

## PENINGKATAN CAPACITY DENGAN TEAM BUILDING UNTUK MENINGKATKAN KEPERCAYAAN ANTAR PRIBADI SERTA MUTU KERJASAMA DI PT.RP

**Indah Mulia Sari**

Universitas Indonesia, Indahmuliasari8@gmail.com

**J.P Soebandono**

Universitas Indonesia

### *Abstract*

*The results of the Blockage questionnaire illustrate that the obstacle with the largest value and has a significantly greater value is the poor teamwok. This study aims to analyze the factors of interpersonal trust, namely affect-based trust and cognition-based trust that most affect the quality of cooperation. Regression was conducted to test the influence between affect-based trust on the quality of cooperation and cognition-based trust on the quality of employee cooperation. The regression results above show that cognition based trust has a greater influence on the quality of cooperation than affect based trust. Based on discussions with the HR manager, the two interventions will be carried out with more cognition-based trust material than affect-based trust. Based on the analysis of organizational levels and issues, the researcher decided to intervene in the form of training with a cognition-based trust approach with a larger portion than affect-based trust. According to Costigan, Ilter and Berman (1998) who state that there are several ways that can be used to increase interpersonal trust, especially in interpersonal relationships, namely through team building programs.*

*Key words:*

*Teamwork quality, interpersonal trust, team building training.*

### **Abstrak**

Hasil Blockage kuisioner diperoleh gambaran bahwa hambatan dengan nilai terbesar dan memiliki nilai yang signifikan lebih besar yaitu adalah poor teamwok. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor dari kepercayaan antar pribadi yaitu *affect-based trust* dan *cognition based trust* yang paling mempengaruhi mutu kerjasama. Regresi dilakukan untuk menguji pengaruh antara *affect based trust* terhadap mutu kerjasama dan *cognition based trust* terhadap mutu kerjasama karyawan. Hasil regresi diatas menunjukkan bahwa *cognition based trust* memiliki pengaruh terhadap mutu kerjasama lebih besar dibanding *affect based trust*. Berdasarkan diskusi dengan HR manager maka akan dilakukan intervensi dikedua tersebut dengan materi *cognition based trust* lebih banyak dibanding *affect based trust*. Berdasarkan analisis level dan isu organisasi, peneliti memutuskan intervensi berupa pelatihan dengan pendekatan *cognition based trust* porsinya lebih besar dari *affect based trust*. Menurut Costigan, Ilter dan Berman (1998) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepercayaan antar pribadi khususnya di dalam hubungan antar pribadi , yakni melalui program Team building.

**Kata kunci:**

mutu kerjasama, kepercayaan antar pribadi, *Team Building Training*.

## PENDAHULUAN

Berdasarkan konsepsi dasar Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang menghasilkan kesepakatan pembentukan basis kekuatan ekonomi regional, maka integrasi ekonomi dan keuangan ASEAN akan diberlakukan di akhir 2015 ([www.nationalgeographic.co.id](http://www.nationalgeographic.co.id)). Dampak adanya MEA adalah terciptanya pasar bebas di bidang permodalan, barang dan jasa, serta tenaga kerja ([www.bppk.kemenkeu.go.id](http://www.bppk.kemenkeu.go.id)). Integrasi kawasan ASEAN atau globalisasi regional tentunya akan berdampak besar bagi ekonomi negara yang tergabung di dalamnya, termasuk Indonesia. Berdasarkan data saat ini, Indonesia merupakan pasar utama di ASEAN dan setidaknya 40 persen pasar market bisnis tersebut ada di Indonesia, artinya peluang pengembangan bisnis negara-negara ASEAN akan tertuju ke Indonesia dan daya saing bisnis di Indonesia tentu saja harus ditingkatkan ([www.bisniskeuangan.kompas.com](http://www.bisniskeuangan.kompas.com)). Hal ini menjadi langkah tepat untuk meningkatkan bisnis dan daya saing bagi pebisnis di Indonesia tidak terkecuali bisnis properti atau konstruksi.

Saat ini untuk bidang konstruksi dan properti, Indonesia memimpin Asia Tenggara (ASEAN) dalam daftar negara dengan pertumbuhan properti hunian dan konstruksi tertinggi yang tertulis dalam Global House Price Index keluaran Knight Frank pada kuartal keempat 2014 dari periode yang sama tahun sebelumnya, Indonesia tercatat mengalami pertumbuhan harga rumah tahunan dua digit, yakni sebesar 11,5 persen. Posisi Indonesia jauh di atas Malaysia (10,1%), dan Singapura (1,9%) ([www.tribuns.com](http://www.tribuns.com)). Keadaan bisnis tersebut ditambah adanya pasar bebas Asia Tenggara akan menarik investor ASEAN menanamkan modalnya di Indonesia ([www.bppk.kemenkeu.go.id](http://www.bppk.kemenkeu.go.id)).

