaya, baik dalam hal kemampuan, karakteristik diri yang positif, seperti jujur, dapat dipercaya dan memiliki integritas atau kesesuaian antara perkataan dan tindakan.

Mr. N, lanjutnya, sangat menghargai kerja keras Mr. F. "You see, it's not a mathematic thing, it's not mathematics. Sometimes, as a manager we call ourselves objective management, objective management means you use figures, numbers to evaluate your choice. But, in a case of choosing an agent is not purely numbers only, I said performance was translated to numbers, through the numbers I see that he is very up performing but the person in directly, the person trustworthiness, the person speaks and deliver or his words, keeps his promises, and this all good business. So, F has that, so I have more confidence in doing business with him. I let trust him, because in our business you see I tell you my secret when sometimes you come to my room," imbuhnya. Artinya, hal ini tidak dihitung secara matematis. Terkadang sebagai manajer yang harus berfokus pada suatu tujuan, maka terkadang kita harus melakukan perhitungan menggunakan angka untuk mengevaluasi pilihan kita.

Namun kita tidak dapat hanya mengacu pada hasil perhitungan tersebut untuk dapat memilih seorang agen. Memang kinerja pada akhirnya diterjemahkan dalam bentuk angka, di mana melalui angka tersebut selanjutnya dapat diketahui kinerja seseorang. Lebih dari itu, karakteristik pribadi yang positif, seperti dapat dipercaya, menepati janji, serta memiliki kesesuaian antara perkataan dan perbuatan menjadi pertimbangan utama lainnya. Mr. F memiliki keseluruhan hal tersebut, sehingga saya menjadi lebih percaya untuk berbisnis dengannya.

Setelah mendapatkan kepercayaan dari Harvestar atau Cerestar Group, maka giliran dari perusahaan ini yang memberikan kepercayaan kepada para *vendor*-nya untuk membantu proses operasionalisasi pekerjaan yang diberikan oleh Harvestar tersebut. Alasan kenapa perusahaan ini perlu memberikan kepercayaan untuk membantu operasionalisasi pekerjaan yang diberikan oleh Harvestar tersebut adalah karena perusahaan ini adalah salah satu perusahaan yang mengusung konsep *fourth party logistics* (4PL), di mana ciri utama dari perusahaan dalam industri logistik berada pada pada posisi 4PL yaitu tidak terkonsentrasi pada kepemilikan aset atau gudang, melainkan lebih menonjolkan kepada solusi, sistem dan manajemen konflik.

Ciri tersebut tampak jelas melekat pada FAB ENTERPRISES. Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa yang melayani jasa *logistic, trading, supply chain* dan *consultant*. Dalam menjalankan bisnisnya dengan karakter dan tata kelola yang unik. Dengan skala bisnis yang dapat dibilang cukup luas dan besar, perusahaan ini hanya dikendalikan empat orang tenaga sumber daya manusia. Perusahaan ini mampu memfasilitasi *demand* terhadap jasa *logistic, trading, supply chain* dan *consultant*, baik dari perusahaan internasional maupun perusahaan nasional.

Salah satu *vendor* yang diberikan kepercayaan oleh FAB ENTERPRISES adalah PT. Astarika Stuarindo yang diwakili oleh AY, selaku *general manager*. Sebagaimana pendapat dari informan sebelumnya, AY juga memiliki kepercayaan tinggi terhadap FAB Enterprises dan pemiliknya. Meskipun hubungan bisnis antara perusahaan PT. Astarika Stuarindo dan FAB Enterprises baru berlangsung sekitar dua tahunan, namun secara individual, AY telah mengenal pemilik FAB, yaitu Mr. F, sejak tahun 2009. Berdasarkan lamanya hubungan pertemanan antara AY dan Mr. F, maka AY mengetahui bagaimana karakteristik diri dari Mr. F, yaitu berkomitmen tinggi dan dapat dipercaya.

Hal ini menjadi landasan terjalannya kerjasama antara PT. Astarika Stuwarindo dan FAB ENTERPRISES. “Ah itu, awal mula *ya* kembali lagi ke masalah kepercayaan personal antar individu, ada kepercayaan personal dan memang selama saya berteman tidak pernah ada masalah sama sekali dan saya sudah tahu *banget* Mr. F itu karakternya seperti apa, komitmennya seperti apa, segala macam saya sudah tahu persis orangnya seperti apa,” ujar AY.² “Sehingga pada saat pertama kali, saya kenal pertama kali dulu di PT MAF. Kemudian MAF mendapatkan kepercayaan dari pabrik gandum besar, yang mulai buka pabrik di Gresik. Saya anggap itu sebagai *opportunity* buat saya, kemudian saya *follow up* Mr. F dan *deal*, kemudian jalan *term of payment* sudah disepakati dan lain sebagainya. Jadi Mr. F sebagai logistiknya, saya sebagai *vendor*-nya dari Mr. F PT MAF. Seiring berjalannya waktu, kemudian PT MAF berubah menjadi FAB yang dulunya bertiga sekarang Mr. F sendiri,” imbuhnya. Karena sudah ada *trust* di depan, lanjutnya, sehingga mengalir begitu saja, dengan adanya FAB *decision maker* hanya satu Mr. F, dirinya semakin lebih mantap lagi di situ.

Berdasarkan kepercayaan yang dimiliki terhadap Mr. F, maka AY bahkan berani menanggung risiko besar untuk bekerja sama dengan FAB Enterprises tanpa menggunakan prosedur formal sama sekali. Dapat dikatakan, meskipun kerjasama bisnis antar keduanya memiliki nilai sangat besar, namun kesepakatan yang dibentuk murni mengacu kepada faktor kepercayaan, saja tanpa adanya formalitas berupa perjanjian tertulis, MoU atau penggunaan jaminan-jaminan dalam setiap transaksi. AY menaruh kepercayaan total terhadap Mr. F hingga berani menanggung risiko besar tekanan-tekanan dari direksi perusahaan AY.

Menurut penuturan AY, Mr. F hingga saat ini tidak pernah mengkhianati kepercayaan yang diberikan dan hubungan kerjasama bisnis antar keduanya tidak pernah mengalami permasalahan besar. “Karena ini memang nilainya juga *gak* kecil, transaksinya nilainya *gak* kecil, satu kapal sekitar 2-4 milyar setiap ada kegiatan kapal, saya yakin secara pribadi walaupun ini risikonya besar, kalau sampai Mr. F tidak memenuhi komitmennya, saya yang kena,” ujarnya. “Karena *sangking* saya menaruh kepercayaan itu tidak ada kontrak yang secara legalitas itu *nggak* ada, padahal seharusnya ke notaris dan sebagainya, ada aset yang ditahan dan segala macam, tetapi hal itu tidak saya lakukan karena

² AY, *general manager* PT. Astarika Stuwarindo, wawancara, 5 September 2018.

saya sudah mengenal dan semua itu ada risiko,” paparnya. Dari mulai satu kapal per tiga bulan hingga empat bulan dulu, lanjutnya, kemudian berkembang hingga sekarang ini. Di tahun 2017, hampir setiap bulan itu sekitar tiga kapal dengan volume rata-rata sekitar 20.000 ton rata-rata per bulannya. “Andai saja, satu kapal pembiayaannya 2-4 M berarti tiga kapal dikalikan tiga jadi risikonya lebih besar lagi,” urainya.

Kembali lagi ke masalah *trust*, lanjutnya, tetapi secara internal, sebenarnya beban moral AY tinggi tekanan-tekanan dari pihak direksi, *finance*, kantor pusat dan segala macam. “Kenapa saya tidak mem*follow up* Bapak F untuk membuat *official letter*, MoU dan lain sebagainya? Saya tidak lakukan itu karena saya menjaga hubungan baik, menjaga *trust* di antara kita, itu saya lakukan karena saya betul-betul menjaga hubungan baik, bahkan menjadi tameng karena itu risiko yang saya tanggung,” kilahnya. “Alhamdulillah sampe sekarang tidak ada masalah apapun, apalagi *delay payment* panjang *nggak* ada, walaupun dalam waktu dekat mungkin ada karena ada beberapa kasus, seperti kapal bermasalah, namun semuanya masih dalam batas toleransi,” akunya.

Hubungan kerjasama antara PT. Astarika Stuarindo dan FAB ENTERPRISES terjalin dengan baik karena pengelolaan informasi yang intens dan teratur dilakukan antara AY dan FAB Enterprises. “Saya kenal mereka, kenal dengan baik mereka. Saya di Samudera ini kan bukan hanya pegang di Astarika. Saya juga GM di tiga perusahaan yang lain, sehingga saya lebih banyak kegiatan yang sifatnya komersil. Untuk *daily activity* dengan FAB saya delegasikan kepada manager di bawah saya, manager operasional. *Nah*, manager operasional ini lah yang berkomunikasi langsung dengan timnya Mr. F. Saya tetep komunikasi dengan Mr. F apabila ada *case-case* khusus,” jelasnya.

“Jadi gini, saya setiap kapal yang mau masuk *kan* ada informasi dari timnya Mr. F. Saya selalu menggunakan SOP, dengan membentuk tim dengan *leader* operasional, *checklist*, final *checklist* personil dan peralatan, buat grup WA antara tim Mr. F dan Astarika. Dari situ saya bisa mengikuti perkembangan, jika ada kejadian luar biasa selalu saya sempatkan untuk mengecek langsung di lapangan,” bebarnya.

Berdasarkan hubungan bisnis yang baik antara PT. Astarika Stuarindo dan FAB ENTERPRISES, maka AY juga berupaya untuk memberikan layanan yang terbaik kepada perusahaan ini agar dapat memperoleh kepercayaan dari perusahaan ini. “Kalau saya yang jelas

hubungan bisnis punya harapan besar karena FAB memiliki volume yang besar. Tempatkan satu orang *manager* untuk FU perusahaan yang dianggap besar untuk meng-*handle* secara khusus, karena FAB berkontribusi pada perusahaan saya juga tinggi sehingga harus saya *handle* sendiri. Saya tidak ingin ada ketidaknyamanan dalam servis sehingga FAB membagi dengan yang lain,” paparnya.

Perjalanan bisnis antara kedua perusahaan tersebut yang telah berlangsung lebih dari dua tahun memang menghadapi beberapa rintangan karena adanya pengaruh dari eksternal. Menurut AY, faktor-faktor yang memengaruhi hubungan bisnis tersebut utamanya berupa nilai dolar yang terus meningkat, yang mengancam kinerja perusahaan dan keberlangsungan hubungan bisnis dengan FAB Enterprises. Faktor lain yang juga memengaruhi hubungan bisnis antara keduanya adalah ketika terjadinya pergantian perusahaan dari MAF ke FAB. “Kegiatan impor karena biayanya akan menjadi besar. Kalau impor *kan* pakai US dolar, *lah* kalo US dolar semakin tinggi, maka harga barang *kan* semakin tinggi. *Lah* *performance* saya bergantung pada FAB, jika FAB turun *ya* saya ikut turun, sehingga saya harus mencari substitusi lain sebagai pengganti,” urainya. “Oh yaa, waktu itu sempet perpindahan dari MAF ke FAB. Karena ada tekanan dari *partner*-nya Mr. F ke direksi saya, ada tekanan dari direksi saya ke rekan bisnis Mr. F. Ada informasi yang sangat mengkhawatirkan buat perusahaan. Kemudian saya dipanggil oleh direksi untuk meminta jaminan pada Mr. F,” sambungnya.

Menurut AY, faktor utama yang melandasi hubungan bisnis antara perusahaannya dengan FAB ENTERPRISES adalah kepercayaannya terhadap Mr. F. Jika Mr. F tidak lagi menjadi pemimpin perusahaan itu, maka belum tentu AY akan meneruskan hubungan bisnis dengan perusahaan ini. Jika hubungan bisnis tersebut tetap berjalan tanpa adanya Mr. F, maka AY tidak akan menggunakan metode kerja sama yang telah digunakan selama ini dengan Mr. F. AY perlu untuk melakukan identifikasi atas pemimpin baru dari perusahaan ini untuk memutuskan model kerjasama bisnis yang akan digunakan.

Hal ini dinyatakan AY. “Hilang, buat saya hilang. Semuanya akan kembali kepada *official*. Yang ini hubungan saya dengan Mr. F ini semuanya *unofficial*, karena *trust*,” jelasnya. “Seandainya, Mr. F sudah tidak ada di FAB lagi misal digantikan anaknya, otomatis membangun kembali, karena belum tentu anaknya seperti bapaknya, atau yang lebih ekstrim Mr. F meninggal diteruskan sama istrinya. Saya *kan* juga *nggak*

tahu istrinya seperti apa walaupun sudah kenal tapi secara hubungan bisnis belum tahu juga sampai dimana tingkat komitmen anaknya ataupun istrinya,” katanya.

Pendapat dari informan lain yang menguatkan pendapat-pendapat informan sebelumnya, yaitu AH, yang mewakili PT. Alam Sejati Trans, juga tidak jauh berbeda dengan pendapat dari informan lainnya. Namun demikian, AH mengetahui keberadaan FAB ENTERPRISES dan Mr. F melalui proses yang cukup panjang. “Awalnya, saya bekerjasama dengan PT. Samudra Indonesia, sebagai *forwarding*, bongkar muat kapal ekspedisi atau *stavedoorring*. Kemudian ditunjuk sebagai pengangkutan barangnya ke gudang atau pabrik. Setelah berjalan beberapa kapal belum mengenal langsung, hanya mengenal nama ketika masih rekanan dengan Ispatindo. Kita di bidang pelabuhan hanya baku tahu saja belum baku kenal. Tetapi waktu melayani Samudera Indonesia dengan Harvestar, awalnya kenal langsung dengan AH dulu, yang memberikan order untuk menyediakan angkutan. Pada waktu monitoring di kapal atau di gudang untuk memberikan pelayanan terhadap kelancaran angkutan, baru bisa bertemu langsung di lapangan,” kenangnya.³

AH mengenal pertama sudah mengenal nama sebelum akhirnya bertemu langsung di sekitar pelabuhan Tanjung Perak Surabaya. Selain itu, mendengar nama dari beberapa teman mengenai reputasinya. Hal ini karena latar belakang Mr. F sebelumnya di Ispatindo. “Selanjutnya berhubungan langsung dengan FAB,” imbuhnya.

Sebagaimana hubungan bisnis antara AY dan FAB ENTERPRISES, AH juga mendasarkan kerjasamanya dengan perusahaan ini karena didasari oleh faktor personal dari pemilik perusahaan ini, yaitu Mr. F. Menurut AH, Mr. F memiliki reputasi baik di kalangan teman-temannya sebagai orang yang dapat dipercaya dan memiliki komitmen tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. “Pertama, yang mendasari adalah latar belakang Mr. F. Setelah hubungan langsung dengan Mr. F melalui FAB, kesan yang terlihat adalah orangnya berkomitmen, saya lebih memilih *personality* dari Pak F,” ujarnya.

Mr. F, lanjut AH, adalah sosok pebisnis yang jujur, bisa dipercaya dengan perusahaan yang begitu besar, sehingga mendorongnya berusaha menjaga kepentingan bersama. “Jangan sampai saya memberikan pelayanan buruk hingga berpengaruh pada hubungan

³ AH, *owner* PT. Alam Sejati Trans, wawancara, 15 September 2018.

kerjasama, meski tidak ada perjanjian secara tertulis dengan beliau. Bahkan tidak ada surat perintah kerja secara resmi karena tidak pernah terjadi masalah,” imbuhnya.

Hubungan bisnis antara perusahaan AH dan perusahaan ini memiliki nilai yang cukup besar dan dilakukan secara rutin. Oleh karena itu, baik AH maupun FAB, berupaya menjalin pola komunikasi untuk memelihara kejelasan dan konsistensi informasi serta untuk menghindari adanya kesalahan informasi dalam kegiatan bisnisnya. “Kita sudah punya tim masing-masing dan sudah mendapatkan informasi tentang order yang akan dilakukan, walaupun terkadang Mr. F kurang begitu yakin dengan tim. Apabila kurang yakin Mr. F selalu menghubungi saya untuk memastikan tim yang bersangkutan siap sesuai permintaan. Selain itu, kita juga melakukan penanganan secara bersama dengan dipantau oleh kita sendiri,” paparnya.

Kerjasama bisnis yang dilakukan tidak ada perjanjian di atas kertas atau MoU. Komitmen merupakan prinsip yang dipegang kedua pihak, termasuk mengklarifikasi dengan bertemu langsung jika ada intervensi dari pihak selain AH dan Mr F. Di samping itu, mencari sumber informasi dengan menanyakan langsung kepada yang bersangkutan karena hubungan kerjasama langsung secara personal. “Saya tidak mengenal pihak yang datang untuk mengintimidasi, saya tahunya Mr. F yang membuat saya yakin,” urainya.

Komunikasi antara perusahaan AH dan perusahaan ini dilaksanakan dengan mengacu kepada prinsip keterbukaan dan saling mengingatkan. “Dengan saling mengingatkan dan klarifikasi, menjaga etika bisnis dengan siapapun, termasuk dengan PT Astarika pada waktu itu yang memberikan order pada PT Alam Sejati,” jelasnya. “Dari awal saya menganggap bahwa komitmen itu hal yang bisa dipegang selama bekerjasama. Apabila dia *nggak* cocok *ya* dia katakan *nggak* cocok, tinggal bagaimana nanti negosiasi, meskipun saya tidak punya dokumen, kertas, surat atau tanda tangan saya ingat. Pernah saya lupa soal ongkos, saya yang lupa kemudian beliau yang mengingatkan,” imbuhnya.

Menurut AH, kepercayaan terhadap FAB ENTERPRISES dan Mr. F selama ini tidak pernah terganggu. Meskipun sempat terdapat pengaruh dari kebijakan pemerintah yang mengancam penurunan profit yang diperoleh perusahaan, namun AH tetap menaruh kepercayaan besar terhadap Mr. F dan perusahaannya. “Adanya kebijakan dari

pemerintah yang menyebabkan penurunan profit Harvestar. Harvestar hanya akan memproduksi tepung saja, tidak akan membuat pabrik-pabrik seperti perusahaan lain karena khawatir akan dimusuhi perusahaan lain," kenangnya.

Berdasarkan hubungan bisnis yang terjalin dengan baik antara perusahaan AH dan FAB ENTERPRISES, maka AH berencana akan tetap menjaga hubungan baik dengan perusahaan ini meskipun Mr. F tidak lagi menjadi pemimpin perusahaan tersebut. Namun demikian, sistem kerjasama yang akan digunakan tidak sama dengan sistem yang digunakan ketika Mr. F masih menjadi pemimpin FAB. Namun AH berencana akan menggunakan prosedur formal dengan melengkapi berbagai dokumen tertulis sebagai bukti kerjasama dengan perusahaan ini ketika Mr. F tidak lagi menjadi pemimpin. Kerjasama dengan Mr. F saat ini murni dilandaskan pada kepercayaan, sehingga tidak menggunakan prosedur formal sama sekali.

