

Jeffry S. J. IengKong - Viktory N. J. Rotty



KEPERCAYAAN PENDIDIKAN

kepercayaan dalam Sekolah,
Teori, dan Penelitian

KEPERCAYAAN PENDIDIKAN
Kepercayaan dalam Sekolah, Teori, dan Penelitian

Penulis : Jeffry S. J. Iengkong
Viktory N. J. Rotty

ISBN : 978-623-329-413-3

Copyright © Oktober 2021
Ukuran: 15,5 cm x 23 cm; Hal: x + 122

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Desainer sampul : AnNuha Zarkasyi
Penata isi : Fahrul Andriansyah

Cetakan I, Oktober 2021

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
CV. Literasi Nusantara Abadi
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang
Telp : +6285887254603, +6285841411519
Email: penerbitlitnus@gmail.com
Web: www.penerbitlitnus.co.id
Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018

KATA PENGANTAR

UNIVERSITAS NEGERI MANADO

2019

Puji dan syukur dipanjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan kehendak-Nya buku ini dapat diselesaikan.

Buku ini sengaja ditulis sebagai bahan referensi bagi para mahasiswa, peneliti, praktisi, dan cendekiawan yang menekuni bidang pendidikan. Tak terkecuali juga bagi mereka yang menekuni bidang non-pendidikan karena kepercayaan bersifat universal.

Penulisan buku ditata ke dalam tujuh Bab dengan penekanan yang berbeda tapi saling terkait dalam satu kesatuan konsep kepercayaan dalam sekolah. Bab I Pendahuluan mendiskusikan pentingnya kepercayaan dalam sekolah dan manfaat kepercayaan dalam sekolah. Bab II Konsep Dasar Kepercayaan mendiskusikan definisi para ahli dan konsep-konsep terkait kepercayaan. Bab III Dimensi-dimensi Kepercayaan mendiskusikan dimensi kepercayaan temporal, dimensi kognitif dan afektif kepercayaan, dan dimensi-dimensi kepercayaan dalam sekolah yang disintesis dari hasil penelitian di bidang pendidikan. Bab IV Kepercayaan Antarpribadi mendiskusikan tradisi penelitian kepercayaan anarpribadi dan pendekatan dan model kepercayaan antarpribadi berdasarkan perspektif psikologi. Bab V Kepercayaan Antarpribadi Satu Arah vs Dua Arah mendiskusikan tentang anteseden dan konsekuensi kepercayaan antarpribadi satu arah serta kepercayaan antarpribadi dua arah. Bab VI Kepercayaan Relasional mendiskusikan pemngertian dan kondisi yang menumbuhkan kepercayaan relasional Bab VII Kepercayaan Kolektif mendiskusikan dimensi kepercayaan kolektif dan bentuk kepercayaan kolektif serta model kepercayaan kolektif berdasarkan perspektif sosiologi. Bab VIII Kepercayaan pada Teknologi

mendiskusikan konsep kepercayaan dalam interaksi manusia-teknologi/mesin, faktor dan dimensi penentu kepercayaan pada teknologi, dan membangun kepercayaan pada teknologi kecerdasan buatan. Bab IX Perbaikan Kepercayaan mendiskusikan definisi konseptual perbaikan kepercayaan, pelanggaran kepercayaan, dan strategi perbaikan kepercayaan. Bab XI Pendekatan Mengajar Kepercayaan mendiskusikan konsepsi mengajar kepercayaan dan pendekatan-pendekatan mengajar kepercayaan. Terakhir adalah Bab XII Instrumen Pengukuran Kepercayaan yang mendiskusikan tentang macam-macam instrument penelitian kepercayaan antar-pribadi dan kepercayaan kolektif.

Selesainya penulisan buku ini tidak terlepas dari kontribusi banyak pihak. Oleh sebab itu patut diberikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak dimaksud. Pertama, kepada Rektor Unima yang memberi kesempatan menulis dengan dukungan alokasi dana yang bersumber dari PNBP (Pendapatan Negara Bukan Pajak). Kedua, kepada Ketua LP2AI (Lembaga Pembinaan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional) yang mendorong dan fasilitas untuk menulis buku referensi. Ketiga, kepada Dekan FIP dan Direktur PPs Unima yang memberi kesempatan dan motivasi untuk menulis buku referensi. Keempat, kepada isteri dan anak-anak yang senantiasa menjadi pendamping diskusi informal dan penyemangat, sehingga buku ini boleh dirampungkan.

Akhirnya, kiranya buku referensi ini boleh bermanfaat dalam kerangka pengembangan tubuh pengetahuan tentang kepercayaan dalam sekolah dan bermanfaat bagi para pihak yang membaca buku ini.

Tondano, Juni 2019
Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABLE.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
Pentingnya Kepercayaan dalam Sekolah.....	1
Manfaat Kepercayaan dalam Sekolah.....	3
BAB II KONSEP DASAR KEPERCAYAAN	7
Definisi Kepercayaan	7
Konsep-konsep Terkait Kepercayaan.....	10
BAB III DIMENSI-DIMENSI KEPERCAYAAN.....	13
Dimensi Temporal Kepercayaan	13
Dimensi Kognitif dan Afektif Kepercayaan	14
Dimensi-dimensi Kepercayaan dalam Sekolah	17
BAB IV KEPERCAYAAN ANTARPRIBADI.....	21
Tradisi Penelitian Kepercayaan Antarpribadi	21
Pendekatan dan Model Kepercayaan Antarpribadi.....	22
Pendekatan Perilaku	22
Pendekatan Satu Dimensi	23
Pendekatan Dua Dimensi.....	24
Pendekatan Transformasional.....	25
Model Lewicki dan Bunker (1996)	28

	Model Dietz dan Den Hartog (2006).....	32
BAB V	KEPERCAYAAN ANTARPRIBADI SATU	
	ARAH VS DUA ARAH.....	35
	Kepercayaan Antarpribadi Satu Arah.....	35
	Anteseden Kepercayaan Antarpribadi Satu Arah ..	36
	Kepercayaan pada pemimpin.....	36
	Kepercayaan pada rekan kerja	39
	Konsekuensi atau Hasil Kepercayaan	
	Antarpribadi Satu Arah	39
	Kepercayaan Antarpribadi Dua Arah	42
BAB VI	KEPERCAYAAN RELASIONAL	45
	Apa itu Kepercayaan Relasional?	45
	Kondisi yang Menumbuhkan	
	Kepercayaan Relasional.....	49
	Sentralitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	49
	Mendukung Guru untuk Menjangkau	
	Orang Tua.....	50
	Kondisi Struktural	50
BAB VII	Dimensi Kepercayaan Kolektif	53
	Bentuk Kepercayaan Kolektif	56
	Model Kepercayaan Kolektif	59
BAB VIII	KEPERCAYAAN PADA TEKNOLOGI.....	65
	Konsep Kepercayaan dalam Interaksi	
	Manusia Teknologi/Mesin	65
	Faktor dan Dimensi Penentu Kepercayaan	
	pada Teknologi	67
	Membangun Kepercayaan pada Teknologi	
	Kecerdasan Buatan.....	70
	Membangun Kepercayaan Awal pada	
	Kecerdasan Buatan.....	72
	Membangun Kepercayaan Berkelanjutan	
	pada Kecerdasan Buatan	73
BAB IX	PERBAIKAN KEPERCAYAAN.....	77
	Definisi Konseptual Perbaikan Kepercayaan.....	77
	Pelanggaran Kepercayaan.....	78
	Strategi Perbaikan Kepercayaan	79

BAB X	PENDEKATAN MENGAJAR KEPERCAYAAN ..	83
	Konsepsi Mengajar Kepercayaan.....	83
	Pendekatan Mengajar Kepercayaan	86
BAB XI	INSTRUMEN PENGUKURAN KEPERCAYAAN	91
	Kepercayaan Antarpribadi Manajerial	
	(McAllister, 1995).....	91
	Boundary Role Persons Trust	
	(Currall & Judge, 1995) Konstruk	93
	(Cummings & Bromiley, 1996) Konstruk.....	97
	(Mayer & Davis, 1999) Konstruk.....	100
	(Gillespie, 2003) Konstruk	103
	Omnibus Trust Scale (T-Scale) Konstruk.....	106
	REFERENSI.....	109
	TENTANG PENULIS.....	121

DAFTAR TABLE

Tabel 2.1	Definisi Kepercayaan	8
Tabel 3.1	Dimensi-dimensi Kepercayaan	14
Tabel 4.1	Pendekatan Perilaku terhadap Pengembangan Kepercayaan	23
Tabel 4.2	Pendekatan Satu Dimensi	24
Tabel 4.3	Pendekatan Dua Dimensi.....	25
Tabel 4.4	Pendekatan Transformasional.....	26
Tabel 4.5	Tiga Model Transformasional	27
Tabel 4.6	Model Transformasi <i>Shapiro, Sheppard,</i> <i>dan Cheraskin (1992)</i>	28
Tabel 6.1	Bentuk-bentuk Kepercayaan Kolektif	57
Tabel 7.2	Sifat Teknologi Kecerdasan Buatan yang Memengaruhi Membangun Kepercayaan.....	71
Tabel 9.1	Empat pendekatan untuk Mengajar Kepercayaan.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Sifat Pengaruh Antar Faktor/Variabel	3
Gambar 4.1	Model Transformasi Lewicki dan Bunker (1996)	29
Gambar 4.2	Model Tiga Bentuk Dasar Kepercayaan.....	31
Gambar 4.3	Kontinum Tingkat Kepercayaan Intra-Organisasi	32
Gambar 6.1	Model Pembentukan Kepercayaan Kolektif dan Konsekuensinya	60
Gambar 7.1	Interaksi Kepercayaan pada Teknologi dengan Kepercayaan pada Penyedia Teknologi	67
Gambar 7.2	Faktor dan Dimensi Kepercayaan pada Teknologi.....	68



BAB I

PENDAHULUAN

Kepercayaan adalah sebuah soal yang senantiasa dipercakapkan orang di tengah masyarakat. Termasuk dalam setiap organisasi dan khusus dalam sekolah, soal kepercayaan senantiasa menjadi topik diskusi. Hal itu dipandang sebagai suatu kewajaran karena kepercayaan adalah penting dan mempunyai manfaat dalam sekolah.

Pentingnya Kepercayaan dalam Sekolah

Kepercayaan telah lama menjadi perhatian para pakar dan cendekiawan dalam berbagai bidang disiplin ilmu, termasuk di dalamnya bidang pendidikan. Hasil pengkajian mereka telah diadopsi dan diadaptasi sebagai bahan pertimbangan pembuatan kebijakan pemerintah untuk memecahkan permasalahan pendidikan seperti pada satuan pendidikan sekolah.

Khususnya di Indonesia, upaya pemerintah menjadikan pengembangan kepercayaan sebagai basis pertimbangan perumusan kebijakan pendidikan dapat dipelajari dari dua jenis kebijakan penting yang telah diimplementasi ke tingkat sekolah. Pertama, kebijakan ujian nasional yang menekankan pada dimensi kejujuran dari siswa sebagai pihak yang diuji dan pihak yang mengadakan dan mengawasi ujian. Kedua, kebijakan penguatan pendidikan karakter (PPK) yang menekankan pada dimensi integritas sebagai salah satu nilai karakter yang melandasi pembentukan karakter bangsa. Pada prinsipnya pengembangan kedua dimensi kepercayaan itu merupakan suatu upaya nyata dalam menginisiasi usaha-usaha

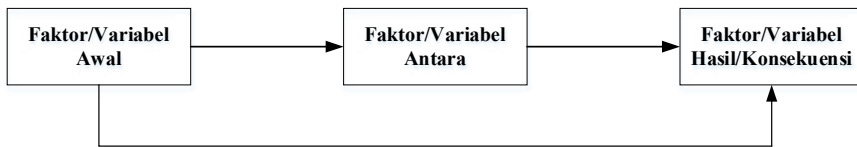
pengembangan kepercayaan dalam sekolah.