Kondisi di atas tentunya menjadi poin penting yang harus diperhatikan bagi

bisnis properti di Indonesia termasuk PT RP. PT. RP berdiri pada tahun 2005 sebagai sebuah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan properti kelas menengah di Indonesia. Saat ini PT. RP memiliki tujuan untuk menjadi 15 besar pengembang rumah kelas menengah terdepan di Indonesia pada tahun 2020. Hal ini menjadi dasar PT. RP harus mampu menarik investor untuk menanamkan modalnya sehingga dapat mengembangkan bisnis sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Memasuki usianya yang ke-10, PT. RP telah berhasil mengembangkan jaringan yang cukup luas dan berkembang pesat yang awalnya merupakan perusahaan tunggal bertransformasi menjadi sebuah *group* ditahun 2012 (Profil Perusahaan PT. RP, 2015). Saat ini PT. RP melebarkan sayap yang awalnya hanya perumahan di daerah Jakarta dan sekitarnya, kini merambah bisnis perumahan di Makasar sebanyak 1500 unit pada tahun 2012 dan ke bisnis resort di Lombok pada tahun 2013.

Bisnis PT. RP yang semakin berkembang di berbagai kota menyebabkan sistem, tim kerja dan struktur organisasi yang semakin kompleks sehingga dimungkinkan muncul permasalahan di dalam organisasi yang dapat menghambat efektivitas organisasi. Menurut Woodcock dan Francis (1994), semakin berkembangnya suatu organisasi, semakin sulit untuk merencanakan, mengkoordinasi dan mengelola praktek sumber daya manusia yang ada di mana dalam waktu yang bersamaan organisasi harus tetap berkembang. Berkenaan dengan hal tersebut dilakukan wawancara awal dengan Direktur PT. RP pada bulan April 2015 dan hasilnya menyatakan bahwa saat ini kondisi perusahaan sudah semakin berkembang dengan jumlah pembeli dan keuntungan yang meningkat. Akan tetapi, dilihat dari aspek sumber daya manusia (SDM), manajemen merasa perkembangan bisnisnya belum diikuti dengan peningkatan mutu SDM terutama di bidang *soft skill* yang meliputi,

kerjasama, pelayanan konsumen dan manajemen waktu (lihat lampiran 3). Berdasar hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan pemetaan kondisi dan permasalahan yang dapat menghambat kinerja organisasi. Peneliti menyebarkan kuesioner hambatan organisasi (*blockage questionnaire*) yang dikembangkan oleh Woodcock dan Francis (1994). Menurut Astuti *et al.*, (2012) kuesioner hambatan organisasi (*blockage questionnaire*) dapat membantu untuk mendiagnosis area yang harus dikembangkan oleh suatu organisasi agar dapat berkembang, dan menetapkan intervensi yang perlu dilakukan. Berdasarkan hasil kuesioner hambatan organisasi (*blockage questionnaire*) yang telah disebar, diperoleh gambaran bahwa hambatan dengan nilai terbesar dan memiliki nilai yang signifikan lebih besar dibandingkan dengan hambatan yang lain dalam organisasi yaitu adalah *poor teamwork*. *Poor teamwork* diartikan sebagai kurangnya kerjasama tim (Astuti *et al.*, 2012). *Poor teamwork* dapat menjelaskan bahwa orang-orang di dalam organisasi yang seharusnya dapat bekerja sama tidak dapat menjalankan perannya dalam kelompok dan menemui banyak hambatan dalam bekerja sama (Woodcock & Francis, 1994). Hasil *blockage* kuesioner kemudian dilaporkan kepada manajemen dan disimpulkan bahwa hambatan terbesar yaitu *poor teamwork* fokus diintervensi terlebih dahulu. Hal ini dikarenakan pihak manajemen menilai ketika mutu kerjasama dapat ditingkatkan maka akan mengurangi permasalahan dalam pekerjaan yang dihadapi karyawan yang berakibat pada inefisiensi dan meningkatnya keluhan konsumen. Permasalahan ini diduga mengakibatkan meningkatnya secara tajam prosentase jumlah keluhan konsumen sejumlah 33% dalam kurun waktu tahun 2014 dibandingkan tahun 2012 dan 28% dibandingkan tahun 2013, mengenai mutu rumah serta keterlambatan serah terima. Salah satu dampak yang diduga diakibatkan oleh permasalahan tersebut adalah terjadi peningkatan keterlambatan

penyerahan rumah untuk *costumer* terutama di proyek Bogor dan Cileungsi pada enam bulan terakhir. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan Harris *et al.*, (2006) bahwa kompleksitas dan kebutuhan berbagai ketrampilan dalam industri konstruksi membuat kerjasama sangat diperlukan di industri ini. Ditambah juga DeGrosky (2006) menyatakan mutu kerjasama yang baik dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan mutu, peningkatan kemampuan reaksi, efisiensi biaya, pelayanan konsumen yang lebih baik, serta peningkatan kepuasan kerja. Mengingat pentingnya kerjasama dan besarnya nilai *poor teamwork* dari kuesioner *blockage* maka peneliti akan fokus kepada masalah pada proses interaksi dalam bekerjasama. Penelitian ini akan ditujukan kepada tingkat staf hingga manajer sesuai dengan permintaan manajemen karena pada tingkat tersebutlah kerjasama harus berjalan efektif karena keluaran pekerjaan saling terkait satu dengan yang lain.