Hal ini sebagaimana dituturkan AH. "Saya akan tetap menjaga hubungan baik dengan FAB walaupun Mr. F pensiun atau meninggal," ujarnya. "Apabila meninggal tetap memperkuat komitmen yang sudah dibangun dengan membuat kontrak tertulis dibandingkan ketika secara personal dengan Mr. F," jelasnya. "Selama ini sudah mendelegasikan kepada keponakan saya, yaitu S, sudah mempersiapkan kepada generasi berikutnya untuk menjaga hubungan baik dengan FAB maupun Mr. F secara personal," paparnya.

Senada dengan informan-informan sebelumnya yang merupakan pihak penerima kepercayaan dari FAB ENTERPRISES, tim dari PT. Berlian Manyar Sejahtera (BMS) juga menyatakan pendapat yang sama, di mana rasa percaya mereka kepada Mr. F atau FAB ENTERPRISES terjadi atas dasar informasi dari induk perusahaan mereka, yaitu PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia (BJTI) yang menyatakan bahwa Mr. F memiliki reputasi yang cukup baik, sehingga pada akhirnya tim dari PT. BMS pun menindaklanjutinya ke dalam sebuah kerjasama. "Waktu itu direktur utamanya adalah Pak Arif Prabowo, kemudian Ibu Dewi sebagai Direktur Keuangan dan Bapak Heri sebagai Direktur Operasional," ujar Tim PT. BMS.⁴

Dirinya menambahkan bahwa bangunan kepercayaan dalam bisnis yang dijalani berawal dari saling tidak kenal. "Awalnya dua-duanya

⁴Tim PT. Berlian Manyar Sejahtera (BMS), wawancara, 20 September 2018.

enggak kenal, mungkin malah Mr. F yang mendengar ada BMS, jadi beliau yang menghubungi kami yang pada saat itu datang sama Pak A, agen dari Jakarta, jadi di situlah kita kenal di sekitar awal tahun 2016 kira-kira Februari 2016," kenangnya. "Soalnya waktu itu bulan Februari 2016 BMS sendiri baru beroperasi dan datanglah Mr. F yang bilang mau ada kapal yang datang dan segera," jelasnya. "Karena kita memang awalnya tidak punya *marketing*, jadi karena itu pada saat menemui Mr. F di awal kali bersama-sama (rombongan) beberapa orang yang datang, jadi kita sama sekali belum kenal sama FAB atau Mr. F waktu itu, cuman kita sudah mendapat informasi jika Mr. F punya kapal, kapalnya gandum, bla..bla..bla....., kemudian setelah itu selanjutnya lewat BJTI ketemu P yang banyak memberikan informasi terkait Mr. F dari FAB," urainya.

Pernyataan di atas membuktikan bahwa kepercayaan yang lahir antara FAB ENTERPRISES dan PT. BMS awal kali dimulai dengan kondisi sama-sama mencari informasi atas kondisi dari pihak satu dan lainnya serta karena adanya referensi dari pihak yang menjadi induk perusahaannya. Hal ini terjadi begitu saja tanpa didasari oleh jaminan apapun. Dasar pengambilan keputusan akhir dari tim PT. BMS untuk mau bekerjasama dengan perusahaan ini adalah karena sudah ada rekomendasi dari induk perusahaan dan sebagai perusahaan yang baru terlahir dan beroperasi, terlebih lagi sebagai perusahaan yang berada di bawah naungan BUMN, maka tidak ada kata lain selain menyatakan setuju.

Hal ini diakui tim dari PT. BMS. "Ya karena BJTI kan induk dari PT. BMS dan BJTI juga perusahaan yang bergerak dalam bidang kepelabuhan sudah lebih dulu dari pada BMS dan kebetulan bapak dirut-nya juga merangkap sebagai direktur operasional di BJTI, jadi kita tahu lah informasi semuanya, otomatis lah, artinya ada referensi dari BJTI," ujarnya. "Kalau yang *ngomong* BJTI terus kita gimana mau *nggak* percaya, artinya bisa dikatakan garansi yang ada itu dari BJTI-nya bukan dari sosok kliennya," sambungnya.

Setelah lahir kepercayaan atas referensi dari BJTI tersebut, maka terjadilah aktivitas pekerjaan dari FAB ENTERPRISES yang difasilitasi oleh PT. BMS. Setelah itu barulah terjadilah perkenalan secara personal dan semakin menguatkan rasa kepercayaan dari PT. BMS kepada FAB.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang mewakili *partner* bisnis FAB ENTERPRISES di atas, dapat ditarik beberapa poin

penting yang menjelaskan kepercayaan terhadap Mr. F dan perusahaannya. Pertama adalah hubungan bisnis dengan FAB didasari utamanya oleh karakteristik dari pemilik FAB, yaitu Mr. F, yang dikenal dapat dipercaya, memiliki komitmen tinggi dan berintegritas. Kedua adalah terdapat perbedaan pola pikir dalam hal kepercayaan yang dipengaruhi oleh jabatan dalam pekerjaan. Ketiga adalah *partner* bisnis FAB memiliki kepercayaan tinggi terhadap FAB, dan sebaliknya, berharap FAB juga memiliki kepercayaan tinggi terhadap *partner* bisnisnya. Keempat adalah berdasarkan kepercayaan yang terbangun terhadap FAB, maka *partner* bisnis FAB memiliki loyalitas terhadap FAB untuk terus berupaya menjalin hubungan bisnis yang baik dengan FAB meskipun telah berganti pemimpin di kemudian hari.

Selain berbagai pendapat yang dikemukakan oleh pihak eksternal, yaitu dalam hal ini adalah mitra bisnis Mr. F dan FAB, juga terdapat pendapat yang menguatkan proses pembentukan kepercayaan sebagaimana yang telah dipaparkan di muka, yaitu berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa seluruh informan memiliki pendapat yang senada, bahwa baik karyawan maupun *partner* bisnis memiliki kepercayaan tinggi terhadap perusahaan ini dan pemiliknya, yaitu Mr. F. Menurut pendapat CK, yaitu informan yang menjabat sebagai wakil direktur, kepercayaan *partner* bisnis terhadap perusahaan ini, utamanya didasari oleh kinerja pimpinan yang sesuai dengan ekspektasi. Hal ini mendasari terciptanya hubungan bisnis jangka panjang antara FAB Enterprises dengan seluruh *partner* bisnisnya. Hingga saat ini tidak ada satupun *partner* bisnis yang pernah memutuskan hubungan kerja sama. Seluruh *partner* bisnis perusahaan ini selalu puas dengan pelayanan berkualitas tinggi yang diberikan. Secara pribadi, CK menyatakan bahwa karakteristik pemilik, yaitu Mr. F, menjadi faktor utama yang mendorong terciptanya kepercayaan dari *partner* bisnis. Menurut CK, Mr. F adalah sosok pemimpin yang baik, bertanggung jawab dan dapat dipercaya.

Meskipun kerja sama bisnis antara FAB ENTERPRISES dan *partner* bisnisnya saat ini berjalan dengan baik, namun CK menyatakan bahwa perusahaan ini memiliki kelemahan besar, yaitu tidak adanya fasilitas. CK menambahkan bahwa FAB memang memiliki kepercayaan tinggi pada *owner*, namun karena tidak adanya fasilitas yang dimiliki, maka hubungan bisnis dengan *partner*-nya dapat terancam jika *partner* bisnis memilih untuk langsung menggunakan jasa *vendor* dari FAB yang memiliki fasilitas. "Kekuatan FAB adalah adanya kepercayaan dari *owner*.

Kelemahan FAB tidak mempunyai fasilitas dan ini sangat berisiko apabila mitra atau *vendor* FAB bisa langsung ke pemilik barang,” ujarnya.⁵ Menurut CK, lanjutnya, salah satu cara yang dapat dilakukan FAB untuk memertahankan hubungan bisnis dengan *partner* dan meminimalisir risiko adalah dengan mengadakan acara *gathering* antara FAB dengan *partner* bisnis.

Hal yang senada dinyatakan oleh NG, yaitu staf operasional, bahwa perusahaan ini memiliki hubungan yang baik dengan seluruh *partner* bisnisnya. Terkait kepercayaan dari *partner* bisnis terhadap perusahaan ini, NG berpendapat hal itu menunjukkan penilaian yang bagus dari para *partner* bisnis terhadap kinerja FAB ENTERPRISES. “Para mitra FAB percaya kepada FAB karena mereka percaya pada kinerja FAB. Selain itu, mereka juga percaya terhadap kemampuan dan komunikasi yang dimiliki oleh FAB,” ujarnya.⁶

Selain menyebutkan bahwa kepercayaan *partner* bisnis disebabkan karena kemampuan perusahaan, NG juga menyatakan bahwa kepribadian *owner*, yaitu Mr. F, menjadi salah satu sumber kepercayaan *partner* bisnis terhadap FAB. “Bapak F adalah orang yang bisa dipercaya dan mampu mempertanggungjawabkan kepercayaan bisnis yang diterima,” ujarnya. NG menambahkan bahwa pemilik FAB tidak hanya memiliki karakteristik diri yang membuat dirinya dipercaya oleh *partner* bisnis, namun juga oleh *vendor* dan karyawannya, bisa dipercaya dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Bermodalkan kepercayaan dari *partner* bisnisnya, NG yakin bahwa hubungan bisnis antara perusahaan ini dan seluruh *partner* bisnis akan dapat berjalan dalam jangka waktu panjang. “Ya, selama FAB dan para mitra masih mampu untuk melaksanakan kewajiban masing-masing pihak sesuai ekspektasi, saya percaya hubungan kerja sama akan mampu bertahan lama,” katanya penuh optimis.

Menurut NG, kekuatan perusahaan ini terletak kepada jaringan komunikasi yang luas dan tekad untuk memberikan layanan yang sesuai dengan harapan dari seluruh *partner* bisnisnya. FAB ENTERPRISES dapat semakin berkembang jika mampu memanfaatkan peluang dengan bermodalkan kepercayaan *partner* dan jaringan komunikasi yang luas untuk semakin mengembangkan jaringan bisnisnya sambil tetap

⁵ CK, wakil direktur FAB Enterprises, wawancara, 18 September 2018.

⁶ NG, staf operasional FAB Enterprises, wawancara, 28 September 2018.

memperlihara hubungan bisnis yang sudah ada. NG menambahkan bahwa FAB juga memiliki kelemahan, yaitu adanya ketergantungan tinggi terhadap kinerja dari *partner* bisnis atau *vendor*-nya. Artinya, jika terjadi penurunan kinerja pada *vendor* atau *partner* bisnisnya, maka secara otomatis hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja dari perusahaan ini. Kondisi ini ditambah lagi, saat ini telah banyak bermunculan perusahaan sejenis yang mengancam pasar dari perusahaan ini.

Informan selanjutnya, yaitu LY, yang menjadi rekan kerja dari NG sebagai staf operasional, menyatakan bahwa FAB ENTERPRISES memiliki hubungan bisnis yang sangat baik dengan para *partner* bisnisnya, yang utamanya karena kepemimpinan dari Mr. F yang memiliki pengalaman dan kemampuan tinggi dalam bidang bisnis dari perusahaan ini. "Persepsinya baik dan positif karena FAB dipimpin oleh orang yang sangat berpengalaman dan cerdas," ujarnya.⁷

Persepsi positif dari *partner* bisnis tersebut membuat FAB ENTERPRISES menjadi perusahaan yang terpercaya. Ditambah lagi, perusahaan ini telah dikenal sebagai perusahaan yang memiliki kualitas layanan tinggi di bidang logistik. Hal ini sebagaimana jawaban LY ketika ditanya mengenai alasan utama *partner* bisnis mempercayakan logistiknya ke perusahaan ini. "Ya karena kemampuan dan pengalaman dalam *handle* perusahaan di bidang logistik sudah teruji," paparnya.

Secara pribadi, LY memandang pemilik dan pemimpin perusahaan ini sebagai sosok yang luar biasa, memiliki kemampuan tinggi di bidang bisnisnya serta dapat dipercaya untuk mengembangkan FAB ENTERPRISES menjadi perusahaan yang semakin besar. "Kemajuan FAB sangat pesat karena dipimpin oleh orang yang cerdas dan sangat berpengalaman," kenangnya. "Ya karena dengan kemampuannya dan kecerdasannya FAB dapat berkembang dan maju," imbuhnya.

LY juga percaya bahwa berdasarkan *track record* selama ini di mana tidak ada satupun *partner* bisnis yang memutuskan kerjasama dengan perusahaan ini, maka perusahaan ini juga akan dapat mempertahankan kepercayaan *partner* bisnis dan melanjutkan hubungan kerja sama ke depannya. "Harus yakin karena kemajuan suatu perusahaan nilai *plus* mempertahankan komitmen dan kepercayaan kerja dengan rekan maupun *vendor* yang utama," terangnya. LY menganggap bahwa

⁷ LY, staf operasional FAB Enterprises, wawancara, 29 September 2018.

kekuatan terbesar yang dimiliki perusahaan ini terletak pada kepemimpinan dari Mr. F, selaku pemilik. Sedangkan kelemahan terbesar perusahaan ini adalah adanya ketidakpercayaan dari pimpinan terhadap kinerja staf.

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga karyawan FAB ENTERPRISES di atas, dapat ditarik tujuh kesimpulan penting yang menunjukkan kepercayaan dari *partner* bisnis dan karyawan terhadap perusahaan ini dan pemiliknya menurut sudut pandang internal. Pertama adalah bahwa *partner* bisnis perusahaan ini menaruh kepercayaan terhadap perusahaan ini karena kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan berkualitas sesuai ekspektasi dan kemampuan komunikasi perusahaan ini dalam mengelola hubungan bisnis. Kedua adalah bahwa kepercayaan dari *partner* bisnis juga disebabkan karena kredibilitas dari pemilik sekaligus pemimpin perusahaan yang memiliki pengalaman tinggi di bidang bisnisnya, cerdas dan bertanggung jawab. Ketiga adalah bahwa hubungan bisnis antara perusahaan ini dan *partner* bisnisnya dapat berlangsung lama karena adanya kepercayaan. Keempat adalah menurut pandangan karyawan, pemilik dan pemimpin perusahaan ini adalah orang yang bertanggung jawab, dapat dipercaya, cerdas dan berpengalaman tinggi di bidang bisnis. Kelima adalah faktor yang menjadi kekuatan perusahaan ini terletak pada kepemimpinan dari Mr. F, selaku *owner*, jaringan komunikasi yang luas dan kepercayaan *partner* bisnis terhadap FAB dan pemimpinnya. Keenam adalah bahwa kelemahan perusahaan ini utamanya terletak pada ketergantungan tinggi dari FAB ENTERPRISES terhadap *partner* bisnis.

Berdasarkan dari sekian banyak kutipan wawancara yang telah dipaparkan di atas, maka dapat diuraikan beberapa kategori seperti tema, makna, sub tema dan tema yang sering muncul. Kegunaan pemetaan dan *coding* dari masing-masing bagian tersebut adalah sebagai komponen pembentuk model yang menggambarkan proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan antar organisasi antara perusahaan FAB ENTERPRISES dengan *partner* bisnisnya. Paparan tersebut selengkapnya akan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Pemetaan Tema dan Sub Tema

No	Pemetaan	Uraian
1	Tema	Dasar pemberian kepercayaan berdasar faktor latar belakang
	Informasi	<p><i>Trust is earned, if I trust Mr. F he has to be earned. And you earned by performance, is not going to come by people. It has to be by performance, so as each ship come and go, already we have been doing business for the last 5 years. It's already proven you know that this guy is a performer.</i> Artinya, kepercayaan adalah suatu hal yang harus diupayakan. Jika saya mempercayai Mr. F, maka hal tersebut berdasarkan upayanya sendiri. Kepercayaan dapat diperoleh berdasarkan kinerja, yang mana tidak dimiliki oleh semua orang. Selama lima tahun bekerja sama, saya telah membuktikan bahwa Mr. F memiliki kinerja yang baik. (Mr. N)</p> <p>Ah itu, awal mula yaa kembali lagi ke masalah kepercayaan personal antar individu. Ada kepercayaan personal dan memang selama saya berteman tidak pernah ada masalah sama sekali dan saya sudah tahu banget Mr. F itu karakternya seperti apa, komitmennya seperti apa, segala macam saya sudah tau persis orangnya seperti apa. Sehingga pada saat pertama kali, saya kenal pertama kali dulu di PT MAF. Kemudian MAF mendapatkan kepercayaan dari pabrik gandum besar, yang mulai buka pabrik di Gresik. Saya anggap itu sebagai <i>opportunity</i> buat saya, kemudian saya <i>follow up</i> Mr. F dan <i>deal</i>, kemudian jalan <i>term of payment</i> sudah disepakati dan lain sebagainya. Jadi Mr. F sebagai logistiknya, saya sebagai <i>vendor</i>-nya dari Mr. F PT MAF. Seiring berjalannya waktu, kemudian PT MAF berubah menjadi FAB yang dulunya bertiga sekarang Mr. F sendiri. (AY)</p>

		<p>Pertama, yang mendasari adalah latar belakang Mr. F. Setelah hubungan langsung dengan Mr. F melalui FAB, kesan yang terlihat adalah orangnya berkomitmen. (AH)</p> <p>Kemudian setelah itu selanjutnya lewat BJTI ketemu Mr. P yang banyak memberikan informasi terkait Bapak F dari FAB.</p>
	Makna	Kepercayaan lahir berawal dari sebuah informasi dan referensi tentang seseorang yang menjadi objek kepercayaan tersebut, kemudian dikuatkan dengan <i>personality</i> dan latar belakangnya yang baik serta dibuktikan dengan kemampuan rapor kinerjanya
	Sub Tema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan dan kinerja 2. Latar belakang personal 3. Informasi dan referensi
	Tema Sering Muncul	Latar belakang personal
2	Tema	Dasar pemberian kepercayaan berdasar karakteristik individual
	Informasi	<p><i>You see, it's not a mathematic thing, it's not mathematics. Sometimes, as a manager we call ourselves objective management, objective management means you use figures, numbers to evaluate your choice. But, in a case of choosing an agent is not purely numbers only, I said performance was translated to numbers, through the numbers I see that he is very up performing but the person in directly, the person trustworthiness, the person speaks and deliver or his words, keeps his promises, and this all good business. So, F has that, so I have more confidence in doing business with him. I let trust him, because in our business you see I tell you my secret when sometimes you come to my room.</i></p>

	<p>Artinya, hal ini tidak dihitung secara matematis. Terkadang sebagai manajer yang harus berfokus pada suatu tujuan, maka terkadang kita harus melakukan perhitungan menggunakan angka untuk mengevaluasi pilihan kita. Namun kita tidak dapat hanya mengacu kepada hasil perhitungan tersebut untuk dapat memilih seorang agen. Memang kinerja pada akhirnya diterjemahkan dalam bentuk angka, dimana melalui angka tersebut selanjutnya dapat diketahui kinerja seseorang. Lebih dari itu, karakteristik pribadi yang positif, seperti dapat dipercaya, menepati janji, serta memiliki kesesuaian antara perkataan dan perbuatan menjadi pertimbangan utama lainnya. Mr. F memiliki keseluruhan hal tersebut, sehingga saya menjadi lebih percaya untuk berbisnis dengannya. (Mr. N)</p> <p>Karena sudah ada <i>trust</i> di depan, sehingga mengalir begitu saja, dengan adanya FAB <i>decision maker</i> hanya satu Mr. F, saya semakin lebih mantab lagi di situ. (AY)</p> <p>Rasa percaya saya kepada Mr. F, jujur, dia bisa dipercaya dengan perusahaan yang begitu besar, saya berusaha menjaga kepentingan bersama. Jangan sampai saya memberikan pelayanan buruk hingga berpengaruh pada hubungan kerjasama. (AH)</p>
--	--