Suatu tempat yang disebut sekolah adalah suatu bentuk organisasi pendidikan formal dan suatu tempat bekerja bagi tenaga kependidikan (seperti kepala sekolah) dan tenaga pendidik (seperti guru) untuk melayani bagi klien sekolah (seperti siswa dan orang tua siswa). Bagi kepala sekolah dan guru-guru yang bekerja untuk melayani klien sekolah, dalam interaksi antar dan di antara mereka, bisa terjadi hubungan kepercayaan yang bersifat resiprokal.

Menurut Goddard, Tschannen-Moran, dan Hoy (2007) kepercayaan membuat sekolah menjadi tempat yang lebih baik bagi siswa untuk belajar, guru untuk mengajar, dan administrator untuk mengelola. Bryk dan Schneider (2003) menjelaskan sekolah tidak akan memiliki atau sedikit peluang untuk meningkat ketika tidak ada kepercayaan dalam sekolah. Hasil studi dari Tschannen-Moran (2004) menunjukkan ada hubungan yang positif antara kepercayaan dan hasil sekolah. Menurut Cunningham dan Gresso (1993) kepercayaan telah disebut sebagai fondasi keefektifan sekolah. Bagi Balyer (2017) kepercayaan dianggap sebagai salah satu elemen penting dalam sekolah. Menurut Lyu dan Ferrin (2018) pengakuan luas pentingnya kepercayaan telah menarik banyak ilmuwan yang menghasilkan (dan terus memperluas) literatur ilmiah yang memberikan wawasan luas tentang sifat, faktor penentu, dan konsekuensi kepercayaan.

Schulte-Pelkum, Schweer & Pollak. (2014) menguraikan pentingnya konsep kepercayaan dalam konteks pendidikan telah semakin diakui dan makin banyak literatur mendukung gagasan bahwa hubungan yang dapat dipercaya antara guru dan siswa pada dasarnya penting, baik untuk kemampuan siswa untuk belajar (Raider-Roth 2005; Schweer/Bertow 2006) maupun untuk pengajaran yang efektif (Schweer, 2008; Thies, 2005).

Betapapun pentingnya pengaruh faktor-faktor penentu (seperti *trustor*, *trustee*, relasi, dan konteks) dan faktor kualitas kepercayaan itu sendiri (sifat dasar dan perkembangan kepercayaan antarpribadi dan kepercayaan kolektif), namun yang lebih penting lagi dalam sekolah adalah faktor konsekuensi dari kepercayaan (seperti kepuasan kerja, kerja sama, komitmen, keterikatan, berbagi pengetahuan dan penciptaan, dan kinerja serta proses dan hasil belajar siswa). Sifat pengaruhnya antar faktor/variabel dapat disusun sebagaimana yang ditunjukkan dalam gambar 1.1.



Gambar 1.1 Sifat Pengaruh Antar Faktor/Variabel

1. Faktor/variabel awal berpengaruh secara langsung terhadap faktor/variabel antara. Misalnya, kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah sebagai *trustor* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru.
2. Faktor/variabel awal berpengaruh secara langsung terhadap faktor/variabel hasil/konsekuensi. Misalnya, pengaruh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah sebagai *trustor* terhadap kinerja guru.
3. Faktor/variabel awal berpengaruh secara tidak langsung terhadap faktor/variabel hasil/konsekuensi. Misalnya, pengaruh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah sebagai *trustor* terhadap kinerja guru diantara kepercayaan antarpribadi.
4. Faktor/variabel awal dan faktor/variabel antara berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap faktor/variabel hasil/konsekuensi. Misalnya, pengaruh secara simultan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah sebagai *trustor* dan kepercayaan antarpribadi terhadap kinerja guru.

Manfaat Kepercayaan dalam Sekolah

Penelitian para ahli selama ini telah mampu mengidentifikasi beberapa manfaat kepercayaan dalam organisasi secara umum dan khususnya organisasi sekolah. Sehubungan dengan itu, Ikonen (2013) menjelaskan lima manfaat kepercayaan dengan menggunakan metafora-metafor sebagai berikut.

1. Kepercayaan dipandang sebagai perekat sosial (*as social glue*). Dalam konteks ini kepercayaan dalam sekolah dilihat sebagai pengikat kepala sekolah selaku pimpinan dan guru-guru selaku anggota organisasi sekolah satu sama lain. Hubungan-hubungan sosial yang baik antara kepala sekolah dan guru-guru dalam sekolah tidak terjadi begitu saja, tetapi sangat dipengaruhi sejumlah faktor perekat. Salah satu faktor perekat itu antara lain adalah kepercayaan yang terbangun antara kepala sekolah sebagai pemimpin dan guru-guru sebagai

- bawahan atau pengikut.
2. Kepercayaan dilihat sebagai blok bangunan (*as a building block*). Dalam konteks ini kepercayaan dalam sekolah merupakan elemen penting dari sistem sosial antar sekolah dan sistem sosial di antara sekolah. Sekolah adalah suatu masyarakat mini yang mana di dalamnya terjadi interaksi sosial antara kepala sekolah dan guru-guru. Hubungan interaksi sosial yang terbangun antara kepala sekolah dan guru-guru di sekolah itu adalah juga suatu hubungan kepercayaan sosial.
 3. Kepercayaan secara paradoks dipandang sebagai lem dan minyak (*as both glue and oil*). Dalam konteks ini kepercayaan dalam sekolah dilihat sebagai pelumas yang melambangkan kelancaran operasi yang difasilitasi oleh kepercayaan dalam interaksi antar pribadi dan antarkelompok pada latar sekolah. Hubungan kerja atau hubungan profesional antar pribadi kepala sekolah dan guru-guru di sekolah akan bertahan lama bilamana hubungan kerja atau hubungan profesional yang tercipta itu dilandaskan pada saling percaya.
 4. Kepercayaan sebagai suatu aset tidak berwujud, modal intelektual, dan sumber daya (*as an intangible asset, intellectual capital, and resource*). Dalam konteks ini kepercayaan dalam sekolah dilihat sebagai suatu elemen penting yang mempengaruhi kreatifitas dan budaya organisasi yang inovatif dalam sekolah. Kepercayaan yang terbangun antara guru dengan guru di dalam sekolah adalah suatu aset, modal atau sumber daya yang dapat didayagunakan oleh kepala sekolah untuk melakukan perbaikan mutu sekolah. Dengan kata lain, bagi kepala sekolah yang hendak merencanakan dan melaksanakan perbaikan mutu sekolah, maka perlu mempertimbangkan pembangunan kepercayaan antar guru di sekolah.
 5. Kepercayaan sebagai lompatan atau lompatan iman (*as a jump or leap of faith*). Dalam konteks ini ditekankan risiko sebagai bagian integral dari kepercayaan dalam sekolah karena jika dimetaforkan sebagai gelas dan cermin dengan sifat rapuh, maka kepercayaan lebih mudah hancur daripada dibangun pada latar sekolah. Kepercayaan yang telah terbangun di antara guru-guru semestinya dikelola dengan baik oleh kepala sekolah karena bila tidak dikelola dengan baik justru bisa menjadi destruktif

dalam usaha-usaha perbaikan mutu sekolah. Dikatakan bisa menjadi destruktif karena kepercayaan yang telah terbangun sebelumnya di antara guru dalam kondisi tertentu dapat menurun atau terjadi saling tidak percaya lagi. Dalam konteks seperti ini sangat sulit bagi kepala sekolah untuk membangunnnya kembali dan walaupun tetap diusahakan memakan waktu yang lama.



BAB II

KONSEP DASAR KEPERCAYAAN

Apa kepercayaan itu? Disadari atau tidak disadari perkataan kepercayaan telah diucapkan orang dalam pergaulan hidup sehari-hari. Demikian halnya dengan kepala sekolah, guru, dan siswa dalam sekolah serta orang tua siswa diduga pernah mengucapkannya dalam hubungan kemanusiaan di antara mereka. Demi mendapatkan pemahaman mengenai konsep kepercayaan, maka berikut ini akan dibahas definisi dan konsep-konsep yang terkait dengan perkataan kepercayaan.

Definisi Kepercayaan

Menelaah kosakata atau perbendaharaan kata bahasa Indonesia dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) ditemukan kata-kata: percaya, memercayai, memercayakan, terpercaya, dan kepercayaan. Percaya sebagai kata kerja berarti: (1) mengakui atau yakin bahwa sesuatu memang benar atau nyata; (2) menganggap atau yakin bahwa sesuatu itu benar-benar ada; (3) menganggap atau yakin bahwa seseorang itu jujur (tidak jahat dan sebagainya), dan (4) yakin benar atau memastikan akan kemampuan atau kelebihan seseorang atau sesuatu (bahwa akan dapat memenuhi harapannya dan sebagainya).

Memercayai sebagai kata kerja berarti: (1) menganggap benar atau nyata; mengakui benar atau nyata; dan (2) mengharapkan benar atau memastikan (bahwa akan dapat memenuhi harapannya dan sebagainya). Memercayakan sebagai kata kerja berarti: menyerahkan dengan sepenuh kepercayaan (supaya dijaga, diurus,

dan sebagainya); mengamanatkan. Tepercaya sebagai kata sifat berarti: (1) (paling) dipercaya; dan (2) dapat dipercaya.

Khusus kosakata kepercayaan sebagai kata benda berarti: (1) anggapan atau keyakinan bahwa sesuatu yang dipercayai itu benar atau nyata; (2) sesuatu yang dipercayai; (3) harapan dan keyakinan (akan kejujuran, kebaikan, dan sebagainya); dan (4) orang yang dipercaya (diserahi sesuatu dan sebagainya).

Di samping definisi menurut kamus, istilah kepercayaan juga telah didefinisikan oleh para ahli sesuai dengan disiplin ilmu yang mereka ditekuni. Beberapa definisi dari para ahli dikutip seperti yang ditunjukkan dalam tabel 2.1 sebagai berikut.