Berdasarkan dilakukan dengan General Manager Proyek dan Manager Proyek, serta FDG dengan empat orang staff dari divide berbeda menyatakan bahwa kurangnya kerjasama tim disebabkan antara lain: (1) lokasi proyek yang beragam membuat frekuensi interaksi langsung kurang sehingga membuat komunikasi kurang efektif, (2) koordinasi antar anggota tim yang kurang efektif dan cenderung bekerja sendiri-sendiri, (3) kurangnya kepercayaan kepada anggota tim yang lain seperti karyawan meragukan kompetensi dan persiapan rekan kerja dalam bekerja serta ketidakcocokan yang bersifat personal, (4) pembagian pekerjaan yang tidak seimbang di dalam tim, (5) kurangnya monitoring dalam tim dan ketidakpedulian tim akan pekerjaan anggota yang lain, (6) minimnya pemahaman keberagaman kemampuan anggota untuk tujuan bersama tim.

Peneliti dan HR manager ingin mengetahui penyebab spesifik permasalahan tersebut agar intervensi

dapat lebih tepat, oleh karena itu saat rapat pembukaan proyek Pondok Petir yang dihadiri 23 karyawan peneliti menyebarkan kuesioner untuk mengetahui penyebab utama rendahnya mutu kerjasama. Penelitian ini diharapkan dapat merepresentasikan penyebab utama mutu kerjasama yang tidak efektif di PT. RP karena dihadiri karyawan dari berbagai unit dan jabatan sehingga hasilnya merupakan pandangan dari sisi atasan dan bawahan. Kuesioner berisi mengenai apa yang paling berpengaruh dalam proses kerjasama di dalam pekerjaannya. Karyawan diminta memilih penyebab utama dan yang paling berpengaruh dalam proses kerjasama di dalam pekerjaannya dari beberapa penyebab yang telah dipetakan oleh peneliti.

Hasilnya, sebanyak 12 orang (52%) menjawab bahwa kurangnya kepercayaan pada anggota tim yang lain seperti karyawan meragukan kompetensi dan persiapan rekan kerja dalam bekerja serta ketidakcocokan yang bersifat personal. Urutan kedua dan ketiga berturut-turut yaitu koordinasi yang kurang efektif sebanyak 4 orang (17%) dan pembagian pekerjaan yang tidak seimbang di dalam tim dijawab oleh 3 orang (13%). Sebanyak 2 orang (8%) lainnya menjawab karena lokasi yang beragam membuat komunikasi kurang efektif dan sebanyak 1 orang (4%) menjawab kurangnya monitoring terhadap pekerjaan. Besarnya angka yang menunjukkan bahwa faktor kepercayaan antar pribadi merupakan penyebab terbesar rendahnya mutu kerjasama di PT.RP. Penyebab kurangnya kepercayaan terhadap anggota tim sebagai faktor penyebab rendahnya mutu kerjasama juga ditemukan saat FGD dari empat orang staff dan saat wawancara dengan *General Manager* Proyek. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan kepercayaan ini dirasakan oleh atasan dan bawahan serta ditemukan paling sering dari keseluruhan penyebab rendahnya mutu kerjasama. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan antar

pribadi yang dimiliki oleh para karyawan PT. RP tergolong rendah, sehingga berpengaruh terhadap mutu kerjasama yang dibangun di PT. RP.

## TINJAUAN TEORITIS

### Mutu Kerjasama

Hoegl dan Gemeunden (2001) merumuskan definisi mutu kerjasama sebagai proses kerjasama yang dilakukan dalam sebuah tim serta merupakan dasar perilaku sosial anggota tim berupa aktivitas, interaksi dan perasaan yang dapat diukur. Aktivitas merupakan tindakan yang dapat diamati dari seseorang individu dan dapat diukur dengan kuantitas, sedangkan emosi dan motivasi tidak dapat secara langsung diamati tetapi dipengaruhi interaksi dan aktivitas yang dilakukan (Hoegl & Gemeunden, 2001). Sebelumnya, mutu kerjasama didefinisikan sebagai frekuensi, komunikasi secara terbuka, menyelaraskan tim bersama, perilaku suportif, dan sebagainya (Cooke & Szumal dalam Dayan & Anthony, 2009). Mutu kerjasama diartikan juga oleh Eisenhardt (1989) sebagai proses komunikasi yang sangat baik di antara anggota tim, munculnya konflik secara berkala, dan kemampuan untuk mencapai penyelesaian konflik. Definisi kerjasama secara konsisten menekankan bahwa elemen penting dari mutu kerjasama adalah interaksi antara anggotanya dan adanya tujuan yang ingin dicapai (Hoegl & Gemeunden, 2001). Hoegl dan Gemeunden (2001) menemukan bahwa mutu kerjasama memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja tim (*team effectiveness* dan *efficiency*) serta dengan kesuksesan personal (*work satisfaction and learning*). Mutu kerjasama merupakan proses dan *team effectiveness* merupakan result (Hoegl & Gemeunden, 2001. Forsyth (2010) menyatakan bahwa mutu suatu kerjasama yang baik akan membentuk tim yang efektif. Sesuai dengan permasalahan, peneliti menggunakan teori mutu kerjasama dari Hoegl dan Gemeunden (2001).