		Kalau yang <i>ngomong</i> BJTI terus kita gimana mau <i>nggak</i> percaya...artinya bisa dikatakan garansi yang ada itu dari BJTI-nya buka dari sosok kliennya (Tim BMS)
	Makna	Kepercayaan tidak dapat dihitung secara matematis, melainkan juga harus diimbangi dengan karakteristik pribadi yang positif
	Sub Tema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karakteristik pribadi yang baik, dapat dipercaya, menepati janji dan memiliki kesesuaian antara perkataan dan perbuatan 2. Pengambil keputusan hanya satu 3. Karakteristik pribadi yang baik, jujur dan dapat dipercaya 4. Garansi dari pemberi informasi
	Tema Sering Muncul	Karakteristik pribadi yang baik: dapat dipercaya, menepati janji dan memiliki kesesuaian antara perkataan dan perbuatan, jujur dan dapat dipercaya
3	Tema	Dasar kepercayaan pemberian <i>project</i>
	Informasi	<p><i>Trust is earned, if I trust Mr. F he has to be earned. And you earned by performance, is not going to come by people. It has to be by performance, so as each ship come and go, already we have been doing business for the last 5 years. It's already proven you know that this guy is a performer.</i> Artinya, kepercayaan adalah suatu hal yang harus diupayakan. Jika saya mempercayai Mr. F, maka hal tersebut berdasarkan upayanya sendiri. Kepercayaan dapat diperoleh berdasarkan kinerja, yang mana tidak dimiliki oleh semua orang. Selama lima tahun bekerja sama, saya telah membuktikan bahwa Mr. F memiliki kinerja yang baik. (Mr. N)</p> <p>Tidak ada perjanjian di atas kertas atau MoU. Komitmen merupakan prinsip yang dipegang.</p>

	Makna	Kepercayaan pemberian pekerjaan hanya dilakukan berdasarkan dengan uji coba pemberian pekerjaan. Ketika hasil uji coba pemberian pekerjaan tersebut memiliki hasil yang baik, maka tidak perlu lagi perjanjian di atas kertas atau pemberian MoU
	Sub Tema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja yang baik 2. Bekerja tanpa perjanjian dan MoU 3. Pengembangan sumber daya manusia 4. Penghargaan kepada karyawan lama 5. Selektif dalam memilih mitra bisnis
	Tema Sering Muncul	Bekerja tanpa perjanjian dan MoU
4	Tema	Pola Komunikasi untuk menjaga kepercayaan
	Informasi	<p><i>Direct information</i> dengan <i>owner</i></p> <p>Ingin menjaga hubungan baik dengan tidak melakukan MoU, dengan menerima segala risiko yang akan terjadi. Hubungan masih berjalan di tahun kelima ini. Memberikan kepercayaan kepada <i>general manager</i> untuk berkomunikasi dengan FAB. Namun, jika dalam kasus khusus, maka akan dikomunikasikan sendiri dengan Mr. F.</p> <p>Mencari sumber informasi dengan menanyakan langsung kepada yang bersangkutan karena hubungan kerjasama langsung secara personal</p> <p>Komunikasi dilakukan secara langsung maupun melibatkan tim, ada yang menggunakan media WA, namun hal-hal yang <i>privacy</i>, langsung kepada <i>owner</i></p>

	Makna	Pola komunikasi untuk menjaga kepercayaan dilakukan dengan langsung berhubungan dengan <i>owner</i> dan tanpa membuat perjanjian di atas kertas atau MoU agar tidak menyinggung perasaan dari <i>owner</i> FAB Enterprises
	Sub Tema	1. <i>Direct information</i> kepada <i>owner</i> FAB Enterprises 2. Menggunakan media alat bantu komunikasi seperti WA
	Tema Sering Muncul	<i>Direct information</i> kepada <i>owner</i> FAB Enterprises
5	Tema	Mitigasi resiko mis-informasi dan komunikasi
	Informasi	<i>Direct information</i> kepada <i>owner</i> Selalu menggunakan SOP dengan membentuk tim: penunjukkan <i>leader</i> , <i>checklist</i> perlengkapan. Membuat grup WA: tim PT. Astarika, FAB, dsb. Untuk memantau setiap kejadian dan ikut turun tangan dalam menangani masalah Mengklarifikasi dengan berkomunikasi langsung dengan Mr. F, terlebih jika ada pihak pihak yang mengintervensi Komunikasi dilakukan secara langsung maupun melibatkan tim, ada yang menggunakan media WA, namun hal-hal yang <i>privacy</i> , langsung kepada <i>owner</i>
	Makna	Untuk mengurangi risiko kesalahpahaman dalam informasi dan komunikasi, selain melakukan komunikasi dengan <i>owner</i> FAB Enterprises, juga digunakan SOP serta alat bantu komunikasi seperti WA

	Sub Tema	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Direct information</i> kepada owner FAB Enterprise 2. Menggunakan SOP 3. Menggunakan media alat bantu komunikasi seperti WhatsApp
	Tema Sering Muncul	Menggunakan media alat bantu komunikasi seperti WhatsApp (WA)
6	Tema	Motif yang melatar belakangi kepercayaan terhadap FAB Enterprises
	Informasi	Motif ekonomi
	Makna	Motif yang melatar belakang kepercayaan terhadap FAB Enterprises adalah adanya keyakinan bahwa hubungan kerjasama yang terjalin adalah saling menguntungkan
	Sub Tema	Motif ekonomi
	Tema Sering Muncul	Motif ekonomi
7	Tema	Faktor eksternal yang memengaruhi kepercayaan
	Informasi	<p>Kebijakan pemerintah Indonesia</p> <p>Kuatir sama kondisi dolar karena memengaruhi transaksi atau memengaruhi proses bisnis</p> <p>Adanya kebijakan dari pemerintah yang menyebabkan penurunan profit Harvestar. Harvestar hanya akan memproduksi tepung saja, tidak akan membuat pabrik-pabrik seperti perusahaan lain karena khawatir akan dimusuhi perusahaan lain</p>

		Adanya tekanan dari rekanan Kebijakan pemerintah
	Makna	Faktor eksternal yang diduga memengaruhi kepercayaan antara rekan bisnis dengan FAB Enterprises adalah faktor yang tidak timbul dan dapat dikendalikan oleh keduanya seperti kebijakan pemerintah, nilai tukar rupiah dan tekanan dari rekanan
	Sub Tema	1. Kebijakan pemerintah 2. Nilai tukar rupiah 3. Tekanan dari rekankan
	Tema Sering Muncul	Kebijakan pemerintah
8	Tema	Jika <i>owner</i> tidak ada atau pensiun
	Informasi	Tetap bekerjasama, dengan memperbaiki pola kerja sama dan membuat system Tidak akan melakukan kerjasama apabila Mr. F tidak lagi menjabat sebagai pimpinan, bisa diteruskan ke anak atau keluarga atau meninggal dunia Akan tetap menjaga hubungan baik dengan FAB walaupun Mr. F pensiun atau meninggal dunia Tetap bekerjasama, dengan memperbaiki pola kerja sama dan membuat system
	Makna	Kemungkinan yang terjadi jika <i>owner</i> FAB Enterprises sudah tidak ada, baik itu karena pensiun maupun karena meninggal dunia hubungan kerjasama akan tetap berjalan meskipun dengan mekanisme yang berbeda

	Makna	Kemungkinan yang terjadi jika <i>owner</i> FAB Enterprises sudah tidak ada, baik itu karena pensiun maupun karena meninggal dunia hubungan kerjasama akan tetap berjalan meskipun dengan mekanisme yang berbeda
	Sub Tema	1. Tetap kerjasama dengan sistem yang berbeda 2. Tetap menjaga hubungan baik
	Tema Sering Muncul	Tetap kerjasama dengan sistem yang berbeda
9	Tema	Cara mempertahankan kepercayaan jangka panjang
	Informasi	Membuat sistem, membuat kesolidan team, <i>team work, driving pepople</i> dan memperoleh pasar Bergantung kepada aturan individu. Namun, jika Mr. F sudah tidak lagi memimpin, maka akan mengikuti peraturan yang berlaku Jika Mr. meninggal dunia, tetap memperkuat komitmen yang sudah dibangun dengan membuat kontrak tertulis dibandingkan ketika secara personal dengan Mr. F Tetap bekerjasama, dengan memperbarui pola kerja sama dan membuat system
	Makna	Cara untuk mempertahankan kepercayaan dengan orientasi jangka panjang adalah dengan menjaga kesolidan tim dan memperbarui pola kerjasama dengan berbasiskan sistem informasi

Sub Tema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat sistem 2. Menjaga soliditas team 3. Memperbarui pola kerjasama
Tema Sering Muncul	Membuat system
<p style="text-align: center;">Kesimpulan:</p> <p>Proses pembentukan kepercayaan dimulai dengan proses pencarian informasi, baik informasi menyangkut kredibilitas personal maupun perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perkenalan maupun melakukan uji coba dengan memberikan pekerjaan awal. Pada proses perkenalan yang menjadi faktor kunci adalah kemampuan melakukan <i>lobby</i>, keahlian berbicara dan penguasaan bahasa nasional dan internasional. Sedangkan untuk mitigasi risiko pada saat perusahaan diberikan uji coba pekerjaan awal, maka perusahaan perlu menyiapkan media komunikasi sebagai penunjang, SOP dan sistem. Selanjutnya komponen sikap yang harus dimiliki adalah komitmen, <i>keep the promise</i>, jujur, profesional dan ambisi. Kemudian pada bagian norma subjektif, faktor kunci yang harus dimiliki adalah pengalaman kerja, mobilitas, latar belakang pendidikan, jaringan (<i>network</i>) dan jabatan, serta dalam pengendalian perilaku faktor kunci yang harus dimiliki adalah selalu <i>positive thinking</i>, melakukan afirmasi dan motivasi. Selanjutnya akan tumbuh niat untuk percaya dan perilaku pemberian kepercayaan dengan orientasi jangka panjang.</p>	

Proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan antar organisasi antara perusahaan FAB ENTERPRISES dengan *partner* bisnisnya, mengacu kepada paparan di atas, dapat digambarkan sebagai berikut:

Skala Nasional dan Internasional

Berdasarkan gambar di atas, diketahui bahwa proses membangun kepercayaan yang dilakukan FAB ENTERPRISES tidak secara *instant*. Namun membutuhkan fase panjang dan waktu yang relatif lama.

- Bab 5 -

Dinamika Kepercayaan Bisnis

Pembahasan pada bab sebelumnya mengkaji tentang berbagai upaya yang dilakukan sebuah perusahaan dalam membangun kepercayaan di dunia bisnis dengan para *partner*-nya. Proses pembentukan kepercayaan itu, tentu saja, memiliki faktor pendukung dan faktor penghambat dalam hubungan antar organisasi perusahaan. Hal ini disebabkan karena proses membangun kepercayaan dalam dunia bisnis tidak bisa terjadi secara *instant*, dipastikan terjadi proses yang berliku dengan beragam faktor yang mengikutinya. Dinamika dalam dunia bisnis yang berbasis kepercayaan membutuhkan waktu waktu yang tidak sebentar.

Berikut ini adalah tabel contoh dinamika kepercayaan dalam dunia bisnis, yang mengerucut kepada faktor pendukung dan faktor penghambat dalam membangun kepercayaan dalam dunia bisnis, sebagaimana yang sudah dilakukan FAB ENTERPRISES.

Tabel 2. Dinamika Kepercayaan Dalam Dunia Bisnis

No	Faktor yang Memengaruhi	Bentuk Faktor
1.	Faktor Pendukung	<ul style="list-style-type: none"> - Latar belakang <i>owner</i> sebagai pelaut - Pengalaman kerja <i>owner</i> dalam bidang pelayaran maupun logistik - Kepercayaan diri yang tinggi - Jaringan bisnis yang luas - Kemampuan komunikasi - Gaya kepemimpinan
2.	Faktor Penghambat	<ul style="list-style-type: none"> - Ketergantungan kepada <i>vendor</i> - Tidak adanya sistem berbasis TIK - Kurangnya kepercayaan pimpinan kepada staf

Faktor Pendukung

1. Latar Belakang *Owner* Sebagai Pelaut

Latar belakang seseorang dalam sebuah bisnis sering menjadi faktor yang berperan penting dalam mendukung kesuksesan proses bisnis yang dibangun. Pada proses bisnis FAB ENTERPRISES yang terbangun kuat atas dasar kepercayaan dari masing-masing pihak, baik itu mitra bisnis terhadap perusahaan ini maupun sebaliknya, latar belakang *owner* sebagai seorang pelaut juga memiliki andil dalam proses terbentuknya kepercayaan antara perusahaan ini dengan para *partner* bisnisnya.

Pada aktivitas logistik sebagaimana yang digeluti oleh perusahaan ini yang berhubungan dengan berlabuhnya kapal pada suatu dermaga atau pelabuhan, pelayaran dan aktivitas bongkar muat barang dan lain sebagainya, latar belakang sebagai seorang pelaut ini sangat bermanfaat, karena *owner* perusahaan ini memiliki wawasan, pengetahuan dan relasi-relasi yang berhubungan dengan kondisi tersebut.

Fakta ini didukung beberapa pendapat yang dikemukakan oleh informan, di mana salah satunya adalah Mr. N, salah satu direktur dari Harvestar. *"I am very sure he can take care of my ships that carry wheat and*

will lean in Surabaya or Lamong Bay, why am I sure, because Captain F was once a sailor." Artinya, saya sangat yakin dia bisa mengurus kapal-kapal saya yang membawa gandum dan akan bersandar di Surabaya atau Teluk Lamong, kenapa saya yakin, karena Kapten F dulunya adalah seorang pelaut.¹

Tidak hanya itu, Mr. N juga menambahkan bahwa latar belakang *owner* sebagai seorang pelaut juga bermanfaat seperti ketika terjadi masalah pada proses penyandaran kapal ataupun bongkar muat barang, baik itu berkenaan dengan masalah regulator maupun kondisi lapangan lainnya. "*Another advantage of collaborating with F who has a background as a sailor is when there is a problematic ship, he is able to take care of it properly, and finally everything can be smooth.*" Artinya, kelebihan lain bekerjasama dengan Mr. F yang memiliki latar belakang sebagai pelaut adalah ketika ada kapal saya yang bermasalah, dia mampu mengurusnya dengan baik dan akhirnya semuanya bisa lancar.

2. Pengalaman Kerja Owner Bidang Pelayaran dan Logistik

Mr. F, *owner* perusahaan ini, adalah merupakan seorang praktisi dengan pengalaman global selama sekitar 20 tahun lebih, baik dalam bidang operasional maupun manajemen. Kemampuan manajemen dan operasional yang dimaksud adalah kemampuan dalam menggabungkan berbagai kegiatan logistik, sehingga menjadi *supply chain* dalam memenuhi kebutuhan pabrik Cerestar/Harvestar yang memuaskan.

Pemilik FAB ENTERPRISES tercatat memiliki *background* pengalaman dan pendidikan yang telah malang melintang selama kurang lebih 20 tahun bergelut di bidang *industry logistic and shipping*, baik nasional maupun internasional. Keunggulan seseorang yang memiliki *background* dalam bidang pelayaran maupun logistik ini berkaitan dengan kemampuan manajemen konflik, perhitungan rencana anggaran dan biaya, relasi vendor-vendor dalam bidang pelayaran dan logistik hingga reputasi baik yang bisa dikenal dalam lingkup komunitas *industry logistic and shipping*.

Kondisi ini diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan oleh AY, *general manager* PT. Astarika Stuwarindo. "Dari awal, saya kenal Mr. F jauh sebelum FAB terbentuk, masih menjadi kepala cabang *jarding shipping*, kenal waktu masih jadi manager di Ispatindo ketika 2009,

¹ Mr. N, salah satu direktur PT. Harvestar, wawancara, 12 September 2018.

awalnya tidak ada hubungan bisnis, hanya sebatas pertemanan, dalam perjalanan di Ispatindo tidak terlalu banyak *order* dan sempat hilang kontak, bertemu kembali dengan membangun usaha mandiri, selama berteman dengan Mr. F sering mendapat dukungan untuk melakukan bisnis sendiri,” ujarnya.²

Hal senada juga diungkapkan oleh AH, *owner* PT. Alam Sejati Trans. “Sebelumnya saya hanya mengenal nama Mr. F saja, sebelum akhirnya bertemu langsung di sekitar Pelabuhan Perak Surabaya. Hal ini karena latar belakang Mr. F sebelumnya di Ispatindo,” kenangnya.³

PT. Ispatindo merupakan anggota LNM Group yaitu perusahaan milik bersama yang didirikan oleh seorang berkebangsaan India yang berdiri pada tahun 1976 dan berlokasi di kawasan industri Desa Kedungturi Taman Sidoarjo. PT. Ispatindo merupakan perusahaan baja terbesar kedua di Indonesia setelah PT Krakatau Steel. Dengan kredibilitas yang sangat baik, maka hanya orang-orang tertentu saja yang mampu menduduki level top manajemen pada perusahaan tersebut.

Pada eranya, *owner* FAB ENTERPRISES memang sempat menduduki posisi sebagai *general manager logistic* dan memiliki prestasi di atas rata-rata hingga memutuskan untuk berwirausaha. Hal inilah yang pada akhirnya menjadi pertimbangan para *vendor* dan mitra bisnis perusahaan ini untuk percaya atas kapabilitas dan kredibilitasnya.

3. Kepercayaan Diri yang Tinggi

Karakter personal dari *owner* yang memiliki kepercayaan diri tinggi dan ambisi yang besar memberikan efek dalam proses terbentuknya kepercayaan dalam hubungan bisnis perusahaan ini dengan mitra bisnisnya. Hal tersebut disebabkan karena dengan adanya kepercayaan yang tinggi dari *owner* perusahaan, maka keyakinan tercapainya kesuksesan dalam hubungan kerjasama yang dijalin akan semakin besar.

Tidak hanya itu, umumnya seseorang yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi cenderung mampu menjaga komitmen dan integritasnya. Hal ini dapat dibuktikan dan didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Mr. N, salah satu direktur Harverstar. “*Mr. F is a businessman who has high confidence and has big ambitions for success, this is what a businessman needs, and I am sure we will succeed if I give him trust.*” Artinya,

² AY, *general manager* PT. Astarika Stuwaringo, wawancara, 5 September 2018.

³ AH, *owner* PT. Alam Sejati Trans, wawancara, 15 September 2018.