Tabel 2.1 Definisi Kepercayaan

Pengarang	Definisi
Rotter (1967:651)	<p><i>“expectancy by an individual that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon”</i> (kepercayaan interpersonal adalah harapan oleh individu bahwa kata, janji, pernyataan lisan atau tertulis individu atau kelompok yang lain dapat diandalkan).</p>
Hoy & Kupersmith, (1985:2)	<p><i>“a generalized expectancy held by the work group that the word, promise, and written or oral statement of another individual, group, or organization can be relied upon”</i> (kepercayaan sebagai suatu harapan umum yang dimiliki oleh kelompok kerja bahwa kata, janji, dan pernyataan tertulis atau lisan dari individu, kelompok, atau organisasi lain dapat diandalkan)</p>
Mayer, Davis & Schoorman, (1995:712)	<p><i>“the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”</i> (kepercayaan adalah kesediaan suatu pihak untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain berdasarkan pada harapan bahwa pihak lain akan melakukan suatu tindakan tertentu yang penting bagi <i>trustor</i>, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengendalikan pihak yang lain tersebut)</p>
Mishra, (1996:5)	<p><i>“one party’s willingness to be vulnerable to another party based on the belief that the latter party is 1) competent, 2) open, 3) concerned, and 4) reliable”</i> (kepercayaan adalah kesediaan salah satu pihak untuk menjadi rentan terhadap pihak lain berdasarkan keyakinan bahwa pihak yang terakhir adalah 1) kompeten, 2) terbuka, 3) peduli, dan 4) dapat diandalkan)</p>

Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, (1998:395)	<p><i>“a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another”</i></p> <p>(kepercayaan adalah keadaan psikologis yang terdiri dari niat untuk menerima kerentanan berdasarkan harapan positif dari niat atau perilaku orang lain)</p>
Hoy & Tschannen-Moran, (1999:204)	<p><i>“one party’s willingness to be vulnerable to another party based on the confidence that the latter party is (a) benevolent, (b) reliable, (c) competent, (d) honest, and (e) open”</i></p> <p>(kesediaan satu pihak untuk menjadi rentan terhadap pihak lain berdasarkan pada keyakinan bahwa pihak yang terakhir (a) baik hati, (b) andal, (c) kompeten, (d) jujur, dan (e) terbuka)</p>
Forsyth, Adams & Hoy, (2011:35:19-20)	<p><i>“trust is a state in which individuals and groups are willing to make themselves vulnerable to others and take risks with confidence that others will respond to their actions in positive ways, that is, with benevolence, reliability, competence, honesty, and openness”</i></p> <p>(kepercayaan adalah keadaan di mana individu dan kelompok bersedia membuat diri mereka rentan terhadap orang lain dan mengambil risiko dengan keyakinan bahwa orang lain akan merespons tindakan mereka dengan cara yang positif, yaitu, dengan baik hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, dan keterbukaan)</p>

Apabila menelaah pendapat dari para ahli tentang kepercayaan, maka dapat ditarik tiga komponen utama yang terkandung dalam definisi-definisi itu, yaitu: (1) kesediaan untuk menjadi rentan, (2) keadaan psikologis, dan (3) harapan. Untuk memperkaya definisi yang ada, bagi penulis kepercayaan adalah kesediaan individu atau kelompok/tim (*trustee*) untuk menjadi rentan terhadap pihak yang lain (*trustor*) yang didasarkan pada suatu keyakinan bahwa pihak yang lain (*trustee*) akan melakukan suatu tindakan tertentu yang menyenangkan bagi *trustor*.

Mendiskusikan tentang konsep kepercayaan jelas tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan pihak-pihak yang menilai dan menjadi objek kepercayaan. Para pihak yang menilai kepercayaan pihak yang lain disebut *trustor*, sedangkan para pihak yang menjadi objek kepercayaan disebut *trustee* (Forsyth, Adams, dan Hoy, 2011:23). Misalnya, kepercayaan guru terhadap kepala sekolah. Guru adalah pihak yang disebut *trustor* dan kepala sekolah adalah pihak yang disebut *trustee*. Demikian sebaliknya, kepercayaan kepala sekolah terhadap guru di mana kepala sekolah adalah pihak yang disebut *trustor* dan guru adalah pihak yang disebut *trustee*.

Konsep-konsep Terkait Kepercayaan

Kepercayaan sebagai suatu konsep sering dipakai secara tumpang tindih dengan konsep-konsep terkait lainnya. Mayer, Davis, dan Schoorman (1995:712) mengidentifikasi tiga konsep terkait kepercayaan, yaitu: “kerjasama, percaya diri, dan prediktabilitas”. Tiga konsep yang terkait kepercayaan dimaksud dapat dijelaskan secara singkat berikut ini.

1. Kerjasama

Satu dari tiga konsep yang terkait kepercayaan adalah kerjasama. Kepercayaan diakui sebagai prekursor penting kerjasama (Ikonen, 2013:32). Menurut Mayer, Davis, dan Schoorman (1995:712) bahwa “meskipun kepercayaan sering dapat mengarah pada perilaku kooperatif, kepercayaan bukanlah suatu kondisi yang diperlukan untuk kerjasama terjadi, karena kerjasama tidak selalu menempatkan pihak tertentu pada sesuatu yang berisiko”.

Satu kesulitan konseptual mempelajari mengenai konsep kepercayaan adalah sering dikacaukan dengan konsep kerjasama (Bateson, 1988). Menurut Mayer, Davis, dan Schoorman (1995:713) bahwa “meskipun kepercayaan dan kerjasama sering kali dianggap sama, namun penting untuk membedakannya”. Mereka juga menjelaskan meskipun kepercayaan sering kali dapat mengarah pada perilaku kooperatif, kepercayaan bukanlah syarat yang diperlukan agar kerjasama terjadi, karena kerjasama tidak serta-merta membuat pihak tertentu berisiko. Misalnya, seorang guru dapat bekerja sama dengan guru lain yang tidak dipercayai. Alasan mereka bekerja sama mungkin disebabkan kurangnya resiko yang dirasakan, mekanisme kontrol yang diterapkan kepala sekolah, dan kurangnya alternatif yang tersedia, walaupun tanpa adanya saling percaya di antara mereka.

2. Percaya diri

Konsep berikut yang terkait kepercayaan adalah percaya diri. Seligman (Ikonen, 2013:31) menjelaskan bahwa “kepercayaan mengacu pada kepercayaan interpersonal, sedangkan percaya diri dilihat sebagai lebih sistematis seperti kepercayaan pada institusi dan sistem abstrak, di mana hubungan antara aktor bersifat tidak langsung, sistemik, dan impersonal”. Sedangkan Schoorman, Mayer, dan Davis (2007) berpandangan bahwa

kepercayaan mengacu pada harapan tentang motif positif, sedangkan percaya diri mengacu pada kepastian tentang perilaku kooperatif.

Luhmann (1988) menegaskan percaya diri dan kepercayaan mengacu pada harapan yang dapat menyebabkan kekecewaan. Percaya diri berbeda dari kepercayaan tergantung pada persepsi dan atribusi. Misalnya, jika guru A tidak mempertimbangkan alternatif bahwa ada resiko tertentu berjalan menuju ke sekolah, maka guru A berada dalam situasi percaya diri. Kemudian, jika guru A memilih satu tindakan dalam pilihan lain yang meskipun kemungkinan kecewa dengan tindakan guru B, maka guru A merumuskan situasi itu sebagai salah satu kepercayaan.

3. Prediktabilitas

Di samping konsep kerjasama dan percaya diri, prediktabilitas adalah sebuah konsep yang terkait dengan kepercayaan. Menurut Aldrich dan Ruef (2006:70) "prediktabilitas mengacu pada bagaimana pihak lain akan berperilaku di masa depan jika situasinya berubah". Lewicki dan Bunker (1996) menjelaskan bahwa pada intinya kepercayaan didasarkan pada prediktabilitas dan prediktabilitas meningkatkan kepercayaan. Di samping itu prediktabilitas disarankan bertindak sebagai elemen penyusun kepercayaan (Dirks, 1999).

Kepercayaan dan prediktabilitas adalah berbeda. Jika kedua konsep itu disinonimkan, maka berarti ada sesuatu yang akan hilang yakni kesediaan untuk mengambil risiko dalam hubungan dan menjadi rentan. Misalnya, guru A yang dapat diharapkan secara konsisten mengabaikan kebutuhan guru B (teman sejawat guru A) dan guru A bertindak dengan cara yang mementingkan diri sendiri. Itu berarti bahwa guru A dapat dipercaya dan dapat diprediksi. Selain itu, prediktabilitas mungkin dianggap memengaruhi kerjasama. Misalnya, jika guru A berharap bahwa guru B akan diprediksi berperilaku positif, maka guru A akan cenderung untuk bekerja sama dengan guru B. Namun, alasan untuk prediktabilitas itu (berperilaku positif) mungkin berasal dari luar guru A seperti mekanisme kontrol yang kuat dari kepala sekolah. Tanpa mekanisme kontrol itu, guru A mungkin tidak mau rentan terhadap guru B. Dengan demikian, prediktabilitas tidak cukup untuk kepercayaan.

BAB III

DIMENSI-DIMENSI KEPERCAYAAN

Mengakui bahwa kepercayaan sebagai suatu konsep multi-dimensi berhubungan dengan hasil-hasil penelitian yang direkomendasi oleh para peneliti dan para cendekiawan yang menekuni penelitian kepercayaan organisasi. Pada bagian ini dibahas tentang dimensi-dimensi kepercayaan dari hasil penelitian sejumlah ahli yang dapat dikonstruksi sebagai kerangka berpikir kepercayaan dalam sekolah.

Dimensi Temporal Kepercayaan

Dimensi umumnya disebut anteseden atau karakteristik *trustee* dari kepercayaan (Dietz & Hartog, 2006; Burke, Lazzara & Salas, 2007). Salah satu hal yang banyak kali diperdebatkan adalah bagaimana pengukuran kepercayaan. Para peneliti dalam berbagai bidang ilmu telah melakukan kajian secara empiris tentang dimensi-dimensi kepercayaan (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Hoy, & Tschannen-Moran, 1999; Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006; Häkkinen, 2012; Ikonen, 2013). Pengkajian itu ada yang dilakukan secara replikasi dimensi-dimensi kepercayaan yang telah diidentifikasi sebelumnya dan ada juga yang mengembangkan dimensi-dimensi baru yang dijadikan dasar untuk mengukur kepercayaan dalam organisasi.

Salah satu dimensi temporal kepercayaan antarpribadi dalam organisasi adalah “dimensi waktu” (Schoorman, Mayer & Davis, 2007:346) dari proses pengembangan kepercayaan. Munculnya dimensi berhubungan dengan adanya suatu pemahaman terkini yang memandang kepercayaan sebagai suatu proses (Ikonen, 2013) sebagai suatu proses yang berkembang secara terus menerus

(Connell & Travaglione, 2003) atau berkembang secara bertahap dari waktu ke waktu, apakah dimulai dari titik nol (*zero*), level rendah (*low level*) maupun dari tahap berbasis kalkulatif (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006).

Dimensi Kognitif dan Afektif Kepercayaan

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh McEvily & Tortoriello (2011), sebagaimana yang ditunjukkan dalam tabel 3.1, teridentifikasi 38 dimensi yang berbeda tentang kepercayaan. Terdapat 5 dimensi kepercayaan yang lebih dari 10 kali dioperasionalkan dalam mengukur kepercayaan. Kelima dimensi itu meliputi: integritas, kemampuan/kompetensi, baik hati, afektif, dan kognitif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi kognitif dan afektif termasuk 10 kali dioperasional dalam mengukur kepercayaan dalam organisasi. Dimensi kepercayaan kognitif dan afektif telah dibuktikan McAllister (1995) melalui penelitian bahwa kepercayaan antarpribadi mempunyai aspek kognitif atau kepercayaan berbasis kognitif dan aspek afektif atau kepercayaan berbasis afektif.

Tabel 3.1 Dimensi-dimensi Kepercayaan

No.	Dimensi	Banyak kali dioperasionalkan
1	Integritas	19
2	Kemampuan/kompetensi	14
3	Baik hati/kebajikan	14
4	Afektif	12
5	Kognitif	11
6	Kepercayaan (kata demi kata)	9
7	Loyalitas	7
8	Keterbukaan	7
9	Keadilan	6
10	Keandalan	5
11	Iman dalam niat	4
12	Prediktabilitas	4
13	Janji/pemenuhan komitmen	4

14	Kesediaan untuk mengambil risiko	4
15	Ketersediaan	3
16	Konsistensi	3
17	Diskresi	3
18	Oportunisme	3
19	Daya penerimaan	3
20	Pengawasan/pemantauan	3
21	Motif/niat	2
22	Hindari mengambil keuntungan berlebihan	1
23	Kalkulatif	1
23	Karakter	1
25	Komunikasi	1
26	Perhatian	1
27	Koordinasi	1
28	Kredibilitas	1
29	Dinamisme	1
30	Keahlian	1
31	Kesabaran	1
32	Niat baik	1
33	Kebiasaan	1
34	Kejujuran	1
35	Perjanjian informal	1
36	Mempengaruhi penerimaan	1
37	Institusionalisasi	1
38	Pertimbangan	1

(Diadaptasi dari McEvily & Tortoriello, 2011:34)

Kepercayaan kognitif dan kepercayaan afektif dapat dipandang sebagai suatu dimensi kepercayaan antarpribadi (Dirks & Ferrin, 2002). Membedakan antara perspektif ini penting, karena dimensi kognitif dan afektif memiliki implikasi untuk pengembangan kepercayaan di tempat kerja dan konsekuensi kepercayaan (Dirks 2006, p. 16). Kepercayaan kognitif mencerminkan soal yang

dapat dipercaya. Kepercayaan kognitif pada seorang supervisor mewakili kesediaan karyawan untuk bergantung pada kompetensi dan ketergantungan dari supervisor (Yang, Mossholder, & Peng, 2009). Jenis kepercayaan ini adalah produk dari akumulasi pengetahuan yang digunakan untuk memprediksi probabilitas bahwa para pemimpin akan memenuhi harapan dan kewajiban mereka. Hal ini ada hubungannya dengan prediktabilitas dan reliabilitas, berdasarkan pengamatan pribadi dan berdasarkan laporan pemimpin. Sampai batas tertentu, kepercayaan kognitif meminimalkan ketidakpastian dalam pertukaran sosial.