Hoegl dan Gemeunden (2001) membuat konsep mengenai mutu kerjasama yang efektif dengan istilah kerjasama *quality* (TWQ) yang peneliti alih bahasakan menjadi mutu kerjasama. Penjelasan aspek TWQ (Hoegl & Gemeunden, 2001) adalah sebagai berikut: (1) Komunikasi. Komunikasi merupakan komponen dasar yang paling penting dari TWQ. Komunikasi merupakan sarana pertukaran informasi antara anggota tim. Mutu dari komunikasi di dalam tim dapat digambarkan dari frekuensi komunikasinya, tingkat formalitasnya, struktur komunikasi, dan keterbukaan mengenai pertukaran informasi. (2) Koordinasi. Koordinasi merupakan salah satu komponen penting untuk menentukan derajat mutu kolaborasi meliputi harmonisasi dan seberapa sinkron kontribusi masing-masing individu dalam tim. (3) Keseimbangan Kontribusi Anggota. Komponen penting dalam kuliatas kerjasama adalah tiap anggota tim dapat berkontribusi sesuai dengan tugas, pengetahuan dan kemampuan untuk tujuan tim. (4) Dukungan Sesama Anggota Tim. Kolaborasi yang ada dalam tim tergantung pada kerangka berfikir yang mendahulukan kooperatif dibanding kompetitif diantara anggota tim. (5) Usaha. Usaha diperlukan untuk mencapai harapan bersama diantara anggota tim. Pembagian beban kerja yang seimbang di antara anggota tim dan prioritas tugas tim untuk diselesaikan merupakan indikator adanya usaha dari anggota tim. (6) Kohesivitas Tim. Kohesivitas tim merupakan derajat keinginan anggota tim untuk tetap bergabung di dalam tim. Penelitian ini menggunakan teori Hoegl dan Gemeunden (2001) tentang mutu kerjasama. Teori ini lebih sesuai diterapkan dalam penelitian ini karea aspek-aspeknya dapat mewakili permasalahan yang terdapat di perusahaan.

Implementasi dari mutu kerjasama yang efektif dalam sebuah organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja (Griffin, Patterson, & West, 2001). Selain itu, dengan adanya kerjasama yang bermutu

dapat dihasilkan kinerja yang lebih baik bagi organisasi, di antaranya adalah peningkatan produktivitas di tempat kerja, perbaikan mutu pelayanan, meningkatnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, rendahnya absensi dan mengurangi rata-rata karyawan yang keluar dari perusahaan (Sheng, Tian, & Chen, 2010). Hal ini memperkuat pendapat DeGrosky (2006) yang menyatakan bahwa mutu kerjasama yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan partisipasi dan inovasi, pengurangan kesalahan, peningkatan mutu, peningkatan responsivitas, efesiensi biaya, pelayanan konsumen yang lebih baik, serta meningkatkan kepuasan karyawan. Hoegl dan Geumenden (2001) sebelumnya juga menemukan bahwa mutu kerjasama mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tim (efektivitas dan efesiensi) dan kesuksesan anggota tim (kepuasan kerja dan pembelajaran).

Penggunaan istilah tim dan kelompok kerja dalam organisasi dengan cepat meningkat dalam dunia industri Barat (Waterson *et al.*, dalam Marks & Richard,2012). Perkembangan istilah kerjasama berkembang pesat pada tahun 1997, para akademisi yang meneliti mengenai kerjasama bersama-sama membahas isu-isu kunci di sekitar kerjasama pada " *International workshop on kerjasama*" (IWOT) di Nottingham (Marks & Richard,2012). Organisasi-organisasi modern juga telah banyak mengadopsi struktur organisasi yang mensyaratkan ketergantungan di antara individu-individu, kelompok-kelompok dan unit-unit kerja (Erdem dan Ozen, 2003).

Kerjasama diperkenalkan untuk menemukan cara yang lebih efektif untuk merekrut dan memanfaatkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Marks & Richard,2012). Kerjasama dipandang sebagai cara efektif yang memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan mereka serta mengembangkan diri. (Marks & Richard,2012). Seiring berkembangnya

istilah kerjasama dalam industri khususnya pekerjaan berbasis proyek dikembangkan oleh Hoegl dan Gemeunden (2001) dengan nama mutu kerjasama (TWQ) yang fokus meneliti mutu interaksi di dalam tim dapat proses pengerjaan tugas. Hoegl dan Gemeunden (2001) melihat seberapa baik kolaborasi dan interaksi tim dengan mengklasifikasikan aspek yaitu aspek tugas (komunikasi, koordinasi dan keseimbangan terhadap kontribusi kerja) dan aspek interaksi sosial (dukungan, usaha dan kohesivitas tim). Hoegl dan Gemeunden (2001) menyatakan fokus dari penelitian TWQ adalah proses kerja yang kolaboratif dengan berbagai tipe dari anggota tim dengan output *team effectiveness* (mutu) dan *team efficiency* (budget dan jadwal).