Mr. F adalah sosok pengusaha yang memiliki kepercayaan diri tinggi dan memiliki ambisi besar untuk sukses, inilah yang dibutuhkan seorang pebisnis dan saya yakin kita akan sukses jika saya memberikan kepercayaan kepadanya.

Berbagai usaha yang telah dilakukan oleh Mr. N tersebut ternyata membuahkan hasil. *"Trust is earned, if I trust Mr. F he has to be earned. And you earned by performance, is not going to come by people. It has to be by performance, so as each ship come and go, already we have been doing business for the last five years. It's already proven you know that this guy is a performer."* Artinya, kepercayaan adalah suatu hal yang harus diupayakan. Jika saya mempercayai Mr. F, maka hal tersebut berdasarkan upayanya sendiri. Kepercayaan dapat diperoleh berdasarkan kinerja, yang mana tidak dimiliki oleh semua orang. Selama lima tahun bekerja sama, saya telah membuktikan bahwa Mr. F memiliki kinerja yang baik.

Bukti bahwa ambisi dan kepercayaan diri yang tinggi bisa membentuk perilaku seseorang menjadi lebih profesional dan berintegritas diakui oleh Mr. N. *"You see, it's not a mathematic thing, it's not mathematics. Sometimes, as a manager we call ourselves objective management, objective management means you use figures, numbers to evaluate your choice. But, in a case of choosing an agent is not purely numbers only, I said performance was translated to numbers, through the numbers I see that he is very up performing but the person in directly, the person trustworthiness, the person speaks and deliver or his words, keeps his promises, and this all good business. So, F has that, so I have more confidence in doing business with him. I let trust him, because in our business you see I tell you my secret when sometimes you come to my room."* Artinya, hal ini tidak dihitung secara matematis. Terkadang sebagai manajer yang harus berfokus kepada suatu tujuan, maka terkadang kita harus melakukan perhitungan menggunakan angka untuk mengevaluasi pilihan kita. Namun kita tidak dapat hanya mengacu kepada hasil perhitungan tersebut untuk dapat memilih seorang agen. Memang kinerja pada akhirnya diterjemahkan ke dalam bentuk angka, dimana melalui angka tersebut selanjutnya dapat diketahui kinerja seseorang. Lebih dari itu, karakteristik pribadi yang positif, seperti dapat dipercaya, menepati janji serta memiliki kesesuaian antara perkataan dan perbuatan menjadi pertimbangan utama lainnya. Mr. F memiliki keseluruhan hal tersebut, sehingga saya menjadi lebih percaya untuk berbisnis dengannya.

4. Jaringan Bisnis yang Luas

Jaringan bisnis yang luas dalam kajian buku ini dimasukkan ke dalam kategori faktor pendukung proses terbentuknya kepercayaan dalam hubungan bisnis antara FAB ENTERPRISES dengan rekan bisnisnya. Hal tersebut dapat disebabkan karena dengan semakin luas jaringan bisnis yang dimiliki, maka citra dari perusahaan ini, khususnya *owner*, mampu dikenal di kalangan komunitas pengusaha dalam bidang sejenis. Sehingga hal tersebut akan menjadi *value added* dalam setiap hubungan bisnis yang akan dibangun oleh perusahaan.

Kondisi ini diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan oleh karyawan bagian operasional dengan inisial NG. "Kekuatan FAB terletak pada jaringan komunikasi yang luas dan tekad untuk memberikan layanan yang sesuai dengan harapan dari seluruh *partner* bisnisnya," ujarnya.⁴ FAB dapat semakin berkembang, lanjutnya, jika mampu memanfaatkan peluang dengan bermodalkan kepercayaan *partner* dan jaringan komunikasi yang luas untuk semakin mengembangkan jaringan bisnisnya sambil tetap memelihara hubungan bisnis yang sudah ada.

Pendapat NG tersebut, juga diamini oleh Mr. N yang menyatakan bahwa dengan profesi sebelumnya yang seorang kapten kapal atau pelaut, tentu *owner* FAB Enterprise punya banyak rekan dalam bidang ini. "Tentu saja itu bisa menunjang bisnisnya di masa-masa yang akan datang," jelasnya.

5. Kemampuan Komunikasi

Membangun komunikasi yang efektif, sepeham dan berkesinambungan merupakan sesuatu yang harus dilakukan dalam rangkaian hubungan bisnis. Jika seorang pebisnis memiliki kemampuan komunikasi yang bagus, maka dirinya akan dapat berdiplomasi dengan baik, sehingga mampu meyakinkan lawan bicaranya untuk memberikan kepercayaan pada dirinya. Hal ini tercermin dari pernyataan yang dikemukakan oleh NG, sebagai karyawan FAB ENTERPRISES, bahwa para mitra perusahaan ini percaya kepada perusahaan ini karena mereka percaya pada kinerjanya. "Selain itu, mereka juga percaya terhadap kemampuan dan komunikasi yang dimiliki oleh *owner* FAB," jelasnya.

Demikian halnya dengan AH, *owner* PT. Alam Sejati Trans, yang menyatakan bahwa baik AH maupun *owner* FAB berupaya menjalin pola komunikasi untuk memelihara kejelasan dan konsistensi informasi serta

⁴ NG, staf operasional FAB Enterprises, wawancara, 28 September 2018.

untuk menghindari adanya kesalahan informasi dalam kegiatan bisnisnya, dengan membentuk timnya masing-masing dan sudah mendapatkan informasi tentang *order* yang akan dilakukan.

6. Gaya Kepemimpinan

Karakter dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi sebuah haluan nahkoda yang menentukan akan dibawa kemana kapal (perusahaan) ini selanjutnya. Bersama pemimpin yang visioner dan memiliki gaya kepemimpinan instruktif dan cenderung otokratis, akan menciptakan budaya kerja yang disiplin dan berkomitmen. Hal ini tentunya menjadi modal yang kuat dalam proses pembentukan kepercayaan dan juga dalam upaya mempertahankan kepercayaan yang sudah diberikan. Kedisiplinan dan kepatuhan akan melekat pada setiap SDM yang berada di bawah naungan pemimpin semacam ini.

Kondisi demikian tergambar pada pernyataan yang dikemukakan oleh LY, salah satu karyawan FAB ENTERPRISES. “Persepsinya baik dan positif karena FAB dipimpin oleh orang yang sangat berpengalaman dan cerdas,” ujarnya.⁵ Pendapat tersebut menggambarkan bahwa perusahaan ini memiliki hubungan bisnis yang sangat baik dengan para *partner* bisnisnya, yang utamanya karena kepemimpinan dari Mr. F yang memiliki pengalaman dan kemampuan tinggi dalam bidang bisnis dari perusahaan ini.

Faktor Penghambat

1. Ketergantungan pada Vendor

Meskipun saat ini FAB ENTERPRISES berada pada posisi *fourth party logistic company* (4PL), yaitu perusahaan yang tidak terkonsentrasi kepada kepemilikan aset atau gudang, melainkan lebih menonjolkan kepada solusi, sistem dan manajemen konflik. Pada dasarnya menurut beberapa informan, perusahaan ini perlu mengantisipasi kelemahan konsep tersebut, mengingat dengan posisi 4PL, ketergantungan terhadap *vendor* akan sangat tinggi.

Hal ini sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh CK, sebagai wakil direktur perusahaan ini. “Kelemahan FAB tidak mempunyai fasilitas dan ini sangat berisiko apabila mitra atau *vendor* FAB bisa langsung ke pemilik barang,” terangnya.⁶ Ketergantungan tinggi

⁵ LY, staf operasional FAB Enterprises, wawancara, 29 September 2018.

⁶ CK, wakil direktur FAB Enterprises, wawancara, 28 September 2018.

terhadap kinerja dari *partner* bisnis atau *vendor*-nya ini akan menciptakan kondisi di mana jika terjadi penurunan kinerja pada *vendor* atau *partner* bisnisnya, maka secara otomatis hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja dari perusahaan ini. Ditambah lagi, saat ini telah banyak bermunculan perusahaan sejenis yang mengancam pasar perusahaan ini.

Di sisi lain, jika perusahaan ini tidak memiliki fasilitas sendiri, dan atau terlalu memiliki ketergantungan tinggi terhadap *vendor*, akan muncul kemungkinan atau resiko jika sewaktu-waktu mitra atau *vendor* FAB ENTERPRISES langsung melakukan *by pass* kepada pemilik barang.

2. Tidak Ada Sistem Berbasis TIK

Perkembangan teknologi informasi komputer (TIK) dan sistem informasi dewasa ini seakan menjadi pisau bermata dua bagi para penggunanya. Hal tersebut dikarenakan jika suatu perusahaan mengadopsi TIK dan sistem informasi dengan tujuan untuk mempermudah dan mempercepat proses dan aktivitas serta menjaga akurasi pekerjaannya, namun tidak diimbangi kesiapan dari sumber daya manusianya sebagai penggunanya, maka hal ini justru akan menjadi kendala. Demikian pula sebaliknya, jika sumber daya manusia yang dimiliki sudah sangat siap dan proses bisnis juga membutuhkan dukungan TIK dan sistem informasi, akan tetapi justru *owner* masing enggan menggunakan. Hal ini juga akan menjadi faktor penghambat.

Berkaitan dengan proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan bisnis antara FAB ENTERPRISES dengan mitra bisnisnya, dukungan TIK dan sistem informasi akan menjadi faktor penyeimbang dan alat bantu agar kepercayaan yang telah terbangun saat ini akan tetap terjaga sampai generasi selanjutnya dan siapa pun yang meneruskan (*long term orientation*).

Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mr. N, salah satu direktur Harvestar. *"I think, to maintain a relationship of trust with a long-term orientation, it takes a pattern or standards that are translated into a system. so that whatever is owned by Pak F, whether it's ability, mindset, way of working or business concept and work culture will still be maintained whoever replaces him, if he has retired or died.* Artinya, saya rasa, untuk menjaga hubungan kepercayaan dengan orientasi jangka panjang, dibutuhkan pola atau standar-standar yang diterjemahkan ke dalam sebuah sistem, sehingga apapun yang dimiliki oleh Mr. F, baik itu kemampuan, pola

pikir, cara kerja maupun konsep bisnis serta budaya kerja, tetap akan terjaga siapapun nanti yang menggantikannya, jika dia sudah pensiun ataupun meninggal.

Hal senada dengan pendapat Mr. N adalah pernyataan direktur utama dari PT. BMS. Dia juga menyampaikan hal yang sama perihal sistem. "Untuk mempertahankan kepercayaan yang sudah terjalin, hal ini dibutuhkan sistem, untuk menghilangkan dominasi unsur *man power*, dibuatkan manual *book* dan *flow chart* untuk menyusun *rules* atau tujuan tertentu sesuai dengan keinginan *customer*," ujar direktur utama BMS.

3. Kurangnya Kepercayaan Pimpinan ke Staf

Seorang pemimpin sangat perlu memberikan kepercayaan kepada para stafnya, agar mereka mampu memberikan kemampuan terbaiknya bagi perusahaan. Akan tetapi, jika hal tersebut tidak dilakukan, maka akan ada kemungkinan para staf tersebut bekerja tidak sepenuh hati dan tidak akan loyal kepada perusahaan.

Hal ini tentunya akan menjadi faktor penghambat dalam proses pembentukan kepercayaan antara FAB ENTERPRISES dengan rekan bisnisnya, dimana para staf yang seharusnya menjadi *supporting owner* dalam merealisasikan harapan-harapan dan kepercayaan pelanggan kepada perusahaan ini, justru akan menjadi bom waktu yang mengancam kelangsungan proses pembentukan kepercayaan yang sudah mulai dilakukan dan sudah tampak hasilnya.

Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan yang dikemukakan oleh AH selaku *owner* dari PT. Alam Sejati. "Kita sudah punya tim masing-masing dan sudah mendapatkan informasi tentang *order* yang akan dilakukan, walaupun terkadang Mr. F kurang begitu yakin dengan tim. Apabila kurang yakin, maka Mr. F menghubungi saya untuk memastikan tim yang bersangkutan siap sesuai permintaan. Selain itu, kita juga melakukan penanganan secara bersama dengan dipantau oleh kita sendiri," pungkasnya.

- Bab 6 -

Rekonstruksi Nilai Kepercayaan Bisnis

Membangun Kepercayaan

Proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan antar organisasi antara perusahaan dengan *partner* bisnisnya dimulai dari proses pencarian informasi, yang menjadi kajian dalam buku ini, baik itu dari *profil company* dari media sosial ataupun website, dari referensi orang lain serta citra di lapangan. Hal ini memberikan pandangan yang berbeda atas sudut pandang Ajzen yang teorinya menyebutkan bahwa faktor awal yang menjadi pertimbangan terbentuknya perilaku kepercayaan adalah faktor sosial, faktor individual dan faktor informasi.¹ Namun unsur yang paling kuat dalam proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan antar organisasi antara perusahaan dengan *partner* bisnisnya adalah faktor informasi atau pencarian informasi.

Pada pembahasan bab-bab sebelumnya menunjukkan bahwa proses terbentuknya kepercayaan dari beberapa mitra dan rekanan perusahaan di atas tampak merefleksikan elaborasi dari *Dual Process Theory* dan *Theory Planned Behaviour* (TPB), meskipun hal yang diperoleh membuktikan bahwa patron dari teori TPB tidak sepenuhnya tepat dikembangkan pada konsep pembentukan *trust* antar organisasi ini. Upaya lain yang dapat dilakukan untuk menemukan model yang menggambarkan proses pembentukan kepercayaan, kedua teori tersebut harus dielaborasi karena terdapat kesenjangan dalam masing-masing teori tersebut ketika digunakan untuk memayungi fenomena kajian ini. Hal tersebut tampak

¹I. Ajzen, *Attitudes, Personality and Behavior*, 37.

bahwa jika TPB hanya menggambarkan proses terbentuknya perilaku dari seorang individu, akan tetapi di dalamnya tidak terdapat unsur komunikasi persuasif dan resiko informasi. Sedangkan jika pada *Dual Process Theory* tidak jelas menggambarkan proses terbentuknya sebuah perilaku, melainkan hanya menjelaskan proses terjalannya komunikasi dan bagaimana cara meminimalkan resiko informasi agar terlahir sebuah kepercayaan.

Hal ini semakin mempertegas bahwa perilaku kepercayaan bisa diperoleh dari adanya komunikasi persuasif antara kedua belah pihak yang membangun sebuah hubungan, meskipun dalam proses interaksi dan komunikasi tersebut akan berpotensi memberikan resiko yang bisa saja justru melahirkan ketidakpercayaan. Semua hal tersebut ditentukan oleh latar belakang dari individu-individu yang membangun komunikasi mulai dari faktor sosial dan faktor individual.

Kondisi tersebut akan menentukan sikap dari masing-masing individu, persepsi individu mengenai tekanan sosial untuk melakukan atau tidak sebuah perilaku (norma subjektif) dan *perceived behavioral control* yang berguna sebagai determinan intensi perilaku individu yang tidak berada di bawah kontrol penuh atau tekanan pihak lain. Dengan timbulnya beberapa hal tersebut, maka diharapkan akan timbul niat untuk memberikan kepercayaan dan harapan akhirnya dapat direalisasikan sebagai sebuah kepercayaan yang benar-benar bertahan lama dan tidak mudah terpengaruh dalam kondisi apapun.

Kepercayaan (*trust*) yang diterjemahkan sebagai kepercayaan merupakan prasyarat yang penting dalam sebuah interaksi bisnis. Kepercayaan, seperti dikemukakan oleh Jack Welch, sang legenda *General Electric* (GE), adalah sebuah kekuatan yang sangat dahsyat. Kepercayaan dapat membuat seseorang menjadi percaya diri, terbuka, jujur, bersedia mengambil risiko dan merasa lebih nyaman dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Kepercayaan juga dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya, ketidakpercayaan (*distrust*) akan menyebabkan seseorang menjadi bersifat tertutup, tidak percaya diri, enggan mengambil risiko dan tidak nyaman dalam menjalin hubungan dengan orang lain.

Bagi para pebisnis, relasi bisnis itu sendiri adalah jaminan terbaik. *Trust* yang meluas (*extended trust*) dibangun ketika interaksi dalam perusahaan semakin kompleks dan saling ketergantungan semakin

meningkat bersamaan dengan semakin besarnya skala kegiatan ekonomi. Secara bersamaan, namun dengan cara yang berbeda, *trust* akan tumbuh beriringan dengan sanksi. Hal ini sejalan dengan pendapat Luhmann, yang dikutip oleh Chalid, bahwa *trust* hanya mungkin dapat tumbuh dalam situasi di mana kemungkinan kerusakan lebih besar dari pada keuntungan yang didapatkan.² Alasan untuk menerima risiko ekstra ini disebabkan keyakinan bahwa mitra tidak akan bertindak oportunistik. Jadi, dalam situasi bisnis yang tidak menentu dan persaingan yang sangat ketat, sebuah organisasi tidak dapat menghindari dari keharusan untuk mempercayai pihak lain untuk mempertahankan kedudukan organisasi dalam kompetisi. Keyakinan bahwa mitra organisasi tidak akan mengkhianati adalah pilihan yang tidak terhindarkan setelah berbagai pengalaman mengantarkan sebuah organisasi pada suatu keputusan untuk memberi *trust*. Lingkaran orang-orang kepercayaan inilah membentuk jaringan kerja dan koneksi yang saling mendukung dan mengukuhkan posisi dalam bisnis.

Pada konteks ini, sangat dibutuhkan peran dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, khususnya *owner*, dalam menyusun strategi manajemen sumber daya manusianya. Strategi manajemen sumber daya manusia yang merupakan perencanaan komprehensif, terpadu dan dikoordinasikan dengan baik, yang dirancang untuk mengambil keputusan dan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia agar dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Strategi manajemen sumber daya manusia adalah strategi perencanaan sumber daya manusia, strategi rekrutmen dan seleksi, strategi pengembangan dan pelatihan, strategi penilaian kinerja, strategi kompensasi, strategi pemeliharaan dan strategi hubungan manajemen dengan karyawan. Akan tetapi dalam hal ini yang paling mendasari untuk melahirkan sebuah kepercayaan, yang perlu ditekankan dalam perusahaan ini adalah hubungan manajemen dengan karyawannya.³

Ketika seseorang menjadi bagian dari suatu kelompok, perkumpulan, lembaga, institusi dan lain sebagainya, maka dia telah masuk menjadi bagian dari organisasi tersebut, sehingga dia harus menciptakan suatu iklim keselarasan di dalamnya, sesuai dengan beberapa prinsip

² P. Chalid, "Peranan Modal Sosial Dalam Kegiatan Ekonomi."