Sementara itu, kepercayaan afektif mencerminkan hubungan khusus dengan kepedulian akan kesejahteraan *trustee*. Kepercayaan afektif pada supervisor mewakili perasaan kepedulian dan kepedulian karyawan dalam pertukaran sosial (Yang et al., 2009). Jenis kepercayaan ini terkait dengan pengalaman emosional keamanan dan kepercayaan pada kekuatan koneksi. Lebih dari kepercayaan kognitif, kepercayaan afektif adalah produk dari interaksi pribadi dengan pemimpin, dan tidak seperti kepercayaan kognitif, itu tidak dibatasi oleh informasi yang tersedia (Johnson & Grayson, 2005). Dalam beberapa hal, ini berkaitan dengan sudut pandang bahwa tindakan pemimpin secara intrinsik termotivasi dan bukan hasil dari kepentingan eksternal (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985). Kepercayaan afektif dalam penyelia mewakili perasaan kepedulian dan kepedulian karyawan dalam pertukaran sosial (Yang et al., 2009). Jenis kepercayaan ini terkait dengan pengalaman emosional keamanan dan kepercayaan pada kekuatan koneksi. Lebih dari kepercayaan kognitif, kepercayaan afektif adalah produk dari interaksi pribadi dengan pemimpin, dan tidak seperti kepercayaan kognitif, itu tidak dibatasi oleh informasi yang tersedia (Johnson & Grayson, 2005). Dalam beberapa hal, ini berkaitan dengan sudut pandang bahwa tindakan pemimpin secara intrinsik termotivasi dan bukan hasil dari kepentingan eksternal (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985).

Berkovich (2018) juga menggunakan dimensi kognitif dan efektif dalam menggambarkan tipologi kepercayaan. Didasarkan pada kepercayaan tinggi sebagai kepercayaan afektif tinggi (*affective trust*, AT) dan ketidakpercayaan rendah sebagai kepercayaan kognitif tinggi (*cognitive trust*, CT), dikembangkan empat tipologi kepercayaan sebagai berikut.

1. Tipe 1 (setara dengan AT rendah dan CT tinggi).

Dalam pengalaman hubungan ini, orang tidak mendapatkan

kepercayaan pada pihak lain atau menjadi waspada terhadapnya. Transaksi ditandai oleh kesopanan profesional. Interaksi terbatas dalam ruang lingkup dan kedalaman, dan dinamika yang berkembang cenderung untuk menghindari saling ketergantungan yang kompleks antara para pihak.

2. Tipe 2 (setara dengan AT tinggi dan CT tinggi).
Dalam pengalaman hubungan ini, orang mendapatkan kepercayaan pada pihak lain dan tidak punya alasan untuk mewaspadainya. Transaksi didorong oleh tujuan dan nilai umum yang kompleks dan kaya. Interaksi yang luas dan mendalam dan dinamika yang berkembang cenderung untuk mempromosikan apa yang dianggap sebagai saling ketergantungan yang bermanfaat.
3. Tipe 3 (setara dengan AT rendah dan CT rendah).
Dalam pengalaman hubungan ini, orang tidak mendapatkan kepercayaan pada pihak lain dan memiliki alasan untuk mewaspadainya. Transaksi didorong oleh skeptisisme dan sinisme tentang niat pihak lain, yang dianggap berbahaya. Interaksi terbatas dan jarang melibatkan pemantauan terus-menerus dari pihak lain, dan dinamika yang berkembang cenderung membuatnya menantang untuk mempertahankan saling ketergantungan yang efektif. Ketika ada ketergantungan, hubungan itu mengintegrasikan pemeriksaan dan prosedur birokrasi untuk mengelola ketidakpercayaan tersebut.
4. Tipe 4 (setara dengan AT tinggi dan CT rendah).
Dalam pengalaman hubungan ini, orang mendapatkan kepercayaan pada pihak lain tetapi juga memiliki alasan untuk mewaspadainya. Transaksi sangat tersegmentasi, terbatas, dan langka, dan melibatkan pemantauan kerentanannya sendiri.

Dimensi-dimensi Kepercayaan dalam Sekolah

Penelitian kepercayaan dalam latar pendidikan dan lebih khusus penelitian kepercayaan dalam sekolah bertolak dari padangan multi-dimensi kepercayaan sebagai suatu persepsi. Memandang kepercayaan sebagai suatu konsep multi-dimensional adalah paradigma dominan dalam penelitian pendidikan (Romero, 2010). Banyak penelitian dalam tradisi ini berasal dari dua studi utama oleh Mayer, Davis dan Schoorman (1995) dan Mishra (1996) dari bidang bisnis.

Secara umum, dimensi-dimensi kepercayaan yang digunakan untuk mengukur kepercayaan dalam sekolah adalah kebajikan/baik hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, dan keterbukaan (Tschannen-Moran, 2004; Hoy dan Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran dan Hoy, 2000; Forsyth, Adams, & Hoy, 2011). Kelima dimensi kepercayaan dalam sekolah dimaksud terungkap pula dari hasil kajian McEvily & Tortoriello (2011:34) seperti dalam tabel 3.1. Masing-masing dimensi kepercayaan dalam sekolah itu dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kebajikan/Baik Hati

Dimensi kebajikan atau baik hati mengacu pada peduli, memperluas niat baik, memiliki niat positif, mendukung guru, menyatakan penghargaan, bersikap adil, menjaga informasi rahasia (Tschannen-Moran, 2004). Meyer, Davis, dan Schoorman (1995) menjelaskan bahwa baik hati adalah sejauh mana *trustee* diyakini ingin berbuat baik kepada wali amanat, selain atau terlepas dari motif keuntungan egosentris. Baik hati menunjukkan *trustee* memiliki ikatan khusus dengan *trustor* dan baik hati adalah persepsi tentang orientasi positif *trustee* terhadap *trustor*. Bagi Forsyth, Adams, & Hoy (2011) kondisi kepercayaan yang paling umum adalah baik hati yakni suatu keyakinan bahwa orang atau kelompok yang dipercaya akan melindungi kepentingan seseorang. Seseorang bergantung pada niat baik orang lain untuk bertindak demi kepentingan terbaiknya.

2. Kejujuran

Dimensi kejujuran merujuk pada memiliki integritas, mengatakan kebenaran, menepati janji, menghormati perjanjian, memiliki keaslian, menerima tanggung jawab, menghindari manipulasi, jujur pada diri sendiri (Tschannen-Moran, 2004). Sebagian besar sarjana dan peneliti melihat kejujuran sebagai fitur penting dari kepercayaan (Baier, 1986; Butler & Cantrell, 1984; Cummings & Bromily, 1996); sebenarnya, kejujuran diasumsikan ketika berpikir tentang kepercayaan (Forsyth, Adams, & Hoy, 2011).

3. Keterbukaan

Dimensi keterbukaan merujuk pada terlibat dalam komunikasi terbuka, berbagi informasi penting, mendelegasikan, berbagi pengambilan keputusan, berbagi kekuatan (Tschannen-Moran, 2004). Forsyth, Adams, & Hoy (2011) menguraikan bahwa keterbukaan adalah sejauh mana informasi yang relevan dibagikan;

tindakan dan rencana bersifat transparan. Keterbukaan membuat individu rentan karena menandakan semacam kepercayaan timbal balik yakni keyakinan bahwa informasi yang diungkapkan tidak akan dieksploitasi dan bahwa penerima dapat merasakan kepercayaan yang sama sebagai balasannya. Keterbukaan dan transparansi menghasilkan kepercayaan. Individu yang tidak mau memperluas kepercayaan melalui keterbukaan akhirnya terisolasi (Kramer, Brewer, & Hanna, 1996).

4. Keandalan

Dimensi keandalan merujuk pada memiliki konsistensi, dapat diandalkan, menunjukkan komitmen, memiliki dedikasi, rajin (Tschannen-Moran, 2004). Menurut Forsyth, Adams, & Hoy (2011:18) “keandalan adalah sejauh mana seseorang dapat bergantung pada orang lain untuk tindakan dan niat baik”. Dijelaskan pula keandalan menyiratkan rasa percaya diri bahwa kebutuhan seseorang akan dipenuhi dengan cara yang positif.

5. Kompetensi

Dimensi kompetensi merujuk pada memberi contoh, terlibat dalam pemecahan masalah, mendorong resolusi konflik, bekerja keras, mendesak untuk hasil, menetapkan standar, menangani situasi sulit, menjadi fleksibel (Tschannen-Moran, 2004). Meyer, Davis, dan Schoorman (1995:717) mengemukakan “kemampuan atau kompetensi adalah terkait dengan aspek keterampilan, kompetensi, dan karakteristik yang memungkinkan pihak tertentu memengaruhi dalam beberapa domain yang spesifik”. Forsyth, Adams, & Hoy (2011) menjelaskan bahwa ada kalanya niat baik tidak cukup. Ketika seseorang tergantung pada yang lain dan beberapa tingkat keterampilan terlibat dalam memenuhi harapan, seseorang yang bermaksud baik tetapi tidak memiliki kompetensi maka tidak dipercaya (Baier, 1986; Butler & Cantrell, 1984; Mishra, 1996). Sebagai contoh, guru sangat ingin disupervisi untuk memperbaiki keterampilan mengajarnya, tetapi karena kepala sekolah tidak berpengalaman dan pernah dilatih sebagai supervisor, maka guru tersebut tidak mungkin memercayai kepala sekolah tersebut.



BAB IV

KEPERCAYAAN ANTARPRIBADI

Kepercayaan antarpribadi atau interpersonal menggunakan perspektif psikologi. Individu guru yang percaya kepala sekolah, individu guru yang percaya teman sejawat atau kolega, dan individu guru yang percaya siswa serta individu guru yang percaya orang tua siswa adalah contoh-contoh kepercayaan antarpribadi. Pada bagian ini dibahas tentang tradisi penelitian kepercayaan dan pendekatan kepercayaan.

Tradisi Penelitian Kepercayaan Antarpribadi

Penelitian tentang kepercayaan dalam organisasi dan lebih khusus kepercayaan interpersonal telah berkembang pesat. Menurut Lewicki, Tomlinson, dan Gillespie (2006) bahwa terdapat dua tradisi berbeda yang muncul dalam penelitian kepercayaan, yaitu:

1. tradisi perilaku tentang kepercayaan, yang memandang kepercayaan sebagai perilaku pilihan rasional, seperti pilihan kerjasama dalam permainan; dan
2. tradisi psikologis tentang kepercayaan, yang berusaha memahami keadaan intrapersonal yang kompleks yang terkait dengan kepercayaan, termasuk harapan, niat, pengaruh, dan disposisi.