Menurut Griffin, Patterson dan West (2001) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi mutu kerjasama antara lain: (1) Kepercayaan terhadap rekan kerja, mutu kerjasama yang baik dalam organisasi akan tercapai jika diantara pegawai dapat menumbuhkan rasa percaya terhadap rekan kerja. Rasa percaya akan memudahkan komunikasi dan koordinasi sehingga proses penyelesaian pekerjaan menjadi mudah. (2) Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*), pengayaan pekerjaan penting untuk dilakukan kepada anggota tim supaya mereka memahami dan merasakan pekerjaan yang dilakukan oleh rekan kerja yang lain. Tujuan dari pengayaan pekerjaan adalah agar anggota tim saling memahami kesulitan anggota lain untuk mencapai tujuan kelompok. (3) Kebebasan anggota tim untuk lebih otonom akan memberikan kebebasan untuk anggota tim menunjukkan kemampuan secara optimal dan berkreasi sehingga memudahkan mereka mengambil keputusan. (4) Kepercayaan mengenai peran dan tanggung jawab anggota tim bertujuan agar sesama anggota tim tidak saling melempar kesalahan saat terjadi permasalahan. (5) Umpan balik di antara sesama anggota tim dilakukan agar anggota mengetahui kesalahan dan

perbaikan yang dapat dilakukan maupun pemecahan masalah bersama.

Pengukuran mutu kerjasama dapat dilakukan dengan berbagai macam metode di antaranya adalah wawancara, *focus group discussion*, observasi dan pemberian kuesioner (Parker, 2007). Pengukuran mutu kerjasama dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan dasar teori pengukuran mutu kerjasama yang dikembangkan oleh Hoegl dan Gemeunden (2001) yaitu *Teamwork Quality* (TWQ). *Teamwork Quality* (TWQ) terdiri dari enam aspek proses kolaborasi tim yaitu yaitu komunikasi, koordinasi, keseimbangan kontribusi anggota, dukungan, usaha, dan kohesi. Dari keenam aspek tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu aspek yang berkaitan dengan tugas (komunikasi, koordinasi dan keseimbangan terhadap kontribusi anggota) dan aspek interaksi sosial (dukungan, usaha dan kohesivitas tim).

#### **Kepercayaan Antar pribadi**

Kepercayaan antar pribadi dapat secara luas didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang merupakan intensi untuk menerima kerentanan berdasarkan harapan positif dari intensi atau perilaku orang lain (Rousseau *et al.* 1998 dalam dalam Delgado-Marquez, Hurtado Torres & Aragon-Correa, 2013). Meyer (1995) dalam Mooradian, Rezl & Matzler, (2006) kepercayaan antar pribadi didefinisikan sebagai keinginan seseorang (*trustor*) melakukan suatu tindakan yang didasarkan pada individu lain (*trustee*), bahwa *trustor* akan menunjukkan suatu tindakan nyata yang penting bagi *trustee* terlepas dari kemampuan *trustee* tersebut untuk mengontrol dan memonitor. Berdasarkan definisi di atas maka peneliti mendefinisikan kepercayaan antar pribadi sebagai keinginan seseorang (*trustor*) untuk mempercayai orang lain (*trustee*) berdasarkan harapan positif didasarkan pada emosi maupun pengalaman sebelumnya serta perilaku dari *trustee*.

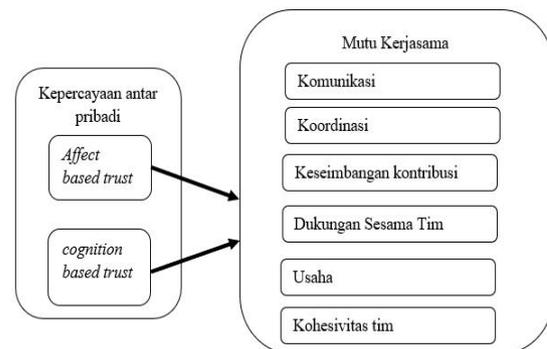
McAllister (1995) mengembangkan dan menguji secara empiris dua bentuk yang berbeda dari kepercayaan terhadap rekan kerja, yaitu: (1) *Affect based-trust* McAllister (1995) menyatakan bahwa *affect-based Trust* adalah kepercayaan yang disebabkan oleh adanya ikatan emosional terhadap sesuatu atau seseorang yang terbentuk atas perasaan dan dorongan-dorongan. (2) *cognition based-trust* McAllister (1995) menyatakan bahwa *cognition based-trust* adalah kepercayaan terhadap sesuatu atau seseorang yang didasarkan pada pengetahuan, sejarah dan pengalaman masa lalu dari orang yang dipercaya.