³ Euis Dasipah, "Peranan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia."

kepercayaan transenden untuk mengembangkan bisnisnya, seperti berbicara apa adanya dan menciptakan transparansi, menunjukkan penghormatan dan menunjukkan loyalitas, meluruskan kesalahan dan memenuhi komitmen, mendengarkan terlebih dahulu dan memberikan kepercayaan, mengklarifikasi ekspektasi dan memberikan hasil-hasil, mengkonfrontasi realitas dan menjadi lebih baik, mempraktikkan akuntabilitas. Organisasi tanpa keselarasan akan menaburkan bibit-bibit ketidakpercayaan, karena keselarasan adalah embrio kepercayaan.⁴

Menumbuhkan kepercayaan transenden dalam suatu perusahaan berawal dari penumbuhan kepercayaan transenden dalam diri seorang pebisnis atau sumber daya manusianya, kemudian meningkat menjadi kepercayaan transenden dalam hubungan bisnis. Beberapa sinyal yang mengindikasikan adanya keselarasan dalam organisasi bisnis, bisa dilacak melalui perilaku, simbol, hubungan interaksi internal antar karyawan perusahaan, hubungan internal perusahaan dengan eksternal dan lain sebagainya. Sinyal mensinyalmen tersebut merupakan bukti autentik tentang adanya keselarasan atau tidak adanya keselarasan dalam suatu organisasi.

Cara mengkomunikasikan keselarasan dalam organisasi dimulai dengan cara membangun kepercayaan transenden dalam karakter, niat, kemampuan-kemampuan dan hasil-hasil. Integritas dan niat dalam suatu organisasi bisnis terangkum dalam visi dan misi organisasi, yang mencakup sistem yang baik dan membentuk perilaku yang saling menguntungkan antara kelompok internal dan eksternal dalam organisasi. Penentuan visi dan misi organisasi juga harus dilakukan dengan mengkomunikasikannya kepada masing-masing anggota, yang berpartisipasi dalam pembentukan awal organisasi. Mengkomunikasikan kemampuan dalam membentuk kepercayaan dalam organisasi bisnis, mencakup pemeliharaan terhadap talenta, komitmen, ketrampilan, inovasi, performa dan yang lainnya. Di samping itu, mengkomunikasikan hasil-hasil dalam membentuk kepercayaan, mencakup beberapa aspek keselarasan antara janji-janji dengan hasil-hasil, terlebih lagi jika hasil-hasil tersebut mampu menginspirasi kepercayaan dari konsumen kepada konsumen yang lainnya.

Covey, sebagaimana dikutip dalam Fauziah, menyatakan bahwa jika kepercayaan dalam organisasi rendah, maka akan ada tujuh pajak

⁴ Ikay Fauziah, "Kepercayaan Transenden."

kepercayaan yang merupakan dampak dari tidak adanya keselarasan, yaitu (1) kelebihan manajemen dan sumber daya manusia yang tidak perlu dan hanya akan menambah biaya operasional, misalnya membayar mahal sistem pengamanan yang berlapis-lapis, (2) birokrasi yang terlalu rumit, (3) politik kantor yang membangkitkan beberapa perilaku, seperti menahan informasi, konflik internal, operasi dalam agenda-agenda tersembunyi, persaingan tidak sehat antar departemen dan banyaknya rapat demi rapat yang tidak menghasilkan, (4) ketidakterlibatan anggota organisasi, karena mereka tidak memberikan kontribusi, energi, gairah dan kreativitas, (5) keluar masuknya karyawan yang berprestasi, (6) gejala dalam tubuh organisasi bisnis yang bisa menjalar memengaruhi para konsumen, karena para karyawan cenderung memperlakukan para pelanggan sebagaimana mereka sendiri diperlakukan oleh manajemen, (7) penipuan yang terjadi karena hilangnya integritas dan ketulusan niat dari para pelaku organisasi dan ini merupakan suatu bahaya yang sangat laten akibat hilangnya kepercayaan.

Pasang Surut Kepercayaan

Kepercayaan antar pihak yang terlibat dalam kerjasama bisnis tidak dapat terbentuk dengan mudah, melainkan harus dibangun dari awal melalui serangkaian proses pembuktian. Berdasarkan hal tersebut, maka seseorang dapat meraih kepercayaan dari pihak lain setelah membuktikan bahwa apa yang dikatakan dan dijanjikan benar-benar dipenuhi dengan layak. Hal ini berlangsung secara berulang-ulang hingga pihak lain benar-benar merasa yakin bahwa untuk seterusnya orang tersebut juga akan merealisasikan janji atau kata-kata yang disampaikan.

Menurut Lewicki dan Bunker, setidaknya terdapat empat faktor yang memengaruhi proses pembentukan kepercayaan, yaitu predisposisi kepribadian, reputasi dan *stereotype*, pengalaman actual serta orientasi psikologis. Keempat faktor tersebut jika diintegrasikan dengan model perubahan kepercayaan akan menjadi penentu apakah kepercayaan akan terbentuk pada kondisi awal, untuk kemudian berubah menjadi harapan, selanjutnya berkembang menjadi keyakinan yang direalisasikan dalam bentuk tindakan dan berakhir menciptakan loyalitas. Berdasarkan hal tersebut, maka pembahasan pada bagian ini akan menguraikan faktor-faktor yang menyebabkan terbentuknya harapan, keyakinan, tindakan dan loyalitas dari partner bisnis terhadap FAB ENTERPRISES.

Sebagaimana diungkapkan pada bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa para karyawan perusahaan ini menyatakan seluruh *partner* bisnis memiliki kepercayaan tinggi terhadap perusahaan dan pemiliknya. Hal ini dibuktikan dengan adanya hubungan baik yang terjalin antara perusahaan dengan seluruh *partner* bisnisnya dan tidak adanya *partner* bisnis yang memutuskan kerjasama selama ini. Berdasarkan sudut pandang internal, para karyawan menilai bahwa sosok pemimpin perusahaan yang berkompeten, cerdas, bertanggung jawab dan dapat dipercaya menjadi salah satu penentu utama terbentuknya kerjasama antara perusahaan dan seluruh *partner* bisnisnya.

Jika mengacu pada penilaian dari *partner* bisnisnya, maka diketahui bahwa faktor karakteristik pemimpin menjadi penentu utama terbentuknya kepercayaan terhadap perusahaan ini, baik *partner* bisnis yang berasal dari perusahaan dalam negeri maupun luar negeri, yang memulai hubungan bisnis dengan perusahaan ini berdasarkan reputasi dari pemiliknya yang dikenal sebagai pebisnis yang dapat dipercaya, memiliki pengalaman tinggi dan berkomitmen untuk melaksanakan kewajibannya. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa faktor yang mendorong terbentuknya harapan pada diri *partner* bisnis terhadap perusahaan ini adalah faktor reputasi *owner*. Pengetahuan terhadap reputasi dari *owner* ini mendorong para *partner* bisnis untuk memulai menjalin hubungan kerjasama bisnis. Hal ini sesuai dengan pendapat Child yang menyatakan bahwa perubahan dari kondisi awal ke harapan disebabkan karena adanya transfer pengetahuan atau perpindahan informasi.

Berdasarkan teori, reputasi mampu membentuk harapan yang kuat dan membawa individu untuk melihat elemen untuk percaya dan tidak percaya serta membawa kepada pendekatan hubungan untuk saling percaya. Reputasi yang baik berasal dari kompetensi unggul dan adanya integritas yang melekat pada diri. Dalam konteks munculnya harapan *partner* bisnis terhadap perusahaan ini, reputasi dari *owner* yang menjadi pendorong terciptanya harapan terhadap perusahaan berasal dari komitmen, tanggung jawab, integritas dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh *owner*. Hal ini sesuai dengan elaborasi dari *Elaboration Likelihood Model* (ELM), *Heuristic Systematic Model* (HSM) dan *Theory of Planned Behavior* (TPB), yang menggambarkan bahwa faktor individual dan faktor informasi membentuk risiko informasi yang mendorong terbentuknya sikap dan kontrol perilaku yang dirasakan.

Harapan dapat berkembang menjadi sebuah keyakinan jika apa yang diharapkan benar-benar dapat dipenuhi dengan baik berdasarkan pengalaman *factual*. Demikian juga dengan harapan *partner* bisnis terhadap perusahaan ini. Berdasarkan fakta, diketahui bahwa *owner* dan perusahaan ini benar-benar menunjukkan kinerja yang sesuai dengan harapan. Apa yang disampaikan, dijanjikan dan disepakati dalam kerjasama bisnis benar-benar ditunaikan dengan baik. Kinerja yang ditunjukkan oleh pihak yang memberi harapan, dalam hal ini adalah *owner* dan FAB ENTERPRISES, menjadi nilai yang diperhitungkan dan diperbandingkan oleh pihak yang berharap, dalam hal ini rekan bisnis, di mana hasil dari perhitungan tersebut menentukan terbentuknya keyakinan.

Perubahan dari harapan menjadi keyakinan melalui serangkaian proses pembuktian kinerja dan pengelolaan hubungan selama proses tersebut. Berdasarkan kajian di atas, diketahui bahwa perusahaan ini dan *partner* bisnisnya berupaya menjalin komunikasi yang terstruktur dan aplikatif untuk mengelola hubungan bisnisnya. Berbagai metode digunakan, mulai dari penyusunan prosedur kerja sama, pembuatan kelompok whatsapp (WA) untuk memudahkan komunikasi dan kroscek, hingga turun langsung ke lapangan untuk memeriksa kasus-kasus tertentu. Komunikasi yang dibentuk antara kedua perusahaan menjadi media untuk mengawal terbentuknya keyakinan pada diri *partner* bisnis terhadap perusahaan ini.

Pembentukan keyakinan atas kinerja pihak lain yang terlibat dalam hubungan bisnis merupakan indikasi dari terbentuknya kepercayaan yang disebut dengan proses pemahaman. Jika hal tersebut semakin meningkat, maka keyakinan akan membentuk tindakan yang mengimplikasikan unsur kepercayaan, seperti penggunaan jasa secara berkelanjutan. Peningkatan keyakinan menjadi tindakan tidak hanya memerlukan adanya pembuktian, namun lebih dari itu. Dalam hal ini, perusahaan tersebut telah berhasil membuat *partner* bisnisnya menjadi percaya dan tetap menjalin kerjasama dengannya selama bertahun-tahun karena memang sudah menunjukkan konsistensi dalam kinerjanya. Selain itu, karakteristik *owner* yang menjadi faktor utama penentu terjalinnya hubungan bisnis juga memiliki konsistensi. Dalam artian, meskipun terdapat beberapa permasalahan yang sempat menghambat proses kerjasama, seperti perubahan internal perusahaan, adanya kebijakan pemerintah yang menyebabkan penurunan profit maupun

ketika terjadi krisis yang menyebabkan meningkatnya nilai tukar dolar, namun pemilik perusahaan tetap menunjukkan integritas dan komitmen, yang membuat para *partner* bisnis semakin menaruh kepercayaan terhadapnya. Pada akhirnya, konsistensi kinerja dan integritas yang ditunjukkan perusahaan ini mampu membuat *partner* bisnisnya menjadi loyal dan berharap untuk dapat bekerja sama dengan perusahaan ini secara terus menerus pada masa-masa mendatang.

Kepercayaan dalam hubungan bisnis dapat mengalami peningkatan atau penurunan. Demikian juga dengan proses pembentukan kepercayaan, di mana di satu sisi terdapat faktor-faktor yang mendorong terbentuknya kepercayaan antar pihak yang terlibat hubungan bisnis, sementara di satu sisi terkadang muncul faktor-faktor yang menghambat terbentuknya kepercayaan. Berdasarkan kajian pada bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa seluruh informan menyatakan bahwa perusahaan ini dapat dipercaya, yang mengindikasikan tidak adanya permasalahan yang menyebabkan terhambatnya pembentukan atau menurunnya kepercayaan yang telah dimiliki *partner* bisnis.

Namun demikian, penulis menangkap satu hal yang sempat menjadi kendala dalam kerjasama antara perusahaan ini dan *partner* bisnisnya, yaitu ketika terjadi perubahan internal perusahaan dari PT. MAF menjadi FAB ENTERPRISES. Dalam hal ini, salah satu *partner* bisnis sempat mengalami permasalahan karena adanya tekanan dari *partner* bisnis yang lain. Peristiwa tersebut menunjukkan adanya pemotongan jalur komunikasi, di mana komunikasi antar *partner* bisnis seharusnya melalui perusahaan ini secara tidak langsung antar sesama *partner* bisnis. Mungkin hal ini disebabkan karena proses perubahan internal perusahaan, sehingga komunikasi terhadap *partner* bisnis menjadi sedikit bermasalah. Namun demikian, dampak yang muncul dari permasalahan tersebut sebenarnya sangat besar terhadap pembentukan kepercayaan. Bahkan disebutkan bahwa salah satu *partner* bisnis diinstruksikan oleh direksinya untuk meminta jaminan kepada perusahaan ini atas kerja sama bisnis yang dilakukan. Padahal selama bertahun-tahun menjalin hubungan bisnis, *partner* bisnis tersebut tidak pernah menggunakan sistem jaminan pada setiap transaksi kerja sama yang dilakukan. Permintaan jaminan ini menunjukkan menurunnya kepercayaan dari *partner* bisnis, sekaligus menjadi penghambat terbentuknya kepercayaan dalam hubungan bisnis antara perusahaan ini dan *partner* bisnisnya.

Secara teoritis, membangun kepercayaan pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain untuk percaya dan mengambil resiko. Lewicki menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kepercayaan individu dalam mengembangkan harapannya mengenai bagaimana seseorang dapat percaya kepada orang lain, bergantung kepada empat factor. Pertama adalah predisposisi kepribadian, yang menunjukkan bahwa setiap individu memiliki predisposisi yang berbeda untuk percaya kepada orang lain. Semakin tinggi tingkat predisposisi individu terhadap kepercayaan, semakin besar pula harapan untuk dapat mempercayai orang lain. Kedua adalah reputasi dan *stereotype*, yang meskipun individu tidak memiliki pengalaman langsung dengan orang lain, harapan individu dapat terbentuk melalui apa yang dipelajari dari teman ataupun dari apa yang telah didengar. Reputasi orang lain biasanya membentuk harapan yang kuat yang membawa individu untuk melihat elemen untuk percaya dan tidak percaya serta membawa pada pendekatan hubungan untuk saling percaya. Ketiga adalah pengalaman aktual, pada kebanyakan orang, individu membangun fase dari pengalaman untuk berbicara, bekerja, berkoordinasi dan berkomunikasi. Beberapa dari fase tersebut sangat kuat di dalam kepercayaan, dan sebagian kuat di dalam ketidakpercayaan. Sepanjang berjalannya waktu, baik elemen kepercayaan maupun ketidakpercayaan memulai untuk mendominasi pengalaman, untuk menstabilkan dan secara mudah mendefinisikan sebuah hubungan ketika polanya sudah stabil, individu cenderung untuk mengeneralisasikan sebuah hubungan dan menggambarkannya dengan tinggi atau rendahnya kepercayaan atau ketidakpercayaan. Keempat adalah orientasi psikologis, yang menyatakan bahwa individu membangun dan mempertahankan hubungan sosial berdasarkan orientasi psikologisnya. Orientasi ini dipengaruhi oleh hubungan yang terbentuk dan sebaliknya. Dalam artian, agar orientasinya tetap konsisten, maka individu akan mencari hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka.

Berdasarkan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang memengaruhi individu dalam mengembangkan kepercayaannya terhadap individu lain yaitu bergantung pada predisposisi kepribadian, pengalaman aktual, reputasi seseorang yang tidak hanya terbentuk dari pengalaman serta orientasi psikologis yang berkaitan dengan kesesuaian hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka.

Kepercayaan di sini dianggap sebagai sebuah objek *intangible* yang bisa ditransfer dari seorang pemberi kepercayaan (*trustor*) kepada seorang penerima kepercayaan (*trustee*). Ketika *trust* muncul dan ditransfer, terjadi perubahan sikap mental dari *trustor* yang mendorongnya untuk memberikan hak kepada *trustee* untuk melakukan sesuatu yang menjadi kepentingannya. Sewaktu memberikan hak tersebut *trustor* sadar bahwa tindakannya itu mengandung sebuah resiko dan menjadikannya *vulnerable* (rentan terhadap resiko) atas tindakan *trustee*. Kepercayaan bisa mengurangi resiko atau perasaan rentan tersebut sehingga transaksi di antara keduanya bisa terjadi.

Peran penting kepercayaan di dalam menciptakan loyalitas merupakan faktor awal yang menciptakan komitmen antara seorang konsumen dengan suatu penyedia produk atau jasa. Jika kepercayaan merupakan faktor utama dalam membentuk komitmen dan loyalitas, maka proses pembentukannya merupakan hal yang penting untuk diketahui. Sebagai model awal dari proses pembentukan kepercayaan adalah model dari Singh and Sirdeshmukh yang menjelaskan bahwa pembentukan kepercayaan sudah dimulai sebelum seseorang menerima jasa. Kadar atau tingkat kepercayaan pada fase ini masih sangat kecil. Setelah proses konsumsi jasa selesai, tingkat kepercayaan menjadi berubah. Pengalaman yang positif saat mengkonsumsi jasa (kepuasan) akan meningkatkan kepercayaan, sementara pengalaman yang negatif (ketidakpuasan) akan menurunkan kepercayaan seseorang terhadap usaha jasa tersebut. Tinggi rendahnya kepercayaan setelah menerima jasa akan memengaruhi tinggi rendahnya loyalitas.

Demikian halnya yang terjadi dalam proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan bisnis antara FAB ENTERPRISES dengan *partner* bisnisnya. Lahirnya kepercayaan yang tidak bisa terjadi secara *instant*, dipastikan terjadi proses yang berliku dengan beragam faktor pendukung dan penghambatnya. Faktor pendukungnya meliputi latar belakang *owner* sebagai seorang pelaut, pengalaman kerja *owner* dalam bidang pelayaran maupun logistik, kepercayaan diri yang tinggi, jaringan bisnis yang luas, kemampuan komunikasi dan gaya kepemimpinan. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan bisnis perusahaan ini dengan *partner* bisnisnya adalah ketergantungan kepada *vendor*, tidak adanya sistem berbasis TIK dan kurangnya kepercayaan pimpinan kepada staf.

Kunci Sukses Membangun Kepercayaan

Untuk mengetahui faktor penentu terciptanya kepercayaan dalam hubungan organisasi antara perusahaan dengan *partner* bisnisnya, diperoleh berdasarkan sub tema dan tema yang sering muncul dalam setiap petikan wawancara yang menggambarkan proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan antar organisasi antara perusahaan ini dengan para *partner* bisnisnya.

Pertama adalah dasar pemberian kepercayaan berdasar faktor latar belakang. Hal ini tercermin dari wawancara dengan Mr. N selaku direktur PT. Harvestar, AY selaku *general manager* PT. Astarika Stuarindo, AH selaku *owner* PT. Alam Sejati Trans dan Tim PT. Berlian Manyar Sejahtera (BMS). Beberapa wawancara di atas memiliki makna bahwa kepercayaan lahir berawal dari sebuah informasi dan referensi tentang seseorang yang menjadi objek kepercayaan tersebut, kemudian dikuatkan dengan *personality* dan latar belakangnya yang baik serta dibuktikan dengan kemampuan rapor kinerjanya. Sub tema yang lahir dari tema ini adalah kemampuan dan kinerja, latar belakang personal dan informasi serta referensi. Tema yang sering muncul dalam bagian ini adalah latar belakang personal.