Meskipun kedua tradisi ini mungkin tidak dapat dibedakan pada tingkat perilaku yang dapat diamati, namun kedua tradisi itu telah memberikan panduan yang berbeda bagi peneliti kepercayaan tentang hal yang mendasari dinamika dan elemen penyebabnya, dan sejumlah pengetahuan telah terakumulasi dalam setiap tradisi

dimaksud. Untuk itu, dalam uraian berikut akan dikaji pendekatan perilaku dan kemudian mengkaji tiga konseptualisasi spesifik pengembangan kepercayaan dalam pendekatan psikologis.

Pendekatan dan Model Kepercayaan Antarpribadi

Lewicki, Tomlinson, dan Gillespie (2006) menjelaskan pendekatan-pendekatan kepercayaan yang meliputi:

1. pendekatan satu dimensi yang memperlakukan kepercayaan dan ketidakpercayaan sebagai pertentangan bipolar atau pertentangan dua kutub;
2. pendekatan dua dimensi yang berpendapat bahwa kepercayaan dan ketidakpercayaan adalah dua dimensi yang dapat dibedakan secara jelas yang dapat bervariasi secara independen; dan
3. pendekatan transformasional yang menegaskan kepercayaan berkembang dalam berbagai bentuk dan muncul dari waktu ke waktu.

Pembahasan terhadap pendekatan-pendekatan dimaksud dilengkapi tiga persoalan (Lewicki, Tomlinson, dan Gillespie, 2006) yang berkaitan dengan konseptualisasi pengembangan kepercayaan, yaitu:

1. bagaimana kepercayaan didefinisikan dan diukur?;
2. pada tingkat apa kepercayaan dimulai? ; dan
3. apa yang menyebabkan tingkat kepercayaan berubah setiap saat?

Pendekatan Perilaku

Memahami kepercayaan sebagai suatu perilaku merupakan salah satu pendekatan mengonseptualisasikan kepercayaan. Pendekatan perilaku terhadap kepercayaan didasarkan pada pilihan yang dapat diamati yang dibuat oleh seorang aktor dalam suatu konteks antarpribadi. Esensi kepercayaan pada tradisi ini adalah pilihan untuk bekerja sama atau tidak bekerja sama (Flores & Solomon, 1998). Peneliti yang bekerja dalam tradisi perilaku mengamati perilaku dalam interaksi yang disimulasikan dan interaksi permainan, seperti dilema tahanan (*Prisoner's Dilemma*), dalam kondisi laboratorium yang meminimalkan interaksi antarpribadi.

Sebagian besar eksperimen teori permainan yang menguji kepercayaan didasarkan pada dilema tahanan yang terkenal (Glaeser,

et al., 2000; Paldam, 2000; Malhotra, 2004). Secara singkat, dilema tahanan berputar di sekitar situasi hipotetis di mana menangkap dua orang yang melakukan kejahatan. Polisi menempatkan orang-orang itu di ruang yang terpisah untuk diinterogasi, sehingga mereka tidak dapat berkomunikasi. Ada empat kemungkinan hasil dari skenario ini: para pria percaya satu sama lain dan tidak mengakui kejahatan, menghasilkan hukuman singkat (seperti 3 tahun) untuk keduanya. Seorang pria (atau yang lain) mengaku, menilai pada pasangannya, ditukar tanpa hukuman atau hukuman yang sangat minimal (seperti 1 tahun) untuk dirinya sendiri, tetapi hukuman lebih lama untuk pasangannya (seperti 5 tahun). Tapi, jika lelaki kedua mengincar pasangannya (berharap hukuman yang paling ringan), mereka berdua menerima hukuman panjang (seperti 10 tahun).

Tabel 4.1 Pendekatan Perilaku terhadap Pengembangan Kepercayaan

Pertanyaan Utama	Pendekatan Perilaku
Bagaimana kepercayaan didefinisikan dan diukur?	Didefinisikan dalam hal pilihan perilaku, yang berasal dari kepercayaan dan harapan; mengasumsikan pilihan rasional. Terukur melalui perilaku kerjasama, biasanya dalam percobaan permainan.
Pada tingkat apa kepercayaan mulai?	Kepercayaan dimulai dari nol saat tidak ada informasi sebelumnya yang tersedia. Kepercayaan diprakarsai melalui tindakan kerjasama oleh yang lainnya, atau melalui indikasi orientasi motivasinya.
Apa yang menyebabkan tingkat kepercayaan (ketidakpercayaan) berubah setiap saat?	Kepercayaan tumbuh seiring kerjasama diperpanjang atau dibalas. Kepercayaan menurun saat lainnya tidak membalas kerjasama.

(Diadaptasi dari Lewicki, Tomlinson, dan Gillespie, 2006:994)

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa terdapat tiga persoalan yang berkaitan dengan pengembangan kepercayaan antar pribadi dalam organisasi. Ketiga persoalan yang dimaksud dalam pendekatan perilaku dapat dipahami dalam tabel 4.1.

Pendekatan Satu Dimensi

Lewicki, Tomlinson, dan Gillespie (2006) menjelaskan tradisi perilaku berfokus pada perilaku yang dapat diamati (dan harapan yang disimpulkan) dan tradisi psikologis menekankan proses kognitif dan afektif. Terdapat tiga pendekatan dalam pendekatan

psikologis, yaitu: pendekatan satu dimensi, pendekatan dua dimensi, dan pendekatan transformasional. Pendekatan satu dimensi adalah memperlakukan kepercayaan dan ketidakpercayaan sebagai pertentangan bipolar atau pertentangan dua kutub.

Tabel 4.2 Pendekatan Satu Dimensi

Pertanyaan Utama	Satu Dimensi
Bagaimana kepercayaan didefinisikan dan diukur?	Didefinisikan sebagai harapan percaya diri dan/atau kemauan menjadi rentan; termasuk kognitif, afektif, perilaku elemen niat. Diukur dengan item skala di mana kepercayaan terentang dari ketidakpercayaan ke kepercayaan tinggi. Lebih sering diukur secara tatap muka dan konteks interpersonal langsung.
Pada tingkat apa kepercayaan mulai?	Beberapa berpendapat bahwa kepercayaan dimulai pada nol; yang lain berdebat kepercayaan awal dari sedang-tinggi; ketidakpercayaan awal juga mungkin terjadi. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepercayaan awal mungkin termasuk kepribadian, kognitif dan proses kategorisasi sosial, perilaku berbasis peran, reputasi <i>trustee</i> , dan struktur berbasis institusi.
Apa yang menyebabkan tingkat kepercayaan (ketidakpercayaan) berubah setiap saat?	Kepercayaan tumbuh seiring dengan meningkatnya bukti kualitas <i>trustee</i> , sejarah hubungan, proses komunikasi, dan jenis hubungan serta faktor-faktor struktural. Kepercayaan menurun ketika harapan positif dipastikan.

(Diadaptasi dari Lewicki, Tomlinson, dan Gillespie, 2006:994)

Persoalan bagaimana kepercayaan didefinisi dan diukur, pada tingkat apa kepercayaan dimulai, dan apa yang menyebabkan tingkat kepercayaan (ketidakpercayaan) berubah setiap saat? dalam pendekatan dua dimensi dimaksud dapat dipahami dalam tabel 4.2.

Pendekatan Dua Dimensi

Pendekatan yang lebih baru terhadap struktur kepercayaan memandang kepercayaan dan ketidakpercayaan sebagai konstruksi dimensi yang berbeda. Lewicki, McAllister, & Bies (1998) menjelaskan bahwa pendekatan dua dimensi memandang kepercayaan dan ketidakpercayaan memiliki komponen yang sama (kognisi, pengaruh, dan niat) sebagaimana pendekatan satu dimensi, tetapi dalam pendekatan dua dimensi memperlakukan kepercayaan dan ketidakpercayaan sebagai dimensi yang terpisah. Pendekatan dua dimensi berpendapat bahwa kepercayaan dan ketidakpercayaan adalah dua dimensi yang dapat dibedakan secara jelas yang dapat bervariasi secara independen. Di samping itu Lewicki, Tomlinson,

dan Gillespie (2006) menjelaskan bahwa pendekatan kepercayaan dua dimensi ini pada umumnya didasarkan pada pandangan yang lebih kompleks tentang hubungan di mana kepercayaan terjadi.

Persoalan bagaimana kepercayaan didefinisi dan diukur, pada tingkat apa kepercayaan dimulai, dan apa yang menyebabkan tingkat kepercayaan (ketidakpercayaan) berubah setiap saat dalam pendekatan dua dimensi dapat dipahami dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3 Pendekatan Dua Dimensi

Pertanyaan Utama	Dua Dimensi
Bagaimana kepercayaan didefinisikan dan diukur?	Didefinisikan dalam hal harapan percaya diri positif dan negatif. Melibatkan pengukuran berbagai aspek hubungan. Diukur dengan item skala di mana kepercayaan dan ketidakpercayaan saling terkait tetapi konstruksi yang berbeda; dan masing-masing terentang dari rendah ke tinggi.
Pada tingkat apa kepercayaan mulai?	Kepercayaan dan ketidakpercayaan dimulai pada level rendah (tidak diberi informasi tentang yang lain).
Apa yang menyebabkan tingkat kepercayaan (ketidakpercayaan) berubah setiap saat?	Alasan untuk percaya dan tidak percaya terakumulasi sebagai interaksi dengan lainnya yang menyediakan lebih banyak keluasan dan/atau kedalaman atau karena struktur yang saling ketergantungan; ini bisa mengarah ke kombinasi berbeda tentang kepercayaan dan ketidakpercayaan.

(Diadaptasi dari Lewicki, Tomlinson, dan Gillespie, 2006:994)

Pendekatan Transformasional

Dua pendekatan psikologis sebelumnya yang telah diulas telah menguji kepercayaan dan ketidakpercayaan dari pendekatan satu dimensi dan dua dimensi. Pendekatan psikologis ketiga yakni transformasional menunjukkan bahwa ada berbagai jenis kepercayaan dan bahwa sifat kepercayaan itu sendiri berubah seiring waktu. Pendekatan transformasional menegaskan kepercayaan mempunyai berbagai bentuk yang berkembang dan muncul dari waktu ke waktu (Lewicki & Bunker, 1995, 1996; Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992).

Pendekatan transformasional pada awalnya diusulkan dalam kerangka kerja yang ditetapkan oleh Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin (1992) dan dielaborasi oleh Lewicki dan Bunker (1995, 1996). Para penulis ini berusaha menjelaskan mengenai perbedaan dalam artikulasi pengembangan kepercayaan oleh mereka yang mempelajari hubungan bisnis dibandingkan dengan mereka yang mempelajari hubungan pribadi yang intim (Boon & Holmes, 1991;

Sheppard, 1995). Mereka juga berusaha menjelaskan perubahan dalam tipe dan struktur kepercayaan yang dapat diamati dalam mengembangkan hubungan bisnis. Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin (1992) adalah para pakar yang pertama menggambarkan kepercayaan yang menggunakan kerangka kerja transaksional seperti misalnya dalam hal saling ketergantungan, risiko, dan kerentanan. Sebaliknya, Lewicki & Bunker (1995, 1996) adalah para pakar yang mengaitkan pengembangan kepercayaan dengan tahap pengembangan hubungan.