Menurut Lewis dan Wiegert (1985) dalam McAllister (1995) kepercayaan antar pribadi memiliki fondasi kognitif dan afektif. Kepercayaan berbasis kognitif (*cognition based trust*) melibatkan penalaran kognitif (Chowdhury, 2005). Sherwood dan DePaolo (2005) menjelaskan tiga antecedent kepercayaan berbasis kognitif meliputi hubungan antara kompetensi, konsistensi, dan intensi dari berdasar pada pemiliran yang rasional (Morrow *et al.*, 2004). Chua *et al.*, (2008 dalam Newman *et al* (2014) menyatakan kepercayaan berbasis kognitif dilabeli dengan kepercayaan dari “kepala”. Sedangkan kepercayaan berbasis afektif (*affect based trust*) merupakan kepercayaan yang berdasar pada emosi (Young & Daniel, 2003) termasuk di dalamnya *feelings, instincts, dan intuition* (Morrow *et al.*, 2004). Chua *et al* (2008) dalam Newman *et al* (2014) menyatakan kepercayaan berbasis afektif dilabeli dengan kepercayaan dari “hati”. Menurut McAllister (1995) antecedent *affect based trust* antara lain memberikan perhatian terhadap hal yang menyangkut pemenuhan kebutuhan legitimasi rekan kerja dan menunjukkan rasa kepedulian mengenai masalah antar pribadi serta memberi perhatian tentang kepentingan pribadi rekan kerja.

Dalam penelitian ini kepercayaan antar pribadi diukur dengan menggunakan

metode pengukuran kuantitatif berupa pemberian kuesioner kepercayaan antar pribadi. Alat ukur ini dikembangkan oleh McAllister pada tahun 1995 dengan pendekatan yang berfokus pada lingkungan organisasi yang meliputi interaksi diantara para pegawai. Alat ukur ini mengukur dua bentuk kepercayaan yang terdapat dalam kepercayaan antar pribadi yaitu, *affect based trust* dan *cognition based trust*.

#### Bagan Model Penelitian



Tulisan ini ditujukan untuk mendiagnosis kondisi organisasi yaitu PT RP. Metode yang dipilih adalah yang sesuai untuk mengenal kondisi organisasi secara spesifik. Proses *organizational diagnostic* merupakan aktivitas yang berupaya memahami secara sadar kondisi suatu organisasi. Alderfer (1980) juga menjelaskan bahwa *organizational diagnostic* adalah proses yang berdasar pada tingkahlaku untuk memasuki sistem organisasi, mengumpulkan data yang valid mengenai pengalaman manusia dalam suatu sistem organisasi untuk meningkatkan pemahaman mengenai sistem organisasi pada anggotanya. Teknik dan teori *diagnostic* digunakan untuk memahami apa yang dialami dan terjadi dalam organisasi, bukan mencocokkan metode atau konklusi yang sudah ada untuk diterapkan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode dan pendekatan kuantitatif yang dilakukan untuk menganalisis faktor yang paling mutu kerjasama di PT RP. Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif

karena data dikumpulkan dalam bentuk angka yang kemudian dilakukan pengolahan secara statistik (Kumar, 2005). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor dari kepercayaan antar pribadi yaitu *affect-based trust* dan *cognition based trust* yang paling mempengaruhi mutu kerjasama.

Berdasarkan hasil pengumpulan data, 43 responden telah mengisi kuesioner dari total populasi sebanyak 134 orang karyawan. Sebanyak 43 kuesioner terisi dengan lengkap dan sebanyak dua kuesioner yang rusak. Adapun karakteristik responden yakni berdasarkan lokasi kerja, masa kerja dan jenis kelamin. Sumber data yang digunakan adalah karyawan PT RP yang berlokasi di kantor pusat Jakarta, kantor cabang Depok dan kantor proyek Bogor. Responden merupakan karyawan dengan *level* staff hingga manajer. Hal ini sesuai dengan manajemen dan korespondensi langsung dengan Hoegl dan Geumenden yang membuat alat ukur yang akan digunakan yaitu mutu kerjasama (TWQ) bahwa pekerjaan dalam tim yang paling krusial dan penting yaitu dari tingkat staf hingga manajer.

Menurut Kumar (2005) pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling*, di mana tidak terdapat jaminan bahwa setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dimasukkan ke dalam sampel penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah *accidental* sampling atau juga yang dikenal dengan *convenience* sampling. menurut Gravetter dan Forzano (2011) dalam teknik *accidental* sampling responden adalah individu yang oleh peneliti mudah ditemui. Individu yang dipilih sebagai sampel adalah individu yang bersedia dan berkeinginan untuk memberikan responnya atas informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Artinya, kuesioner diberikan kepada partisipan yang sesuai dengan karakteristik penelitian dan bersedia mengikuti penelitian ini. Sampel yang

diambil dalam penelitian ini minimal 30 orang agar memenuhi syarat perhitungan statistik yang baik dengan penyebaran skor mendekati kurva normal (Guiford 1956).