Kedua adalah dasar pemberian kepercayaan berdasar karakteristik individual. Hal ini tercermin dari hasil wawancara dengan Mr. N selaku direktur PT. Harvestar, AY selaku *general manager* PT. Astarika Stuarindo, AH selaku *owner* PT. Alam Sejati Trans dan Tim BMS. Hasil wawancara dengan para informan tersebut menunjukkan makna bahwa kepercayaan tidak dapat dihitung secara matematis, melainkan juga harus diimbangi dengan karakteristik pribadi yang positif. Sub tema yang lahir dari tema ini adalah karakteristik pribadi yang baik, pengambil keputusan hanya satu, karakteristik pribadi yang baik dan garansi dari pemberi informasi. Tema yang sering muncul adalah karakteristik pribadi yang baik, seperti dapat dipercaya, menepati janji dan memiliki kesesuaian antara perkataan dan perbuatan, jujur dan dapat dipercaya.

Ketiga adalah dasar kepercayaan pemberian *project*. Hal ini tercermin dari beberapa hasil wawancara dengan Mr. N selaku direktur PT. Harvestar, AY selaku *general manager* PT. Astarika Stuarindo, AH selaku *owner* PT. Alam Sejati Trans dan Tim BMS. Hasil wawancara dengan para informan tersebut memiliki makna bahwa kepercayaan pemberian pekerjaan hanya dilakukan berdasarkan dengan uji coba pemberian

pekerjaan. Ketika hasil uji coba pemberian pekerjaan tersebut memiliki hasil yang baik, maka tidak perlu lagi perjanjian di atas kertas atau pemberian MoU. Sub tema yang lahir dari tema ini adalah kinerja yang baik dan bekerja tanpa perjanjian dan MoU. Tema yang sering muncul adalah bekerja tanpa perjanjian dan MoU.

Keempat adalah pola komunikasi untuk menjaga kepercayaan. Hal ini tercermin dari petikan hasil wawancara dengan Mr. N selaku direktur PT. Harvestar, AY selaku *general manager* PT. Astarika Stuarindo, AH selaku *owner* PT. Alam Sejati Trans dan Tim BMS. Beberapa petikan wawancara tersebut memiliki makna bahwa pola komunikasi untuk menjaga kepercayaan dilakukan dengan langsung berhubungan dengan *owner* dan tanpa membuat perjanjian di atas kertas atau MoU agar tidak menyinggung perasaan dari *owner* FAB Enterprises. Sub tema yang lahir dari tema ini adalah *direct Information* kepada *owner* dan menggunakan media alat bantu komunikasi seperti WhatsApp (WA). Tema yang sering muncul adalah *direct information* kepada *owner*.

Kelima adalah mitigasi resiko mis-informasi dan komunikasi. Hal ini tercermin dari beberapa petikan wawancara dengan Mr. N selaku direktur PT. Harvestar, AY selaku *general manager* PT. Astarika Stuarindo, AH selaku *owner* PT. Alam Sejati Trans dan Tim BMS. Beberapa petikan wawancara tersebut memiliki makna bahwa untuk mengurangi risiko kesalahpahaman dalam informasi dan komunikasi, selain melakukan komunikasi dengan *owner*, juga digunakan SOP serta alat bantu komunikasi seperti WA. Sub tema yang lahir dari tema ini adalah *direct information* kepada *owner*, menggunakan SOP dan menggunakan media alat bantu komunikasi seperti WhatsApp (WA). Tema yang sering muncul adalah menggunakan media alat bantu komunikasi seperti WhatsApp (WA).

Keenam adalah motif yang melatarbelakangi kepercayaan terhadap perusahaan ini. Hal ini tercermin dari beberapa petikan wawancara dengan Mr. N selaku direktur PT. Harvestar, AY selaku *general manager* PT. Astarika Stuarindo, AH selaku *owner* PT. Alam Sejati Trans dan Tim BMS. Beberapa petikan wawancara tersebut memiliki makna bahwa motif yang melatarbelakangi kepercayaan terhadap perusahaan ini adalah adanya keyakinan bahwa hubungan kerjasama yang terjalin adalah saling menguntungkan. Sub tema yang lahir dari tema ini adalah motif ekonomi, sedangkan tema yang sering muncul adalah motif ekonomi.

Ketujuh adalah faktor eksternal yang memengaruhi kepercayaan. Hal ini tercermin dari beberapa petikan wawancara dengan Mr. N selaku direktur PT. Harvestar, AY selaku *general manager* PT. Astarika Stuarindo, AH selaku *owner* PT. Alam Sejati Trans dan Tim BMS. Beberapa petikan wawancara tersebut memiliki makna bahwa faktor eksternal yang diduga memengaruhi kepercayaan antara rekan bisnis dengan perusahaan ini adalah faktor yang tidak timbul dan dapat dikendalikan oleh keduanya, seperti kebijakan pemerintah, nilai tukar rupiah dan tekanan dari rekanan. Sub tema yang lahir dari tema ini adalah kebijakan pemerintah, nilai tukar rupiah dan tekanan dari rekanan.

Kedelapan adalah jika *owner* tidak ada atau pensiun. Hal ini tercermin dari beberapa petikan wawancara dengan Mr. N selaku direktur PT. Harvestar, AY selaku *general manager* PT. Astarika Stuarindo, AH selaku *owner* PT. Alam Sejati Trans dan Tim BMS. Beberapa petikan wawancara tersebut memiliki makna bahwa kemungkinan yang terjadi jika *owner* perusahaan ini sudah tidak ada, baik itu karena pensiun maupun karena meninggal dunia, hubungan kerjasama akan tetap berjalan meskipun dengan mekanisme yang berbeda. Sub tema yang lahir dari tema ini adalah tetap kerjasama dengan sistem yang berbeda dan tetap menjaga hubungan baik.

Kesembilan adalah cara mempertahankan kepercayaan jangka panjang. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan Mr. N selaku direktur PT. Harvestar, AH selaku *owner* PT. Alam Sejati Trans dan Tim BMS. Beberapa petikan wawancara tersebut memiliki makna bahwa kepercayaan dengan orientasi jangka panjang adalah dengan menjaga kesolidan tim dan memperbarui pola kerja sama dengan berbasis sistem informasi. Sub tema yang lahir dari tema ini adalah membuat sistem, menjaga soliditas tim dan memperbarui pola kerjasama. Tema yang sering muncul adalah membuat sistem.

Di samping itu, faktor penentu sebagai kunci sukses dalam membangun kepercayaan bisnis mencakup beberapa prinsip yang harus menjadi pedoman bagi pebisnis.⁵ Pertama adalah berbicara apa adanya dan menciptakan transparansi. Berbicara apa adanya sangat memengaruhi hubungan antar sesama, karena bisa menambah dividen kepercayaan dalam hubungan tersebut. Pembicaraan yang apa adanya juga dilakukan secara santun dan proporsional, tidak dengan cara yang

⁵ Ibid.

ekstrim. Penciptaan sebuah transparansi dalam suatu hubungan juga mutlak diperlukan, ketika seseorang ingin menambah dividen kepercayaannya. Hal ini sangat positif demi membentuk sebuah tim yang solid, yang didukung oleh kepercayaan antar individu di dalamnya.

Kedua adalah menunjukkan penghormatan dan menampakkan loyalitas. Pembentukan kepercayaan antar sesama dalam dunia bisnis serta penghormatan antar pebisnis adalah suatu keharusan. Penghormatan bisa diartikan dengan adanya kepedulian antar sesama, tentang bagaimana karyawan yang berada di golongan paling bawah diperdulikan dan dihormati, sehingga mereka merasa sejajar. Penghormatan antar mitra kerja adalah kepercayaan yang mengantarkan kepada kesuksesan. Penghormatan yang proporsional baik dilakukan. Menunjukkan loyalitas kepada orang lain bisa dilakukan dengan mengakui segala macam kontribusi yang diberikan mereka, menjaga kehormatan orang lain dan membicarakan perilaku orang lain dengan semestinya. Loyalitas seorang pebisnis kepada bawahannya atau atasannya juga bisa menyemai benih-benih kepercayaan di antara mereka dan ini sangat berarti bagi kemajuan sebuah bisnis. Sikap baik yang diupayakan oleh atasan kepada bawahan, akan membangkitkan semangat kerja dan menjadikan sang pekerja loyal terhadap atasan dan perusahaan. Beberapa perilaku yang bisa menumbuhkan loyalitas di antara hubungan bisnis, yaitu perilaku dari atasan ke bawahan, dan sebaliknya, dari bawahan ke atasan.

Ketiga adalah meluruskan kesalahan dan memenuhi komitmen. Ketika kesalahan sudah terjadi dalam dunia bisnis, maka kata maaf saja tidak cukup untuk bisa mengganti kepercayaan yang telah hilang. Ketulusan pebisnis untuk mengakui kesalahannya, meminta maaf, kemudian mengganti kerugian dengan mengerahkan segala atensinya, akan merubah pandangan mitra bisnisnya. Dari sikap ketidakpuasan, yang kemudian memunculkan permusuhan, menjadi sebuah penghormatan yang berujung kepada meningkatnya tingkat kepuasan dan loyalitas, sehingga pebisnis memperoleh berkah dari upaya-upaya perbaikan tersebut, yaitu meningkatnya kepercayaan dari mitra bisnisnya.

Keempat adalah mendengarkan terlebih dahulu dan memberikan kepercayaan. Penting bagi seorang pebisnis untuk mendengar, memahami dan melihat terlebih dahulu, sehingga dirinya tidak melakukan suatu perbuatan yang tidak produktif dan sia-sia. Ketika

suatu pekerjaan dilakukan dengan mengedepankan beberapa asumsi saja, tanpa mendengarkan kebutuhan, keinginan atau keluh kesah orang lain, maka pekerjaan tersebut tidak akan menghasilkan kepercayaan dari orang lain. Dengan mendengarkan, seseorang bisa memberikan kepercayaan secara proporsional kepada orang lain dan mendapatkan kepercayaan darinya. Sehingga mendengarkan terlebih dahulu merupakan satu syarat mutlak bagi kemajuan sebuah bisnis.

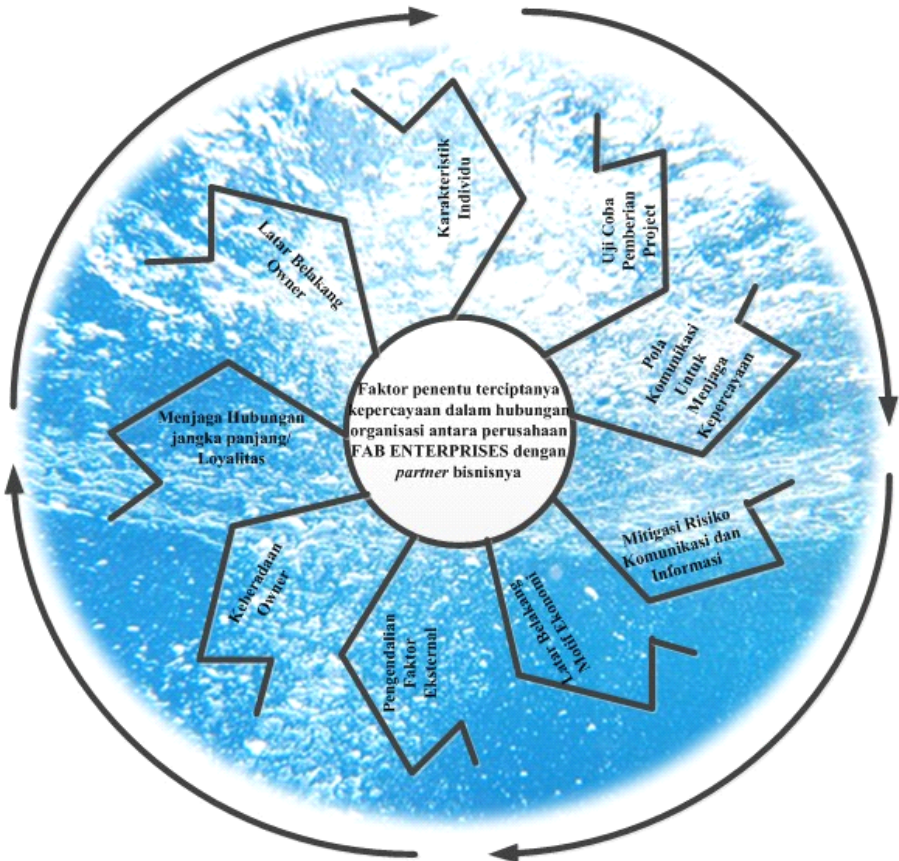
Kelima adalah mengklarifikasi ekspektasi dan memberikan hasil-hasil. Harapan merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang, dan ketika lingkungannya lebih luas dan lebih dari satu orang, maka harus ada kesepakatan dan kejelasan harapan. Dengan adanya keseragaman harapan, maka visi dan misi tercipta, dan akhirnya mendefinisikan harapan. Menciptakan sebuah harapan akan menjadi sesuatu pendongkrak kepercayaan jika harapan tersebut realistis, begitu juga sebaliknya, harapan yang tidak realistis justru akan menjadikan minus kepercayaan. Menjadikan suatu harapan terlaksana ditandai dengan adanya hasil-hasil, yang merupakan nilai tambah bagi seseorang agar bisa mendapatkan kepercayaan dari sesamanya. Hasil juga menunjukkan kredibilitas, kemauan dan kemampuan seseorang dalam bekerja.

Keenam adalah mengonfrontasikan realitas dan menjadi lebih baik. Ketika realitas tidak bersahabat, dibutuhkan kejelian dan keberanian seorang pebisnis untuk terus membenahi diri dengan melibatkan kreativitas, kemampuan dan keterbukaan yang ada pada dirinya. Menyampaikan realitas yang bersahabat adalah hal yang sangat mudah, karena seorang pendengar akan lebih menyenangi realitas tersebut. Akan tetapi menyampaikan realitas yang tidak bersahabat adalah suatu kesulitan yang luar biasa, terlebih jika realitas tersebut menyangkut ketidakjelasan nasib para pekerja, mitra kerja dan juga konsumen.

Ketujuh adalah mempraktikkan akuntabilitas. Akuntabilitas adalah mental seorang ksatria, yang pada saat ini sangat mahal harganya. Misteri hilangnya akuntabilitas ini bermula ketika hilang tanggung jawab dalam dirinya, akan tetapi hanya bisa meminta pertanggungjawaban dari orang lain. Akuntabilitas bisa terjadi jika seorang pebisnis *aware* dengan batasan-batasan hak miliknya dan hak milik orang lain, yang akan berakibat kesadaran terhadap kewajiban akan dirinya dan orang lain. Batasan-batasan dalam hak milik pribadinya akan mengakibatkan seorang pebisnis berusaha memberikan penjaminan yang maksimal

terhadap sesuatu yang menjadi haknya, dan dirinya akan bertanggung jawab untuk tidak merusak hak orang lain. Batasan-batasan akan hak milik orang lain, akan membuat seorang pebisnis hati-hati dalam mengembangkan bisnisnya, agar terhindar dari praktek pengambilalihan hak orang lain secara ilegal. Setelah mengetahui hak milik pribadi dan orang lain, maka akan berakibat pada adanya tanggung pribadi antara diri pebisnis dan orang lain, dan pastinya akan berdampak positif pada hasil keputusan-keputusan bisnis yang diambilnya, dampak yang tidak hanya positif untuk dirinya, tetapi juga bagi orang lain.

Berdasarkan teori dan informasi di atas, maka skema atau model kunci sukses sebagai penentu dalam membangun kepercayaan dalam dunia bisnis dapat digambarkan sebagai berikut:



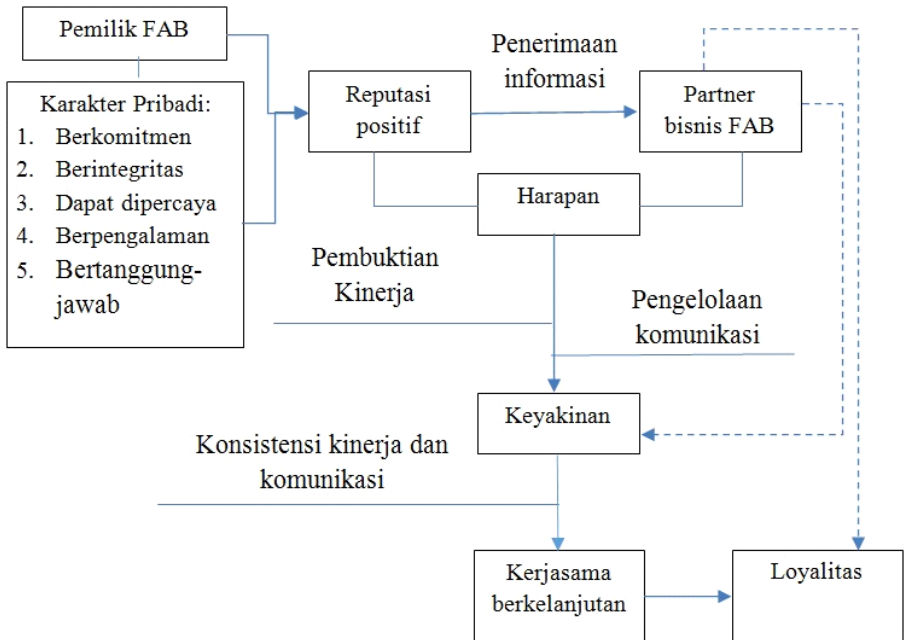
Gambar 18. Skema Kunci Sukses Membangun Kepercayaan Bisnis

Model Kepercayaan Bisnis

Kepercayaan dalam hubungan bisnis antara sebuah perusahaan dengan *partner* bisnisnya terbentuk melalui suatu proses panjang yang terdiri dari beberapa tahapan, yaitu tahap awal, tahap terbentuknya harapan, tahap terbentuknya keyakinan dan tahap terbentuknya tindakan dan loyalitas. Pada tahap awal ketika hubungan bisnis baru terbentuk, *partner* bisnis mendasarkan keputusannya untuk menjalin hubungan bisnis dengan FAB ENTERPRISES pada reputasi positif dari sang *owner*. Reputasi positif tersebut berasal dari karakteristik diri dari *owner* yang memiliki komitmen tinggi, bertanggung jawab, berintegritas, berpengalaman dan dapat dipercaya. *Partner* bisnis yang mendapatkan informasi mengenai reputasi positif tentang *owner* selanjutnya menaruh harapan terhadap perusahaan tersebut dan menciptakan minat untuk membuka pintu kerjasama bisnis.

Harapan yang dimiliki oleh *partner* bisnis berhasil dipenuhi FAB ENTERPRISES dan pemiliknya melalui unjuk kinerja yang sesuai dengan ekspektasi dan didukung oleh pengelolaan komunikasi yang intensif. Ketika perusahaan tersebut berhasil membuktikan bahwa dirinya mampu memenuhi kewajiban dan memberikan hasil yang sesuai dengan harapan *partner*, maka harapan berkembang menjadi keyakinan. *Partner* bisnis menjadi yakin bahwa perusahaan ini memang memiliki kualitas yang dibutuhkan untuk membuat kerjasama bisnis yang dijalin dapat terlaksana dengan baik. Selanjutnya keyakinan yang terbentuk semakin bertambah seiring dengan konsistensi kinerja yang membuat *partner* bisnisnya mengambil tindakan untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan ini secara berkelanjutan.