Tabel 4.4 Pendekatan Transformasional

Pertanyaan Utama	Transformasional
Bagaimana kepercayaan didefinisikan dan diukur?	Didefinisikan dalam hal basis kepercayaan (biaya yang diharapkan dan manfaat), pengetahuan tentang lainnya, tingkat berbagi nilai dan identitas. Diukur berdasarkan item skala di mana kepercayaan dinilai sepanjang indikator kualitatif yang berbeda dari tahapan yang berbeda.
Pada tingkat apa kepercayaan mulai?	Kepercayaan dimulai dari tahap berbasis perhitungan. Kepercayaan dimulai dari reputasi, struktur yang memberikan hadiah untuk kepercayaan dan penghalang untuk pembelotan.
Apa yang menyebabkan tingkat kepercayaan (ketidakpercayaan) berubah setiap saat?	Kepercayaan tumbuh berdasarkan sejarah hubungan yang positif dan peningkatan pengetahuan serta prediktabilitas yang lain, dan selanjutnya ketika yang lain datang untuk mengembangkan ikatan emosional dan berbagi nilai-nilai. Kepercayaan menurun ketika harapan positif dipastikan.

(Diadaptasi dari Lewicki, Tomlinson, dan Gillespie, 2006:994)

Persoalan bagaimana kepercayaan didefinisi dan diukur, pada tingkat apa kepercayaan dimulai, dan apa yang menyebabkan tingkat kepercayaan (ketidakpercayaan) berubah setiap saat dalam pendekatan transformasional dapat dipahami dalam tabel 6.4.

Terdapat tiga model transformasional yang telah dikembangkan para pakar dalam kaitannya dengan pengembangan model kepercayaan antarpribdi. Ketiga model itu dapat dibandingkan sebagaimana dijelaskan sebagai berikut.

Model Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin (1992)

Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin (1992) sangat tertarik dengan pengembangan kepercayaan dalam hubungan bisnis. Oleh karena itu, mereka fokus pada sifat hubungan yang berkontribusi pada tiga basis kepercayaan yang berbeda.

Tabel 4.5 Tiga Model Transformasional

Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin (1992)	Lewicki and Bunker (1996)	Rousseau, Sitkin, Burt, dan Camerer (1998)
<i>Kepercayaan berbasis pencegahan:</i> Potensi biaya memutus hubungan atau kemungkinan tindakan retributif lebih besar daripada keuntungan jangka pendek dari tindakan dengan cara yang tidak dapat dipercaya.	<i>Kepercayaan berbasis perhitungan/kalkulus:</i> Sebuah . . . perhitungan. . . dari hasil yang dihasilkan dari penciptaan dan mempertahankan hubungan relatif terhadap biaya pemeliharaan atau memutuskan hal itu.	Kepercayaan berbasis perhitungan/kalkulus: Berdasarkan pilihan rasional dan karakteristik interaksi berdasarkan pertukaran ekonomi. Berasal tidak hanya dari keberadaan pencegahan tetapi karena kredibel informasi mengenai niat atau kompetensi lain.
<i>Kepercayaan berbasis pengetahuan:</i> Mengetahui yang lain agar bisa untuk memprediksi perilakunya.	<i>Kepercayaan berbasis pengetahuan:</i> Mengetahui yang lain secara cukup baik sehingga perilaku orang lain bisa ditebak.	Kepercayaan relasional: Berasal dari interaksi berulang setiap saat. Informasi tersedia untuk trustor dari dalam hubungan itu sendiri membentuk dasar/basis.
<i>Kepercayaan berbasis identifikasi:</i> Menginternalisasi sepenuhnya pilihan yang lain; membuat keputusan dalam kepentingan masing-masing yang lain.	<i>Kepercayaan berbasis identifikasi:</i> Identifikasi dengan keinginan dan niat yang lain; saling mengerti sehingga seseorang bisa bertindak bagi yang lainnya.	Kehandalan dan ketergantungan menaik ke harapan positif dari yang lain; emosi masuk ke dalam hubungan.

(Diadaptasi dari Lewicki, Tomlinson, dan Gillespie, 2006:1007)

Pertama, kepercayaan berbasis pencegahan (*deterrence-based trust*, DBT). Jenis tahap kepercayaan ini didasarkan pada apakah orang lain akan menepati perkataan atau janjinya; hal itu ada “ketika biaya potensial menghentikan hubungan atau kemungkinan tindakan retributif yang lebih besar daripada keuntungan jangka pendek dari tindakan dalam cara yang tidak dapat dipercaya” (Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin, 1992:366).

Tahap kedua adalah kepercayaan berbasis pengetahuan (*knowledge-based trust*, KBT). Jenis tahap kepercayaan ini didasarkan pada kemampuan untuk mengetahui dan memahami orang lain

dengan cukup baik untuk memprediksi perilakunya. Bahkan jika yang lain kadang-kadang tidak dapat diprediksi, interaksi berulang dan beragam hubungan akan meningkatkan pemahaman yang lain. Interaksi yang dimaksud akan memperkuat landasan DBT dan membangun basis kepercayaan dengan meningkatkan pengetahuan dan prediktabilitas dari yang lain.

Tahap terakhir atau ketiga adalah kepercayaan berbasis identifikasi (*identification-based trust, IBT*) terjadi ketika satu pihak menginternalisasi secara sepenuhnya pilihan pihak yang lain, sehingga mengidentifikasi dirinya dengan yang lain.

Tabel 4.6 Model Transformasi Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin (1992)

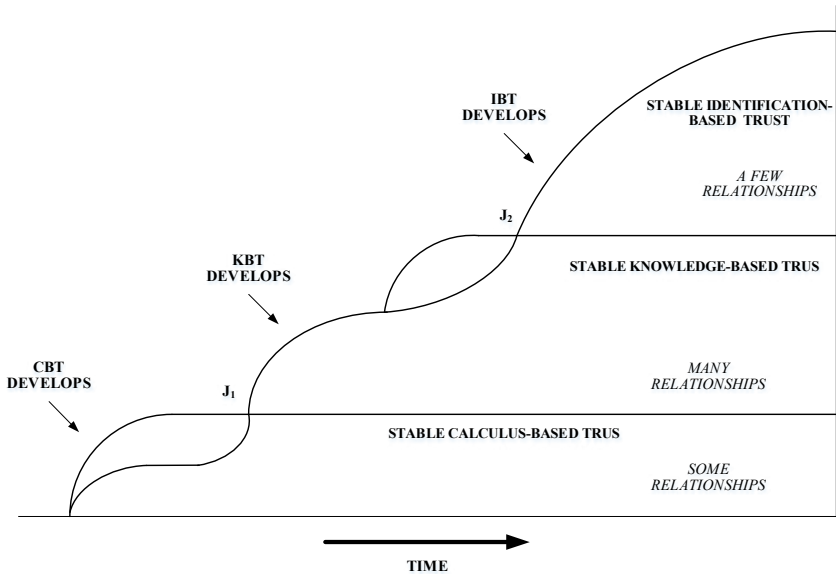
Kepercayaan Berbasis Pencegahan <i>(Deterrence-Based Trust, DBT)</i>
Kepercayaan Berbasis Pengetahuan <i>(Knowledge-Based Trust, KBT)</i>
Kepercayaan Berbasis Identifikasi <i>(Identification-based trust, IBT)</i>

Model Lewicki dan Bunker (1996)

Model transformasional dari Lewicki dan Bunker (1996) dibagi dalam tiga tahapan kepercayaan, yaitu: kepercayaan berbasis perhitungan (*calculus-based trust, CBT*), kepercayaan berbasis pengetahuan (*knowledge-based trust, KBT*), dan kepercayaan berbasis identifikasi (*identification-based trust, IBT*). Jika Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin mengembangkan tahapan kepercayaan dalam konteks hubungan bisnis, maka Lewicki dan Bunker mengembangkan tahapan kepercayaan dalam konteks hubungan profesional.

Lewicki dan Bunker (1996) menjelaskan bahwa Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin mengidentifikasi tahap pertama kepercayaan adalah kepercayaan berbasis pencegahan. Dasar argumentasi mereka didasarkan pada penjaminan konsistensi perilaku ialah individu akan melakukan apa yang dikatakannya karena takut akan konsekuensi dari tidak melakukan apa yang dikatakannya. Seperti setiap perilaku yang didasarkan pada teori pencegahan, kepercayaan berlanjut sampai pada tingkatan bahwa pencegahan (hukuman) adalah jelas dan kemungkinan terjadi jika kepercayaan dilanggar. Dengan demikian, ancaman hukuman cenderung menjadi motivator yang lebih signifikan daripada janji

imbalan/ganjaran.



Gambar 4.1 Model Transformasi Lewicki dan Bunker (1996)
(Lewicki and Bunker, 1996:124).

Catatan:

J₁: Pada titik ini, beberapa hubungan kepercayaan berbasis kalkulus

menjadi hubungan kepercayaan berbasis pengetahuan;

J₂: Pada titik ini, beberapa hubungan kepercayaan berbasis pengetahuan di

mana pengaruh positif hadir terus menjadi hubungan kepercayaan

berbasis identifikasi.

Jika Shapiro, Sheppard, dan Cheraskin mengidentifikasi tahap pertama pengembangan kepercayaan adalah kepercayaan berbasis pencegahan, maka bagi Lewicki dan Bunker bahwa tahap pertama perkembangan kepercayaan adalah kepercayaan berbasis perhitungan/kalkulasi. Hal dimaksud didasarkan pada keyakinan mereka bahwa kepercayaan berbasis pencegahan tidak hanya berdasarkan pada ketakutan hukuman untuk melanggar kepercayaan, tetapi juga berdasarkan pada imbalan/ganjaran yang didapat dari melestarikannya. Dalam pandangan ini, kepercayaan adalah suatu yang berkelanjutan, berorientasi pasar, perhitungan ekonomis yang nilainya diperoleh dengan menentukan hasil yang

dihasilkan dari menciptakan dan mempertahankan hubungan relatif terhadap biaya pemeliharaan atau memutuskan hal itu. Kepatuhan dengan kepercayaan berbasis perhitungan sering dipastikan baik dengan imbalan menjadi percaya (dan dapat dipercaya) dan dengan "ancaman" bahwa jika kepercayaan dilanggar, maka reputasi seseorang dapat dirugikan melalui jaringan kerja teman dan kolega.

Tahap kedua adalah kepercayaan berbasis pengetahuan. Jenis tahap kepercayaan ini didasarkan pada prediktabilitas pihak lain yakni mengetahui yang lain dengan cukup baik sehingga perilaku orang lain dapat diantisipasi. Kepercayaan berbasis pengetahuan lebih bergantung pada informasi daripada pencegahan. Jenis tahap kepercayaan terakhir atau ketiga adalah kepercayaan berbasis indentifikasi yang didasarkan pada identifikasi dengan keinginan dan niat yang lain. Pada tahap ini, kepercayaan ada karena para pihak secara efektif memahami dan menghargai keinginan pihak lain; saling pengertian ini dikembangkan ke titik yang dapat bertindak secara efektif untuk yang lain.

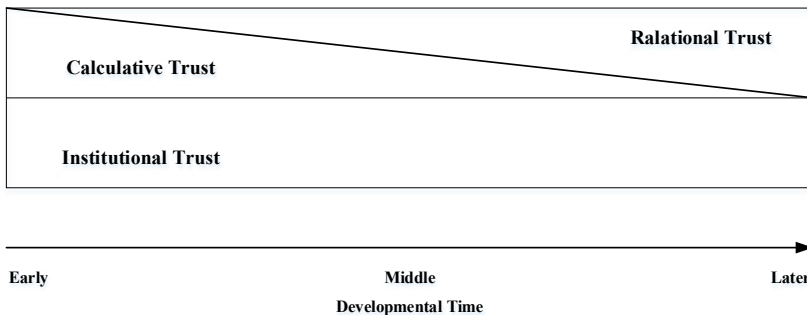
Singkatnya, kepercayaan berbasis identifikasi berkembang sebagai salah satu yang diketahui dan memprediksi kebutuhan, pilihan, dan preferensi yang lain dan juga berbagi sebagian dari kebutuhan, pilihan, dan preferensi yang sama seperti milik mereka sendiri. Identifikasi yang meningkat memungkinkan seseorang untuk berpikir seperti yang lain, merasa seperti yang lain, dan merespons seperti yang lain.