## Hasil Penelitian

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 <sup>a</sup>	.783	.771	9.20095

a. Predictors: (Constant), *cognition*, *affect*  
b. Dependent Variable: kerjasama

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Peneliti melakukan analisis regresi linier berganda. Regresi dilakukan untuk menguji pengaruh antara *affect based trust* terhadap mutu kerjasama dan *cognition based trust* terhadap mutu kerjasama karyawan. Data diatas menunjukkan angka R sebesar 88,5 yang menunjukkan bahwa korelasi (keterikatan hubungan) antara *affect based trust* dan *cognition based trust* terhadap mutu kerjasama adalah erat (Guilford, 1956). Sementara koefisien determinasi dapat dilihat pada *R square* yaitu pengaruh *affect based trust* dan *cognition based trust* terhadap mutu kerjasama diperoleh hasil R (korelasi ganda) = 0,885 dengan  $R^2 = 0,738$ . Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh *affect based trust* dan *cognition based trust* terhadap mutu kerjasama secara bersama-sama sebesar 73,8%. Sedangkan sisanya sebesar 26,2 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Uji regresi dilakukan untuk melihat nilai  $R^2$  signifikan atau tidak.

## Tabel Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11594.039	2	5797.019	68.476	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3216.986	38	84.658		
	Total	14811.024	40			

a. Predictors: (Constant), *cognition*, *affect*  
b. Dependent Variable: kerjasama

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Nilai F = 68,476 dengan  $p = 0,000$ . Tabel di atas, memperlihatkan nilai F hitung sebesar 68,476 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena tingkat signifikansi tersebut jauh lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka pengujian bernilai signifikan

yaitu dengan resiko kekeliruan 5%, maka paling sedikit ada satu variabel independen yang memberikan pengaruh terhadap variabel dependennya.

Tabel *Coefficient*

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 Constant	75.746	9.835		7.701	.000
<i>affect</i>	1.100	.348	.327	3.163	.003
<i>cognition</i>	2.495	.410	.629	6.085	.000

a. Dependent Variable: kerjasama

Pada uji  $-t$  kedua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap mutu kerjasama dimana nilai  $\beta$  *affect based trust* = 1.100 dan  $t = 3.163$  dengan  $p > 0,05$  yaitu 0.003 serta dan  $\beta$  *cognition based trust* = 2.495 dan  $t = 6.085$  dengan  $p > 0,05$  yaitu 0.000. Kedua variabel bebas mempengaruhi secara signifikan terhadap mutu kerjasama. Hasil regresi diatas menunjukkan bahwa *cognition based trust* memiliki pengaruh terhadap mutu kerjasama lebih besar dibanding *affect based trust*. Berdasarkan diskusi dengan HR manager maka akan dilakukan intervensi dikedua IV tersebut dengan materi *cognition based trust* lebih banyak dibanding *affect based trust*.

Berdasarkan permasalahan yang diperoleh pada waktu pengambilan data awal yang menunjukkan bahwa mutu kerjasama di PT. RP masih perlu ditingkatkan dan dengan didukung oleh pengujian statistik yang menunjukkan bahwa mutu kerjasama dipengaruhi oleh *affect based trust* dan *cognition based trust*. Berdasarkan analisis *level* dan isu organisasi, peneliti memutuskan intervensi berupa pelatihan dengan pendekatan *cognition based trust* porsinya lebih besar dari *affect based trust*. Menurut Costigan, Ilter dan Berman (1998) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepercayaan antar pribadi khususnya di dalam hubungan antar pribadi, yakni melalui program *Team building*, *survival building* dan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan

antar pribadi. Menurut Noe *et al.*, (2011) pelatihan *Team building* merupakan teknik Pelatihan yang dapat membantu peserta untuk berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas kelompok, dan memahami hubungan antar pribadi. Metode ini juga merupakan metode Pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas tim (Noe *et al.*, 2011). Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan bahwa salah satu tujuan *Team Building* adalah menciptakan suasana *trust* dan komunikasi yang jujur terbuka.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1.) Kepercayaan antar pribadi berpengaruh terhadap mutu kerjasama di PT.RP. (2.) Pelatihan *Team Building* dipilih sebagai intervensi yang paling tepat untuk meningkatkan kepercayaan antar pribadi dan selanjutnya meningkatkan mutu kerjasama sesuai dengan kondisi PT.RP. Peran *Team Building* dalam peningkatan capacity pegawai dalam hal kerjasama di PT RP diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya, antara lain: 1. Peneliti hendaknya melaksanakan intervensi dan mengevaluasinya agar dapat mendapat gambaran hasil secara keseluruhan sehingga dapat berdampak langsung dalam pekerjaan di PT RP. 2. Peneliti hendaknya menggunakan pendekatan seperti wawancara terstruktur sehingga gambaran permasalahan maupun hasil intervensi yang diperoleh lebih mendalam dan menyeluruh. 3. Penelitian selanjutnya hendaknya juga merancang intervensi untuk tingkat manajer.