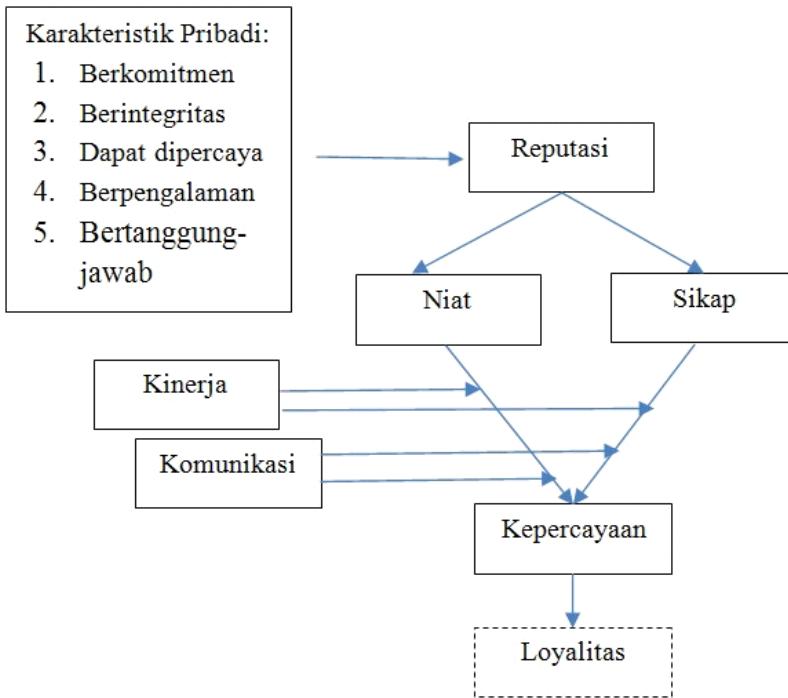
Hal tersebut dapat dituangkan dalam alur pembentukan kepercayaan di bawah ini:



Gambar 19. Alur Pembentukan Kepercayaan dan Partner Bisnis

Gambar di atas merepresentasikan bahwa loyalitas atau hubungan dengan orientasi jangka panjang antara sebuah perusahaan dengan mitra bisnisnya akan mampu direalisasikan dengan karakteristik pribadi dari sang *owner*. Hal ini akan membuat reputasi *owner* dan perusahaan menjadi semakin positif, sehingga dapat dijadikan sumber referensi yang baik bagi *partner* bisnis yang membutuhkan informasi. Kondisi ini memberikan harapan yang besar bagi mitra bisnis, bahwa perusahaan ini memang mampu membuktikan kapabilitasnya dengan menunjukkan kinerja yang baik dan mampu menjaga komunikasi dengan baik pula. Hal ini yang semakin menguatkan mitra bisnis untuk yakin akan konsistensi kinerja dan komunikasi yang dihasilkan, sehingga mereka selalu berusaha untuk menjalin kerjasama yang berkelanjutan.

Berdasarkan alur pembentukan kepercayaan beserta faktor-faktor yang memengaruhinya, maka dapat digambarkan model kepercayaan dalam hubungan bisnis perusahaan dengan *partner* bisnisnya sebagai berikut:



Gambar 20. Model Kepercayaan dalam Bisnis

Teori Baru

Kajian pada buku ini sebenarnya berusaha memberikan paparan temuan baru. Berdasarkan data dan/atau informasi yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, maka ada beberapa konsep yang disusun sebagai temuan teori baru yang kebenarannya sesuai dengan data dan fakta lapangan. Pertama adalah dasar pemberian kepercayaan dilihat dari latar belakang personal. Hal ini memiliki makna bahwa kepercayaan lahir berawal dari sebuah informasi dan referensi tentang seseorang yang menjadi objek kepercayaan tersebut, kemudian dikuatkan dengan *personality* dan latar belakangnya yang baik serta dibuktikan dengan kemampuan rapor kinerjanya. Fakta ini memberikan tiga temuan, yaitu (1) kepercayaan diberikan dengan melihat kemampuan dan kinerjanya, (2) kepercayaan diberikan dengan melihat pengalaman pribadinya, (3) kepercayaan dengan mendengar informasi dan referensi orang lain.

Kedua adalah dasar pemberian kepercayaan dilihat dari karakteristik pribadi. Hal ini bermakna bahwa kepercayaan tidak dapat dihitung secara matematis, melainkan juga harus diimbangi dengan karakteristik pribadi yang positif. Fakta ini memberikan empat temuan, yaitu (1) kepercayaan

diberikan berdasarkan sifat baik yang dimiliki, seperti dapat dipercaya, tepat janji dan memiliki kesesuaian antara perkataan dan perbuatan, (2) kepercayaan diberikan berdasarkan pola pengambilan keputusan yang terpusat pada satu orang, (3) kepercayaan diberikan dengan melihat sikap jujur yang dimiliki dan dapat dipercaya, (4) kepercayaan diberikan karena adanya garansi dari pihak pemberi informasi.

Ketiga adalah dasar kepercayaan pemberian *project*. Hal ini memiliki makna bahwa dalam pemberian pekerjaan hanya dilakukan berdasarkan dengan uji coba pemberian pekerjaan. Ketika hasil uji coba pemberian pekerjaan tersebut memiliki hasil yang baik, maka tidak perlu lagi perjanjian di atas kertas atau pemberian MoU. Fakta ini memberikan empat temuan, yaitu (1) kepercayaan diberikan dengan bentuk pemberian *project* tanpa MoU, (2) pemberian kepercayaan dengan bentuk pemberian *project* karena adanya visi pengembangan sumber daya manusia, (3) pemberian kepercayaan mengacu kepada adanya pemberian penghargaan pada karyawan lama, (4) kepercayaan diberikan karena terdapat upaya untuk selektif dalam memilih mitra bisnis.

Keempat adalah pola komunikasi untuk menjaga kepercayaan. Hal ini bermakna bahwa pola komunikasi dari pebisnis dan mitranya, sehubungan dengan upaya untuk menjaga kepercayaan, dilakukan dengan langsung berhubungan dengan *owner* dan tanpa membuat perjanjian di atas kertas atau MoU agar tidak menyinggung perasaan dari *owner* perusahaan. Fakta ini memberikan dua temuan, yaitu (1) pola komunikasi untuk menjaga kepercayaan adalah dengan melakukan *direct information* kepada *owner*, (2) pola komunikasi untuk menjaga kepercayaan adalah dengan menggunakan media alat bantu komunikasi seperti WhatssApp (WA).

Kelima adalah mitigasi resiko mis-informasi dan komunikasi. Hal ini memiliki makna bahwa untuk mengurangi risiko kesalahpahaman dalam informasi dan komunikasi, selain melakukan komunikasi dengan *owner*, juga digunakan SOP serta alat bantu komunikasi seperti WA. Fakta ini memberikan tiga temuan, yaitu (1) mitigasi resiko adanya mis-informasi dan komunikasi dilakukan dengan *direct information* kepada *owner*, (2) mitigasi resiko mis-informasi dan komunikasi dilakukan dengan menggunakan SOP, (3) mitigasi resiko mis-informasi dan komunikasi dilakukan dengan menggunakan media alat bantu komunikasi seperti WhatssApp (WA).

Keenam adalah motif yang melatarbelakangi kepercayaan terhadap perusahaan. Hal ini bermakna dasar atau motivasi pemberi dan penerima kepercayaan dalam hubungan bisnis antara perusahaan ini dengan para mitranya adalah adanya keyakinan bahwa hubungan kerjasama yang terjalin adalah saling menguntungkan. Fakta ini hanya memberikan satu temuan, yaitu motif yang melatarbelakangi kepercayaan terhadap perusahaan ini adalah motif ekonomi.

Ketujuh adalah faktor eksternal yang memengaruhi kepercayaan. Hal ini memiliki makna bahwa segala faktor, baik yang timbul secara langsung ataupun tidak dan dapat dikendalikan oleh keduanya, seperti kebijakan pemerintah, nilai tukar rupiah dan tekanan dari rekanan. Fakta ini memberikan tiga temuan, yaitu (1) kebijakan pemerintah merupakan salah satu bentuk faktor eksternal yang memengaruhi pemberian kepercayaan, (2) nilai tukar rupiah merupakan salah satu bentuk faktor eksternal yang memengaruhi pemberian kepercayaan, (3) tekanan dari rekanan atau mitra kerja merupakan salah satu bentuk faktor eksternal yang memengaruhi pemberian kepercayaan.

Kedelapan adalah jika *owner* tidak ada atau pensiun. Hal ini memiliki andil yang cukup besar dalam pemberian sebuah kepercayaan. Kemungkinan yang terjadi jika *owner* sudah tidak ada, baik itu karena pensiun maupun karena meninggal dunia, hubungan kerjasama akan tetap berjalan, meskipun dengan mekanisme yang berbeda. Fakta ini memberikan dua temuan, yaitu (1) untuk menjaga kepercayaan jika *owner* tidak ada atau pensiun akan tetap dilakukan kerjasama dengan sistem yang berbeda, (2) untuk menjaga kepercayaan jika *owner* tidak ada atau pensiun dilakukan dengan tetap menjaga hubungan baik antar perusahaan dan suksesor.

Kesembilan adalah cara mempertahankan kepercayaan jangka panjang. Cara untuk mempertahankan kepercayaan dengan orientasi jangka panjang adalah dengan menjaga kesolidan tim dan memperbarui pola kerjasama dengan berbasiskan sistem informasi. Fakta ini memberikan tiga temuan, yaitu (1) cara mempertahankan kepercayaan jangka panjang adalah dengan membuat sistem dengan dukungan TIK, (2) cara mempertahankan kepercayaan jangka panjang adalah dengan menjaga soliditas tim, (3) cara mempertahankan kepercayaan jangka panjang adalah dengan memperbarui pola kerjasama seiring berkembangnya situasi.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut di atas, maka dapat dikemukakan proposisi mayor pada kajian buku ini adalah proses terbentuknya kepercayaan dalam hubungan bisnis antara perusahaan nasional dan internasional diperlukan pola yang sistematis yang didasari oleh latar belakang personal dan karakteristik pribadi yang baik, agar dapat melakukan mitigasi resiko baik dalam pola komunikasi maupun pengaruh dari pihak eksternal, sehingga mampu mempertahankan jalinan kepercayaan tersebut dalam jangka panjang atau lahir sebuah loyalitas. Proses pembentukan kepercayaan dibutuhkan dalam hubungan antar organisasi antara perusahaan dengan *partner* bisnisnya telah didukung dengan fakta dan teori. Terbukti ada faktor pendukung dalam proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan antar organisasi antara perusahaan dengan *partner* bisnisnya. Terbukti ada faktor penentu sebagai kunci sukses bagi terciptanya kepercayaan dalam hubungan organisasi antara perusahaan perusahaan dengan *partner* bisnisnya. Akhirnya, telah terlahir model kepercayaan dapat membangun hubungan organisasi antara perusahaan dengan *partner* bisnis yang terbangun berdasarkan atas temuan fakta di lapangan dan kajian teori.

- Bab 7 -

Penutup

Kajian dalam buku ini memberikan kontribusi berupa perumusan model kepercayaan dalam hubungan bisnis dengan mengacu kepada elaborasi dari *Elaboration Likelihood Model* (ELM), *Heuristic Systematic Model* (HSM) dan *Theory of Planned Behavior* (TPB). Oleh karena itu, bagi setiap perusahaan yang ingin menumbuhkan, menjaga dan mempertahankan kepercayaan dalam hubungan bisnis dengan *partner*-nya perlu memperhatikan faktor-faktor yang menjadi penentu sebagai kunci suksesnya, yaitu meliputi dasar pemberian kepercayaan berdasar faktor latar belakang, dasar pemberian kepercayaan berdasar karakteristik individual, dasar kepercayaan pemberian project, pola komunikasi untuk menjaga kepercayaan, mitigasi resiko mis informasi dan komunikasi, motif yang melatarbelakangi timbulnya kepercayaan, faktor eksternal yang memengaruhi kepercayaan, jika *owner* tidak ada atau pensiun dan cara mempertahankan kepercayaan jangka panjang. Sehingga meskipun terdapat perubahan kondisi pada faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perusahaan, hubungan bisnis yang telah terjalin dengan berdasarkan kepercayaan tersebut tidak mengalami perubahan.

Proses terbentuknya kepercayaan dimulai dengan proses pencarian informasi, baik informasi menyangkut kredibilitas personal maupun perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan pengenalan maupun melakukan uji coba dengan memberikan pekerjaan awal. Pada proses pengenalan yang menjadi faktor kunci adalah kemampuan melakukan *lobby*, keahlian berbicara dan penguasaan bahasa nasional dan internasional. Sedangkan untuk mitigasi risiko pada saat perusahaan

diberikan uji coba pekerjaan awal, maka perusahaan perlu menyiapkan media komunikasi sebagai penunjang, SOP dan sistem. Selanjutnya komponen sikap yang harus dimiliki adalah komitmen, *keep the promise*, jujur, profesional dan ambisi. Kemudian pada bagian norma subjektif, faktor kunci yang harus dimiliki adalah pengalaman kerja, mobilitas, latar belakang pendidikan, jaringan (*network*) dan jabatan serta dalam pengendalian perilaku faktor kunci yang harus dimiliki adalah selalu *positive thinking*, melakukan afirmasi dan motivasi, sehingga akan tumbuh niat untuk percaya dan perilaku pemberian kepercayaan dengan orientasi jangka panjang.

Faktor pendukung proses pembentukan kepercayaan dalam hubungan antar organisasi antara sebuah perusahaan dengan *partner* bisnisnya di antaranya adalah latar belakang *owner* sebagai pelaut, pengalaman kerja *owner* dalam bidang pelayaran maupun logistik, kepercayaan diri yang tinggi, jaringan bisnis yang luas, kemampuan komunikasi dan gaya kepemimpinan. Sedangkan faktor penghambatnya antara lain ketergantungan kepada *vendor*, tidak adanya sistem berbasis TIK dan kurangnya kepercayaan pimpinan kepada staf.

Faktor penentu sebagai kunci sukses terciptanya kepercayaan dalam hubungan organisasi antara sebuah perusahaan dengan *partner* bisnisnya di antaranya adalah dasar pemberian kepercayaan berdasarkan faktor latar belakang, dasar pemberian kepercayaan berdasar karakteristik individual, dasar kepercayaan pemberian *project*, pola komunikasi untuk menjaga kepercayaan, mitigasi resiko mis-informasi dan komunikasi, motif yang melatarbelakangi kepercayaan terhadap perusahaan, faktor eksternal yang memengaruhi kepercayaan, jika *owner* tidak ada atau pensiun dan cara mempertahankan kepercayaan jangka panjang.

Model kepercayaan dalam hubungan organisasi antara perusahaan dengan *partner* bisnisnya terbentuk dan dipengaruhi oleh faktor niat dan sikap dengan dimoderasi oleh kinerja dan komunikasi. Sementara niat dan sikap dipengaruhi oleh reputasi dan reputasi dipengaruhi oleh karakteristik pribadi.

Akhirnya, bagi perusahaan yang ingin mengadopsi konsep bisnis dari FAB ENTERPRISES dalam menjalin kerjasama dan menjaga kepercayaan dari *partner* bisnis secara jangka panjang, harus memperhatikan faktor pendukung dan penghambat serta faktor penentu terbentuknya kepercayaan dalam hubungan bisnis antara perusahaan ini dengan para mitra bisnisnya.

Daftar Pustaka

- Adler, PS. "Market, Hierarchy and Trust." *Organization Science*. Vol. 12 No. 2 (2001).
- Ajzen, I. *Attitudes, Personality and Behavior*. New York: Open University Press, 2005.
- Alfian, Junai. "Pengaruh Kepuasan Pelanggan dan Kepercayaan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Bengkel Auto2000 Cabang Sungkono Surabaya." *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol. 5 No. 6 (2016).
- Algadri, Bizary dkk. "Pengaruh Faktor-faktor Pembentuk Kepercayaan Terhadap Kepercayaan Individu Melakukan Pembelian Secara Online di Kota Bandung." *e-Proceedings of Management*. Vol. 3 No. 2 (2016).
- Brashear, TG dkk. "An Empirical Test of Trust-building Processes and Outcomes in Sales Manager-salesperson Relationships." *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 31 No. 2 (2003).
- Brown, Sarah dkk. "Employee Trust and Workplace Performance." *Journal of Economic Behavior & Organization* (Mei 2015).
- Bungin, PD. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Chaiken, S. dan Y. Trope. *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press, 1999.
- Chalid, P. "Peranan Modal Sosial Dalam Kegiatan Ekonomi." *Jurnal Signifikan*. Vol. 1 No. 1 (April 2012).
- Child, J. "Trust the Fundamental Bond in Global Collaboration." *Organizational Dynamics*. Vol. 29 No. 4 (2001).

- Chow, S. dan H. Reed. "Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust." *Journal of Managerial Issues*. Vol. 9 No. 3 (1997).
- Connelly, Brian L. dkk. "Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More?" *Journal of Management*. Vol. 44 No. 3 (Maret 2018).
- Creswell, J. *Qualitative Inquiry & Research Design*. California: Sage Publication, 2007.
- Dasipah, Euis. "Peranan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan Agribisnis." *Artikel Ilmiah*. Bandung: Universitas Winaya Mukti Bandung, 2013.
- Daymon, Christine dan Immy Holloway. *Metode-metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communication*, terj. Cahya Wiratma. Yogyakarta: Bentang, 2002.
- Djati, S. Pantja dan Ema Ferrinadewi. "Pentingnya Karyawan dalam Pembentukan Kepercayaan Konsumen terhadap Perusahaan Jasa: Suatu Kajian Proposisi." *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 6 No. 2 (September 2004).
- Djohan, Agustinus Johannes. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan dan Kepercayaan untuk Mencapai Loyalitas Pasien Rawat Inap pada Rumah Sakit Swasta di Kota Banjarmasin." *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 13 No. 2 (2015).
- Doney, PM dan JP Cannon. "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships." *Journal of Marketing*. Vol. 61 No. 2 (1997).
- Eagly, Alice dan Shelly Chaiken. *The Psychology of Attitudes*. Orlando: Harcourt Brace Javanovich College Publishers, 1993.
- Everett, Jim AC. Dkk. "Inference of Trustworthiness From Intuitive Moral Judgments." *Journal of Experimental Psychology*. Vol. 145 No. 6 (2016).
- Fabrigar, LR dkk. "Understanding Knowledge Effect on Attitude-Behavior Consistency." *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 90 No. 4 (2006).
- Fard, Parastoo dan Fariba Karimi. "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University." *Journal of International Educational Studies*. Vol. 8 No. 11 (2015).