Model Rousseau, Sitkin, Burt, dan Camerer (1998)

Pada gambar 4.2, Rousseau, Sitkin, Burt, dan Camerer (1998:401) memodelkan tiga bentuk dasar kepercayaan: kepercayaan berbasis kalkulatif (*calculative-based trust*, CBT), hubungan kepercayaan (*trust relational*, RT), dan kepercayaan berbasis institusi (*institutional-based trust*, IBT). Mereka menyimpulkan bahwa pencegahan (*deterrence*) bukanlah kepercayaan dan mengecualikannya dari model. Waktu pengembangan kepercayaan bergerak dari titik yang disebut awal ke titik yang disebut menengah dan ke titik yang disebut kemudian.

Kepercayaan berbasis kalkulasi didasarkan pada pilihan rasional yakni karakteristik interaksi berdasarkan pertukaran ekonomi. Kepercayaan muncul ketika *trustor* merasa bahwa *trustee* bermaksud untuk melakukan tindakan yang bermanfaat. Niat positif yang dirasakan dalam kepercayaan berbasis kalkulus tidak hanya berasal dari keberadaan pencegahan tetapi juga karena informasi yang kredibel mengenai niat atau kompetensi orang lain (Barber, 1983). Kisaran kepercayaan berbasis kalkulus sering terbatas pada situasi

di mana bukti kegagalan untuk melakukan dapat diperoleh dalam jangka pendek. Risiko dapat menyebabkan kerugian kinerja jangka pendek tetapi tidak mengancam kepentingan *trustor* yang lebih luas.



Gambar 4.2 Model Tiga Bentuk Dasar Kepercayaan

(Sumber: Rousseau, Sitkin, Burt, dan Camerer, 1998:401)

Kepercayaan relasional berasal dari interaksi berulang antara *trustor* dan *trustee*. Informasi yang tersedia bagi *trustor* dari dalam hubungan itu sendiri menjadi dasar kepercayaan relasional. Keandalan dan ketergantungan dalam interaksi sebelumnya dengan *trustor* menimbulkan harapan positif tentang niat *trustee*. Emosi masuk ke dalam hubungan antara para pihak, karena interaksi yang sering dan lebih lama mengarah pada pembentukan keterikatan berdasarkan pada perawatan dan perhatian antarpribadi yang timbal balik (McAllister, 1995).

Kepercayaan berbasis institusi dapat memudahkan cara merumuskan kepercayaan berbasis kalkulus dan relasional. Mencegah sebelum sesuatu terjadi dapat mempromosikan kepercayaan karena kepercayaan seseorang bahwa reputasi penting memungkinkan hubungan untuk terbentuk di tempat pertama. Faktor institusional dapat bertindak sebagai dukungan luas untuk masa kritis kepercayaan yang menopang pengambilan risiko lebih lanjut dan perilaku kepercayaan (Sitkin, 1995). Dukungan ini bisa ada di tingkat organisasi, dalam bentuk budaya kerja tim dan di tingkat masyarakat melalui dukungan budaya seperti sistem hukum yang melindungi hak dan milik individu (Fukuyama, 1995).

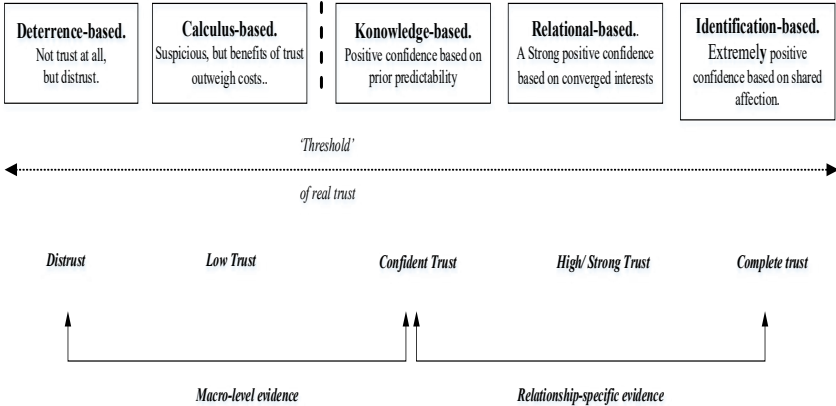
Apakah kepercayaan institusional merupakan kontrol atau bentuk dukungan kepercayaan adalah masalah mendasar. Kontrol, sebagaimana dinyatakan dalam undang-undang dan sanksi reputasi, bertindak sebagai pencegah oportuniste. Mekanisme ini dapat berfungsi sebagai batu loncatan untuk penciptaan kepercayaan.

Di samping tiga model kepercayaan transformasional, Dietz & Den Hartog (2006) mengembangkan pula model kontinum tingkat kepercayaan intra-organisasi.

Model Dietz dan Den Hartog (2006)

Menurut Dietz & Den Hartog (2006) tingkat kepercayaan kualitatif dapat dibedakan atas lima hal yang terentang dari kepercayaan berbasis pencegahan, kepercayaan berbasis kalkulus, kepercayaan berbasis pengetahuan, kepercayaan berbasis relasional, dan kepercayaan berbasis identifikasi.

Tingkat pertama, ‘kepercayaan berbasis pencegahan’ (Rousseau dkk., 1998:399) tidak ada harapan positif atas niat baik dan hanya melalui ancaman sanksi dan kekerasan eksternal adalah harapan kepatuhan dijamin; tidak ada risiko dan probabilitas untuk dipertimbangkan. Pada tingkat pertama ini memanifestasi ketidakpercayaan. Kepercayaan ‘berbasis kalkulus’ (Lewicki dan Bunker, 1996: 119) tidak dapat dianggap sebagai kepercayaan nyata dalam pengertian ini karena kepercayaan hanya dianggap sebagai strategi yang berharga berdasarkan analisis biaya-manfaat yang ketat, tapi kecurigaan apriori yang mendalam tentang yang lain tetap ada. Selain itu, seperti yang ditunjukkan Gambar 1, bukti yang menentukan kemungkinan berasal dari sumber selain *trustee*.



Gambar 4.3 Kontinum Tingkat Kepercayaan Intra-Organisasi
(Sumber: Dietz & Den Hartog, 2006:563)

Antara kepercayaan ‘berbasis kalkulus’ dan kepercayaan ‘berbasis pengetahuan’ (Lewicki dan Bunker, 1996:121) suatu

ambang dilewati ketika kecurigaan surut digantikan oleh harapan positif berdasarkan keyakinan tahu tentang pihak lain, termasuk motif, kemampuan dan keandalan mereka. Kepercayaan nyata, seperti yang paling sering didefinisikan dalam literatur, dimulai di sini.

Sebagaimana harapan ini dibenarkan melalui pengalaman, tingkat kepercayaan yang lebih kuat dapat berkembang. Kepercayaan yang jauh lebih kuat pada pihak lain yang digambarkan dalam 'kepercayaan berbasis relasional' (Rousseau dkk, 1998:399) lebih bersifat subyektif dan emosional. Ini lebih banyak berasal dari kualitas hubungan dari waktu ke waktu daripada dari pengamatan perilaku spesifik pihak lain. Blois (1999:200) melihat tingkat kepercayaan yang lebih kuat datang lebih dari penilaian "niat baik yang dapat diandalkan" pihak lain daripada dari pengamatan kebiasaan yang dapat diandalkan mereka. Creed dan Miles (1996) membuat perbedaan yang sebanding antara 'karakteristik' *trustee's* yaitu kualitas dan motif pribadi mereka, dan bukti 'berbasis proses'.

Terakhir, kasih sayang yang luar biasa dan kesatuan tujuan yang dijelaskan dalam 'kepercayaan berbasis identifikasi' (Lewicki dan Bunker, 1996: 122) adalah sedemikian rupa sehingga kedua belah pihak memiliki identitas yang sama, dan masing-masing pihak dapat mewakili kepentingan pihak lain dengan kepercayaan penuh mereka. Dua yang terakhir adalah ekuivalen dari apa yang Tyler (2003) istilahkan sebagai kepercayaan 'sosial'.

Model kepercayaan oleh Dietz & Den Hartog (2006) mengintegrasikan lima tahap pengembangan kepercayaan yang membedakan antara "kepercayaan nyata" dan "pra-kepercayaan" (Gambar 3). Kepercayaan nyata merujuk pada model tahapan Lewicki dan Bunker (1996) dan pra-kepercayaan merujuk pada kepercayaan berbasis pencegahan yang mereka definisikan sebagai tidak percaya. Kepercayaan penuh mereka rujukan pada kepercayaan berbasis identifikasi dan mungkin juga terkait dengan kepercayaan tanpa syarat (Jones & George, 1998).



BAB V

KEPERCAYAAN ANTARPRIBADI SATU ARAH VS DUA ARAH

Pembahasan pada bab ini masih terkait dengan kepercayaan antarpribadi. Kemajuan penelitian tentang kepercayaan antarpribadi telah mengantar para peneliti kepada dua orientasi dalam mengonseptualisasi kepercayaan antarpribadi. Orientasi dimaksud mencacu pada kepercayaan satu arah dan kepercayaan dua arah.

Kepercayaan Antarpribadi Satu Arah

Secara konseptual, kepercayaan antarpribadi satu arah mengacu pada kepercayaan satu orang terhadap orang lain dengan tanpa memperhatikan timbalik balik dari kepercayaan itu (Ma, Schaubroeck & LeBlanc, 2019:1). Dalam konteks sekolah, penelitian kepercayaan satu arah dapat dijelaskan dari penelitian kepercayaan pada pihak lain pada tiga tingkat hierarki sebagai berikut.

1. Tingkat hierarki yang lebih tinggi. Misalnya, kepercayaan guru sebagai pengikut pada kepala sekolah sebagai pemimpin.
2. Tingkat hierarki yang lebih rendah. Misalnya kepercayaan kepala sekolah sebagai pemimpin pada guru sebagai pengikut.
3. Tingkat hierarki yang sama. Misalnya, kepercayaan guru pada rekan kerja atau kolega.

Pembahasan mengenai kepercayaan antarpribadi satu arah dibagi atas penelitian tentang anteseden dan konsekuensi atau hasil.

Anteseden Kepercayaan Antarpribadi Satu Arah

Menurut Ma, Schaubroeck & LeBlanc (2019) penelitian mengenai anteseden kepercayaan antarpribadi satu arah ditekankan pada berbagai jenis pasangan *trustor-trustee* seperti pasangan pengikut-pemimpin dan pekerja-rekan kerja. Dijelaskan pula bahwa penelitian tentang anteseden kepercayaan antarpribadi satu arah dapat dikaji dari kepercayaan pada pemimpin dan kepercayaan pada rekan kerja.

Kepercayaan pada pemimpin

Mendukung model kepercayaan Mayer, dkk, (1995) tentang hal-hal yang dapat dipercaya, penelitian Mayer & Gavin (2005) menemukan bahwa baik persepsi tentang kemampuan, persepsi tentang kebajikan/baik hati maupun persepsi tentang integritas seorang pemimpin adalah berhubungan positif dengan kepercayaan pengikut pada pemimpin.

Kendatipun demikian, ketiga jenis kepercayaan (kemampuan, kebajikan/baik hati, dan integritas) yang dirasakan mungkin tidak penting untuk meningkatkan kepercayaan pengikut pada pemimpin. Sebagai contoh, penelitian Sweeney (2010) tentang prajurit militer menunjukkan bahwa sebelum pertempuran, para pemimpin yang perilakunya memenuhi atau melampaui harapan prajurit mengenai kemampuan (bukan kebajikan) mengilhami kepercayaan paling besar di antara prajurit.