Selain itu, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat digunakan untuk pengembangan PT. RP: 1. Pihak Manajemen PT. RP hendaknya membuat sistem untuk program Pelatihan pegawai berkala dan Individual Development Program (IDP) yang menanamkan pentingnya membangun kepercayaan dan membentuk kerjasama yang bermutu. 2. Pihak manajemen PT. RP hendaknya membuat program lanjutan sebagai tindak lanjut dari kegiatan Pelatihan yang didukung oleh pihak manajemen bagi staf. 3. Sesuai dengan hasil penelitian bahwa *cognition based trust* memiliki nilai yang paling besar, berarti faktor yang pengaruhnya paling besar dilandasi oleh penilaian terhadap kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan rekan kerja lain sehingga sangat penting dibuatkan kamus kompetensi sebagai bentuk lanjut intervensi *Team Building* sehingga kompetensi masing-masing karyawan dapat diukur dan ditingkatkan sesuai kebutuhan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, C. P (1980) *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Collier Macmillan.
- Astusti, NM. *et al.*, (2012). Communication as a Tool in Developing Creativity in Organization. *Proceedings Temu Ilmiah Psikologi Sosial*. Depok: Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 310- 326: ProQuest.
- Costigen, R.D., Ilter, S.S., & Berman, J.J (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organization. *Journal of Managerial Issues*, 10 (3), 303: Proquest.
- Dayan, Mumin & Anthony C. (2009). Antecedents and consequences of kerjasama quality in new product development project. *European Journal of Innovation Management*. 12, 120-155. Emerald.
- DeGrosky, Mike. (2006). *Wildfire: Thoughts on Leadership of Trust, Team and Kerjasama*. USA: Guidance Group Inc.
- Delgado-Marquez, BL, Hurtado-Torres, NE & Aragon-Correa, JA (2013). On the Measurement of Antar pribadi Trust Transfer: *Proposal of Indexes*. Springer Sciece Business Media.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assesment and Review, *Academy of Management Review*. 14: 57-74. Entrepreneur Merah Putih dan MEA (2015, April).Retrival April 8 2015 from <http://nationalgeographic.co.id/berita/2014/12/pahami-masyarakat-ekonomi-asean-mea-2015>.
- Erdem, F., & Ozen, J (2003). Cognition and affect dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management*. 9, 131- 135: Proquest.
- Forsyth, Donelson R (2010). *Group Dynamics* (5<sup>th</sup> ed). USA : Woodsworth Learning.
- Gravetter, F.J. dan Forzano, L.B. (2012). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (3<sup>rd</sup> Ed). Canada: Cengage Learning.
- Griffin, MA, Patterson, MG, & West, MA, (2001). Job satisfaction and kerjasama: role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*. 22, 537-550.
- Guilford, J.P. (1956). *Fundamental Statistics in Psychology and*

- Education*. New York: McGraw Hill.
- Harris, F., McCaffer, R., & Edum-Fotwe, F. (2006). *Modern Construction Management*, sixth ed. Blackwell Publishing, Oxford.
- Kreitner dan Kinicki. (2010). *Organizational behaviour* 10th ed. McGraw Hill International Ed.
- Kumar, R. (2005). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. California: Sage Publication Inc.
- Marks, Abigail dan Richards, James. (2012). Developing ideas and concepts in kerjasama research. *Employee Relations Journal*; Heriot Watt University
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for antar pribadi cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Mooradian T, Renzl B, Matzler K (2006) Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning* 37 (4): 523-540.
- Morrow Jr, J.L., Hansen, M. H. and Pearson A. W. (2004), "The cognition and affect antecedents of general trust within cooperative organizations", *Journal of Managerial Issues*, 16, 48-64: Sage
- Newman *et al* (2014). Examining the cognition and affect trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organization citizenship: a case of the head leading the heart? *Business Media Dordercht*: Springer.
- Noe, Raymond A. *Et al..* (2011). *Fundamentals of Human Resource Management* (4<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Hoegl, M., & Gemeunden, HG (2001). Kerjasama Quality and the success of innovative project: A theoretical concept and empirical evidence. *Journal of Organization Science*. 12, 435- 449: ProQuest
- Pahami Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015. (2014, Desember). Retrieval April 8 2015 from <http://nationalgeographic.co.id/berita/2014/12/pahami-masyarakat-ekonomi-asean-mea-2015>.
- Parker, Glenn M (2007). *Team Player & Kerjasama: New Strategies for Developing Successful Collaboration* (2nd ed). USA: John Willey & Sons.
- Pertumbuhan Properti Indonesia Nomor 1 di Asia Tenggara (2014, Maret) Retrieval April 8 2015 from <http://jabar.tribunnews.com/2014/03/17/pertumbuhan-properti-indonesia-nomor-1-di-asia-tenggara>
- Profil Perusahaan PT.RP. (2015). Jakarta: PT.RP.
- Sheng ,CW,. Tian, YF,. & Chen,MC (2010). Relationship among kerjasama behavior, trust, perceived team support and team commitment. *Social Behavior and Personality*, 127: Proquest.
- Sherwood, A. L. & DePaolo, C. A. (2005). Task and relationship- oriented trust in leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 65-81: Proquest.
- Suroso, G.T (2015) *Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) dan Perekonomian Indonesia*. Retrieval April 8 2015 from [www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/khusus/20545-](http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/khusus/20545-)
- Woodcock, M. Francis, Dave. (1979). *Unblocking Your Organization*. La Jolla, California: University Associates 7596 Eads Avenue

Young, L. & Daniel, K. (2003) Affectual Trust in the Workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 139-155.