- Farida, Syarifah Ida dkk. "Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kepuasan Kerja." *Jurnal Kependidikan*. Vol. 46 No. 1 (2016).
- Fatchan, Ilham Nuryana dan Rina Trisnawati. "Pengaruh *Corporate Governance* Pada Hubungan *Sustainability Report* dan Nilai Perusahaan." Tesis tidak diterbitkan. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2014.
- Faturochman. "Dinamika Psikologis dan Sosial Kepercayaan," dalam Supratiknya, Faturohman dan Sentot Haryanto (ed). *Tantangan Psikologi Dalam Menghadapi Milenium Baru*. Yogyakarta: Galang Printika, 2000.
- Ganesan, S. "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationship." *Journal of Marketing*. Vol. 5 No. 8 (1994).
- Garen, John E. dan JR. Clark. "Trust and the Growth of Government." *Proceeding* (Desember 2013).
- Gattorna, John. *Gower Handbook of Supply Chain Management*. tk: Gower Publishing Ltd, 2003.
- Gould, Eric D. dan Alexander Hijzen. "Growing Apart, Losing Trust? The Impact of Inequality on Social Capital." *IMF Working Paper No. 16/176* (Desember 2016).
- Haekal, Azwar dan Bambang Widjajanta. "Pengaruh Kepercayaan dan Persepsi Risiko Terhadap Minat Beli Secara Online pada Pengunjung Website Classifieds di Indonesia." *Journal of Business Management Education*, Vol. 1 No. 1 (2016).
- Hakanen, Mila dkk. "Building Interpersonal Trust in Business Networks: Enablers and Roadblocks." *Journal of Business Models*. Vol. 4 No. 1 (2016).
- _____. "Trust in Building High-performing Teams, Conceptual Approach." *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 20 No. 2 (2015).
- Hakansson, P. dan Hope Witmer. "Social Media and Trust-A Systematic Literature Review." *Journal of Business and Economic*. Vol. 6 No. 3 (Maret 2015).
- Hamidi. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press, 2004.
- Heyns, Marita dan Sebastiaan Rothmann. "Dimensionality of Trust: An Analysis of the Relations Between Propensity, Trustworthiness and Trust." *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol. 41 No. 1 (2015).

- Holland, Megan M. "Trusting Each Other: Student-Counselor Relationships in Diverse High Schools." *Sociology of Education*. Vol. 88 No. 3 (2015).
- Huff, LC. "An Integrated Model of Consumer Trust Formation." *Proceeding of American Marketing Association Conference*. Vol. 11 (2000).
- Johnson & Johnson. *Emotional Intelligence*. Ney Jersey: Prentice Hall Inc, 1997.
- Johnson, D. dan K. Grayson. "Cognitive and Affective Trust in Service Relationship." *Journal of Business Research*. Vol. 58 No. 4 (April 2005).
- Johnson, F. dkk. "Modelling Trust Formation in Health Information Contexts." *Journal of Information Science* (Maret 2015).
- Jones, Gareth R. dan Jennifer M. George. "The Experience and Evolution of Trust." *The Academy of Management Review*. Vol. 23 No. 3 (Juli 1998).
- Kappmeier, M. "Trusting the Enemy-Towards a Comprehensive Understanding of Trust in Intergroup Conflict." *Journal of Peace Psychology*. Vol. 22 No. 2 (2016).
- Kaste, Lukas. "Trustful Behaviour is Meaningful Behaviour: Implications for Theory on Identification-based Trusting Relations." *Journal of Trust Research*. Vol. 8 No. 1 (2018).
- Katz, H. "Reflections on Trust in Negotiations." *Negotiation Journal*. Vol. 31 No. 4 (Oktober 2015).
- Klein-Woolthuis, R. "Sleeping With the Enemy," Disertasi tidak dipublikasikan. Enschede, Belanda: University of Twente, 1999.
- Levy, Joan Meyers dan Prashant Malaviya. "Consumers' Processing of Persuasive Advertisements." *Journal of Marketing*. Vol. 63 No. 16 (Januari 1999).
- Lewicki, R. dan B. Bunker. "Developing Trust and Maintaining Trust in Work Relationships," dalam RM. Kramer dan T. Tyler (ed). *Trust in Organizations*. Sage Publications, 1996.
- Limbong, Juliwati dan Didi Achjari. "Analisis Hubungan Kualitas Situs Web dan Kualitas Informasi Akuntansi Persepsian." *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*. Vol. 18 No. 2 (2014).
- Luca, Michael. "Designing Online Marketplaces: Trust and Reputation Mechanisms." *Proceeding* (September 2016).

- Lu, Luo. "Building Trust and Cohesion in Virtual Teams: the Developmental Approach." *Journal of Organizational Effectiveness*. Vol. 2 No. 1 (Maret 2015).
- Martinayanti, Ni Made Putri dan Putu Yudi Setiawan. "Peran Kepercayaan Dalam Memediasi Persepsi Risiko pada Niat Beli Produk Fashion via Instagram di Kota Denpasar." *E-Jurnal Manajemen*. Vol. 5 No. 4 (April 2016).
- Mayer, RC dkk. "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review*. Vol. 20 (Maret 1995).
- Mc Knight DH dkk. "Initial Trust Formation in New Organizational Relationship." *Academy of Management Riview*. Vol. 23 No. 3 (1998).
- Mentzer, TJ. dan S. Min. "The Nature of Interfirm Partnering in Supplay Chain Management." *Journal Retailing*. Vol. 76 No. 4 (2000).
- Morgan, RM. dan SD. Hunt. "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing*. Vol. 58 No. 3 (1994).
- Mudjiyanto, B. dan N. Kenda. "Metode Fenomenologi Sebagai Salah Satu Metodologi Penelitian Kualitatif Dalam Komunikologi." *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*. Vol. 11 (2010).
- Mukherjee, A. dan P. Nath. "A Model of Trust in Online Relationship Banking." *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 21 No. 1 (2003).
- Murphy, GB dan AA. Blessinger. "Perception of No-Name Recognition Bussiness to Customer E-Commerce Trustworthiness: The Effectiveness of Potensial Influence Tactics." *Journal of Heigh Technology Management Research*. Vol. 1 No. 1 (2003).
- Nasution, Reza Ashari dan Angela Saskia Widjajanto. "Proses Pembentukan Kepercayaan Konsumen: Studi pada Sebuah Usaha Kecil Menengah Percetakan Digital di Bandung." *Jurnal Manajemen Teknologi* (2007).
- Pamayun, Ellys. "Peran Kepercayaan Dalam Memediasi Hubungan Antara Persepsi Nilai dan Keputusan Pembelian Produk Hijau Herbalife Di Kota Denpasar." *Jurnal Mendidik*. Vol. 1 No. 1 (April 2015).
- Pelizkiewich dkk. "Leadership, Trust and Knowledge Management in Relation to Organizational Performance: Developing an Instrument." *Proceedings* (2015).
- Petty, RE dan JT Caciopo. *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, ed L. Berkowitz. Orlando: Academic Press, 1986.

- Raco, Jozef dan Revi Tanod. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Grasindo, 2012.
- Rittenhofer, Iris dan Karen K. Povlsen. "Organics, Trust and Credibility: a Management and Media Research Perspective." *Ecology and Society*. Vol. 20 No. 1 (2015).
- Robbins, Blaine G. "What is Trust? A Multidisciplinary Review, Critique and Synthesis." *Sociology Compass*. Vol. 10 No. 10 (2016).
- Rutten, Werner dkk. "The Impact of (Low) Trust on Knowledge Sharing." *Journal of Knowledge Management* (2016).
- Saputra, Agung T. "Analysis of Influence Economic Value Added (EVA) and Market Value Added (MVA)." *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma* (2010).
- Satrio, Eko dan Dodik Siswantoro. "Analisis Faktor Pendapatan, Kepercayaan dan Religiusitas Dalam Mempengaruhi Minat Muzakki Untuk Membayar Zakat Penghasilan Melalui Lembaga Amil Zakat." Makalah Simposium Nasional Akuntansi (Lampung: 2016).
- Schultz, Carsten D. "A Trust Framework Model for Situational Context." *Artikel Ilmiah*. Jerman: University of Hagen, 2005.
- Sharif, Khurram J. dan P. Samouel. "Cognitive and Behavioural Determinants of Trust in Small and Medium-sized Enterprises." *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 12 No. 3 (2005).
- Shaw, RB. *Trust in the Balance*. California: Jossey-Bass Inc., 1997.
- Silalahi, U. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Singh J. dan D. Sirdeshmukh. "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements." *Academy of Marketing Science Journal*. Vol. 28 No. 1 (2000).
- Sollner, M. dkk. "Why Different Trust Relationships Matter for Information Systems Users." *European Journal of Information Systems*. Vol. 25 No. 3 (2016).
- Solomon, RC. *Building Trust In Business, Politics, Relationship and Life*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- Spector, MD. dan GW. Jones. "Trust in Workplace: Faktor Affecting Trust Formation Between Team Members." *The Journal of Social Psychology*. Vol. 144 No. 3 (2004).

- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta, 2012.
- Utami, Deassy Arifianti. "Kepercayaan Interpersonal dengan Pemaafan dalam Hubungan Persahabatan." *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*. Vol. 3 No. 1 (Januari 2015).
- Wahyudi, Johan dkk. "Persepsi Keadilan Sosial dan Kepercayaan Interpersonal Sebagai Prediktor Kepercayaan Politik pada Mahasiswa di Indonesia." *Jurnal Psikologi Sosial*. Vol. 15 No. 1 (2017).
- Wibisono, Yusup dan Sari Wahyuni. "Dampak Laju Perubahan Organisasional Terhadap Kepercayaan dan Sikap Karyawan: Studi Kasus Pada Perusahaan-Perusahaan Teknologi Informasi dan Komunikasi." *Jurnal Manajemen Teknologi*. Vol. 14 No. 1 (2015).
- Widiastuti, Tuti. "Analisis Elaboration Likelihood Model dalam Pembentukan Personal Branding di Twitter." *Jurnal Aspikom*. Vol. 3 No. 3 (2017).
- Wolski, M. dkk. "A Trust Framework for Online Research Data Services." *Publications*. Vol. 5 No. 2 (2017).
- Wong, David. "Pengaruh Ability, Benevolence dan Integrity Terhadap Trust Serta Implikasinya Terhadap Partisipasi Pelanggan E-Commerce: Studi Kasus Pada Pelanggan E-commerce di UBM." *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*. Vol. 2 No. 2 (Juni 2017).
- Yousafzai, SY dkk. "A Proposed Model of eTrust for Electronic Banking." *Jurnal Technovation*. Vol. 3 No. 2 (2003).
- YTC Hung dkk. "Trust in Virtual Teams: Towards an Integrative Model of Trust Formation." *Proceeding*. Januari, 2004.
- Yee, WMS dan RMWY Yeung. "Trust Building in Livestock Farmers." *Nutrition and Food Science*. Vol. 32, No. 4/5 (2002).

Sumber Website

- Fauziah, Ikey. Kepercayaan Transenden (*Trancendental Trust*) dalam Hubungan Bisnis, Perusahaan, Pasar dan Masyarakat, <http://eprints.perbanas.ac.id/1583/4/Bab%208.pdf>, 29 Juli 2018, pukul 10.45 wib.
- <http://www.tribunnews.com/bisnis/2017/05/16/persaingan-meningkat-logistik-indonesia-tertinggi-di-asean>, diakses tanggal 29 Juli 2018, pukul 11.03 wib.

Rahayu, Eva Martha. "Berebut Kue Logistik yang Menggiurkan," <https://swa.co.id/swa/trends/management>, diakses tanggal 29 Juli 2018, pukul 11.10 wib.

Sumber Wawancara

AH, *owner* PT. Alam Sejati Trans, wawancara, 15 September 2018.

AY, *general manager* PT. Astarika Stuarindo, wawancara, 5 September 2018.

CK, wakil direktur FAB ENTERPRISES, wawancara, 18 September 2018.

LY, staf operasional FAB ENTERPRISES, wawancara, 29 September 2018.

Mr. N, salah satu direktur PT. Harvestar, wawancara, 12 September 2018.

NG, staf operasional FAB ENTERPRISES, wawancara, 28 September 2018.

Tim PT. Berlian Manyar Sejahtera (BMS), wawancara, 20 September 2018.

Tentang Penulis



Dr. Capt. Fausta Ari Barata MM, lahir di Surabaya, 19 Desember 1967. Penulis menamatkan pendidikan terakhir di Progam Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (2019) dengan yudisium *Cum Laude*. Sebelumnya mengenyam pendidikan pada Dutch Marine Officer Endorsement STCW '95 di Rotterdam Belanda lulus tahun 2002, Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya lulus tahun 1999, Master Marine Officer di AIP/PLAP Jakarta lulus tahun 1994, Marine Officer di BPLP/AIP III Surabaya lulus tahun 1991 dan Jurusan A1 Fisika di SMA St. Maria Surabaya lulus tahun 1987.

Pendidikan informal yang pernah dilalui penulis adalah Associate Estate Planning Practitioner (AEPP) di Singapura (2018), Registered Financial Planner (RFP) Surabaya (2012), Dutch Competency Course Rotterdam di Belanda (2001), ISM Code Training & Educations Kuala Lumpur di Malaysia (1999), Port Administrations Seminar Pelindo III Surabaya (1997), Business Ethic Seminar Unair Surabaya (1997) dan Export-Imports Course di Jakarta (1994).

Saat ini, penulis adalah *owner/chairman and chief executive officer* pada FAB ENTERPRISES Surabaya sejak 2014. Sebelumnya pernah menjabat sebagai *chief operating officer* pada PT Lintas Samudra Borneo Line (Adaro Group) Banjarmasin Kalimantan Selatan, sejak Desember 2010 sampai Juli 2011. Penulis juga pernah menjadi *general manager* Dispatch Logistic di PT Ispatindo (Arcelor Mittal Group), mulai Agustus 2005 hingga November 2010.

Penghargaan yang pernah diterima penulis antara lain *The Best Graduate of Marine Academy* dari BPLP Surabaya (1991), *The Best Graduate of Marine Institute* dari AIP/PLAP Jakarta (1994) dan *Cumlaude Graduate of Doctoral/PhD in Economy* dari Untag Surabaya (2019). Selain Indonesia, bahasa yang dikuasai adalah Inggris dan sedikit Belanda. Hobi penulis adalah olah raga, membaca, mendengarkan musik dan menonton film.

Karya tulis yang sudah dipublikasikan adalah "The Trust Forming Process in Business Relationship Model Between National and International Companies: Historical Constructionist Studies in FAB Enterprises Company Indonesia," *The International Journal of Business & Management*, Vol. 6 No. 10 (Oktober 2018, p. 120-132) dan "Determinants of Trust Establishment Succes in Business Relationship: Case Study of FAB Enterprises," *International Journal of Advanced Reasearch (IJAR)*, Vol. 6 No. 11 (November 2018, p. 450-465).

Sejak bulan Juli 2019, penulis diangkat menjadi dosen di Pascasarjana Untag Surabaya. Bersama keluarga kecilnya, penulis tinggal di Jalan Residen Sudirman No. 17 Kelurahan Pacar Keling Kecamatan Tambaksari Surabaya 60131. Penulis bisa dihubungi di telpon 031-5057664 atau WA. 082252288858 atau lewat e-mail: fausta@fab-enterprises.com.

Tentang Editor



Mukani, lahir di Nganjuk, Jawa Timur, 14 Maret 1981. Di samping menjadi editor, aktif menjadi dosen di STAI Darussalam Krempeyang Nganjuk, STAI Badrus Sholeh Purwoasri Kediri, STIT Urwatul Wutsqo Bulurejo Jombang, Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Seblak dan SMAN 1 Jombang. Buku yang sudah diterbitkan *Pendidikan Islam, Redefinisi Tujuan dan Metodologi* (2004), *Pergulatan Ideologis Pendidikan Islam* (2011), *Biografi dan Nasihat KH. M. Hasyim Asy'ari* (2015), *Dinamika Pendidikan Islam* (2016), *Berguru Ke Sang Kiai; Pemikiran Pendidikan KH. M. Hasyim Asy'ari* (2016), *Santri dan Kiai* (tim, 2016), *Kitab Santri* (tim, 2018), *Buah Pemikiran Hadratussyaikh KH. M. Hasyim Asy'ari Dalam Bidang Pendidikan* (tim, 2018) dan *Hafal Al-Qur'an Semudah dan Secepat Ngopi* (editor, 2019).

Artikel penelitiannya pernah dimuat jurnal ber-ISSN maupun terakreditasi nasional. Sejak tahun 2002 hingga sekarang, tulisan opininya sering dimuat di koran dan majalah, baik level nasional ataupun lokal. Bapak dua anak ini beristrikan Nurul Yani. Sekarang tinggal bersama keluarga kecilnya di *Griya Pustaka Kayangan (GPK)*, yang beralamat di Desa Kayangan Gang 3 No. 14 Kecamatan Diwek Jombang 61471. Bisa dihubungi di e-mail: mlorah42@gmail.com.

Peran penting kepercayaan dalam rangka membangun loyalitas merupakan faktor awal yang mendorong terciptanya komitmen antara seorang konsumen dengan suatu penyedia produk atau jasa. Jika kepercayaan merupakan faktor utama dalam membentuk komitmen dan loyalitas, maka proses pembentukan dan dinamikanya merupakan hal yang penting untuk diketahui. Buku ini hadir untuk membedah seluk beluk kepercayaan dalam hubungan bisnis. Tentu dengan berbagai telaah akademis yang dicantumkan penulis, buku yang disusun dari hasil riset ini lahir untuk menguji kebenaran teori kepercayaan yang sudah dicantumkan oleh para ahli, khususnya di ranah hubungan bisnis perusahaan nasional dan internasional.

Penulis buku ini berhasil memaparkan secara gamblang dan logis mengenai proses sosial dan historis terbentuknya kepercayaan personal dan kemudian memberikan gambaran kepada pembaca bagaimana personal trust tersebut bisa di-manage dan kemudian ditransformasikan menjadi business trust yang berskala cukup besar dengan tingkat financial risk and opportunity yang cukup tinggi. Karena itu, buku ini sangat penting untuk dibaca dan dipelajari, baik oleh para mahasiswa, para akademisi maupun pebisnis, sebagai sumber inspirasi guna membangun komunikasi dan relasi bisnis jangka panjang yang sangat kita perlukan, oleh karena dibidang apapun, kepercayaan ini merupakan modal dasar utama. No Trust No Transaction No Business.

(Prof. Dr. Ujianto MS, Guru Besar Ekonomi Untag Surabaya)

To succeed in any business venture, one needs to inject personal chemistry into a cocktail of past experience, understanding the market segment, technological know-how, playing by the Rules & Regulations and networking strengths. The author seems to have bucketfuls of these ingredients and possess personal charm and chemistry to make every participants connected for success. This book encapsulates his life long passion for logistic businesses. A useful read.

(Nick Ooi Eng Hooi, Senior Business Executive)

Buku ini tepat sebagai referensi dan dapat menjadi inspirasi bagi mereka yang melakukan penelitian kualitatif dengan fokus industri logistik yang berada pada posisi 4PL.

(Prof. Dr. Amiartuti Kusumaningtyas, SH., MM., Guru Besar Manajemen Untag Surabaya)



ISBN: 978-623-7374-02-2