Sebaliknya, Colquitt & Rodell (2011) menyurvei karyawan dari berbagai industri dan menemukan bahwa setelah mengendalikan tingkat kepercayaan sebelumnya pada pemimpin, hanya kebajikan dan integritas yang merupakan prediktor signifikan dari kepercayaan selanjutnya pada pemimpin. Frazier, Tupper & Fainshmidt (2016) melaporkan juga bahwa dalam hubungan kerja yang baru, persepsi tentang kemampuan pemimpin yang tinggi, kebajikan, dan integritas, semuanya berkontribusi pada kepercayaan pada supervisor. Namun, dalam hubungan yang sudah terjalin, hanya kemampuan dan integritas pemimpin yang meningkatkan kepercayaan pada penyelia.

Mengacu pada hasil-hasil penelitian para ahli dapat dijelaskan bahwa meskipun model kepercayaan Mayer dkk telah mendapatkan dukungan yang cukup besar di antara para peneliti sebagai kerangka kerja mengarakterisasi kepercayaan, tetapi karakteristik yang paling vital untuk kepercayaan bergantung pada variabel kontekstual.

Selain tiga atribut kepercayaan dari Mayer dkk (1995), pola kepemimpinan telah dipelajari secara luas sebagai anteseden kepercayaan pada pemimpin. Pola kepemimpinan transformasional (Jung & Avolio, 2000; Zhu & Akhtar, 2014), kepemimpinan transaksional (Pillai dkk 1999; Jung & Avolio, 2000), kepemimpinan etis (Ng & Feldman, 2015), dan kepemimpinan partisipatif (Huang, dkk, 2010) ditemukan berhubungan positif dengan kepercayaan pada pemimpin. Sedangkan pengawasan yang kasar berhubungan negatif dengan kepercayaan pada pemimpin (Vogel, dkk, 2015).

Perilaku pemimpin spesifik juga telah diperiksa sebagai anteseden kepercayaan pengikut pada pemimpin. Sejauh mana para pemimpin secara aktif mengumpulkan informasi dari bawahan ketika memantau kemajuan dikaitkan dengan kepercayaan pada pemimpin (Liao & Chun, 2016). Para pemimpin yang memberikan hukuman yang dibenarkan kepada pelaku kejahatan juga mengilhami kepercayaan para pengikut (Wang & Murnighan, 2017). Herannya, para peneliti telah melakukan sedikit untuk mengintegrasikan jalur penelitian ini dengan model Mayer dkk (1995) dengan menghubungkan gaya kepemimpinan dan perilaku dengan persepsi kepercayaan yang dapat dipercaya dari pemimpin.

Sebuah studi yang dilaporkan oleh Lambert, Tepper, Carr, Holt & Barelka (2012) adalah pengecualian. Berdasarkan perspektif kecocokan orang-lingkungan, mereka menunjukkan bahwa pengikut (*trustor*) bukan hanya penerima pasif dari perilaku seorang pemimpin (*trustee*) ketika membentuk hubungan saling percaya dengan pemimpin yakni membandingkan tingkat struktur inisiasi dan perilaku pertimbangan yang ditunjukkan oleh pemimpin dan dibutuhkan oleh pengikut, mereka menemukan bahwa kecocokan absolut yang tinggi dikaitkan dengan kepercayaan yang tinggi pada pemimpin, sedangkan kepercayaan yang rendah pada pemimpin dikaitkan dengan ketidakcocokan di mana pemimpin menunjukkan lebih banyak struktur awal daripada pengikut yang mereka butuhkan.

Bidang penelitian populer lainnya terletak pada hubungan antara persepsi keadilan pengikut dan kepercayaan mereka pada pemimpin. Sejumlah penelitian, antara lain oleh Colquitt dkk (2012), Johnson & Lord (2010), dan Khazanchi & Masterson (2011) telah menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional berhubungan positif dengan kepercayaan pada pemimpin. Sebuah meta-analisis yang dilaporkan oleh Dirks & Ferrin (2002) mencatat hubungan positif yang substansial antara kepercayaan pada

pemimpin dan persepsi keadilan prosedural dan interaksional. Namun, karena penelitian ini mengandalkan data cross-sectional, arah kausalitas tidak pasti. Sebuah penelitian yang dilaporkan oleh Colquitt & Rodell (2011) menggunakan data yang dikumpulkan pada dua titik waktu dan menemukan bahwa keadilan prosedural dan interpersonal meramalkan kebajikan dan integritas berikutnya, dan integritas juga meramalkan tingkat dimensi keadilan berikutnya. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi keadilan dan kepercayaan pada pemimpin dapat direpresentasikan sebagai proses rekursif siklus.

Penelitian yang menyelidiki hubungan antara faktor-faktor organisasi dan kepercayaan pada pemimpin relatif sedikit. Pengecualian adalah eksperimen semu yang dilaporkan oleh Leiter, dkk, (2011). Mereka menemukan bahwa kepercayaan pada pemimpin meningkat secara signifikan dibandingkan dengan kelompok kontrol setelah implementasi program yang bertujuan mengurangi ketidaksoyakan.

Secara khusus, penelitian mengenai kepercayaan pada pemimpin dalam sekolah dapat dijelaskan dari kepercayaan pada kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah. Kepercayaan pada kepala sekolah berkaitan erat dengan antara lain keyakinan yang ada di dalam diri guru-guru. Keyakinan itu tercermin dari keyakinan yang kuat dari guru-guru bahwa kepala sekolah senantiasa menepati janji yang diungkapkan dan selalu bertindak demi kepentingan terbaik dari guru" (Hoffman, Sabo, Bliss, & Hoy, 1994; Tarter dkk., 1995). Terkait dengan kepercayaan guru-guru pada kepala sekolah dapat dirujuk pada kepercayaan guru-guru pada kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah, kepercayaan guru-guru dalam implementasi administratif kepala sekolah, dan kepercayaan guru-guru pada kepribadian kepala sekolah (Balyer, 2017). Menarik dari penelitian Balyer guru-guru yang dijadikan sampel penelitian tidak mempercayai kepala sekolahnya di semua subtema secara umum. Artinya, ada kurangnya kepercayaan kepala sekolah pada semua subtema di kalangan guru di sekolah. Oleh sebab itu disarankan agar kepala sekolah dipilih dan diangkat ke jabatannya dengan lebih hati-hati.

Kepercayaan pada rekan kerja

Berbeda dengan kepercayaan pengikut pada pemimpin, kepercayaan pada rekan kerja melibatkan *trustor* dan *trustee* yang memiliki status hierarki yang sama (Ma, Schaubroeck & LeBlanc, 2019).

Anteseden kepercayaan pada rekan kerja termasuk atribut rekan kerja dan pribadi focal (subjek penelitian). Misalnya, penelitian Levine & Schweitzer (2015) menunjukkan bahwa setelah seorang rekan kerja mengatakan kebohongan prososial, kebajikan yang dirasakan akan meningkat, sedangkan integritas yang dirasakan menurun. Adapun atribut *trustor* berdasarkan penelitian dari Dunn, Ruedy & Schweitzer (2012) menunjukkan bahwa perbandingan sosial karyawan dengan rekan kerja mereka secara negatif terkait dengan kepercayaan pada rekan kerja. Lebih khusus lagi, perbandingan ke atas dengan rekan kerja menurunkan kepercayaan berbasis pengaruh pada rekan kerja, sedangkan perbandingan ke bawah menurunkan kepercayaan kognisi pada rekan kerja.

Pada dasarnya kepercayaan tidak terbentuk secara ketat dalam diad yang terisolasi. Individu tertanam dalam jaringan yang lebih luas dari hubungan yang ada. Menyadari hal ini, para peneliti telah menggunakan analisis jaringan sosial untuk memeriksa apakah dan bagaimana karakteristik jaringan kepercayaan yang lebih besar memengaruhi kepercayaan antara dua rekan kerja (Ma, Schaubroeck, dan LeBlanc, 2019). Ferrin, Dirks & Shah (2006) menemukan bahwa dalam jaringan saling percaya di antara rekan kerja, transferabilitas (apakah dua individu terhubung melalui pihak ketiga yang mereka percayai), dan kesetaraan struktural (apakah dua individu serupa dalam hubungan mereka dengan semua potensi ketiga) pihak dalam jaringan) keduanya positif terkait dengan kepercayaan. Membangun di atas karya Ferrin dkk, Lau & Liden (2008) menemukan bahwa karyawan cenderung lebih percaya pada rekan kerja yang juga dipercaya oleh pemimpin kelompok daripada rekan kerja yang kurang dipercaya oleh pemimpin.

Konsekuensi atau Hasil Kepercayaan Antarpribadi Satu Arah

Penelitian mengenai konsekuensi atau hasil kepercayaan antarpribadi satu arah dibedakan antara penelitian *trustor-centric* (penelitian pengaruh kepercayaan pada pihak yang mempercayai pihak lain) dan penelitian *trustee-centric* (penelitian pengaruh kepercayaan pada pihak yang dipercaya) (Ma, Schaubroeck, dan LeBlanc, 2019).

Perbedaan kedua hal itu dijelaskan sebagai berikut.

1. Penelitian *trustor-centric*

Penelitian yang mengambil perspektif *trustor-centric* adalah mempelajari pengaruh kepercayaan pada *trustor* (Ma, Schaubroeck & LeBlanc, 2019). Berhubung pemimpin memiliki banyak pengaruh pada pengalaman kerja karyawan melalui penetapan tujuan, memberikan umpan balik, dan menentukan insentif, maka banyak penelitian telah menemukan bahwa kepercayaan pada pemimpin berhubungan positif dengan hasil sikap yang menguntungkan pada pengikut seperti komitmen organisasi yang lebih tinggi (Colquitt, dkk, 2012; Yang & Mossholder, 2010), identifikasi organisasi yang lebih tinggi (Schaubroeck dkk., 2013), dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Yang & Mossholder, 2010).

Ada juga hasil perilaku yang menguntungkan kepercayaan pemimpin pada pengikut, termasuk kinerja pekerjaan yang lebih tinggi (Schaubroeck dkk, 2013; Simmons, dkk, 2009), perilaku organisasi kewarganegaraan (Chen, dkk, 2014; Zhu & Akhtar, 2014), dan kreatifitas (Gong, dkk, 2012; Khazanchi & Masterson, 2011; Liao & Chun, 2016). Meta-analisis yang dilaporkan oleh Dirks & Ferrin (2002) mencatat bahwa kepercayaan pada pemimpin terkait dengan berbagai hasil perilaku dan perilaku. Besarnya hubungan antara kepercayaan dan hasil sikap seperti kepuasan kerja ($\rho = 0.65$) dan komitmen organisasi ($\rho = 0,59$) lebih besar daripada hasil perilaku seperti kinerja pekerjaan ($\rho = 0.17$), dan perilaku kewarganegaraan ($\rho = 0.22$).

Para peneliti juga memeriksa mekanisme melalui mana kepercayaan pada pemimpin mempromosikan hasil yang menguntungkan bagi para pengikut. Sebagai contoh, kemajuan sedang dibuat dalam memahami bagaimana kepercayaan berbasis pengaruh dan kognitif mempengaruhi hasil pengikut. Colquitt, dkk (2012) melaporkan bahwa peningkatan komitmen normatif memediasi hubungan antara kepercayaan berbasis pengaruh dalam kepemimpinan dan kinerja. Hubungan antara kepercayaan berbasis kognitif pada pemimpin dan kinerja sebagian besar dijelaskan oleh berkurangnya ketidakpastian. Oleh karena itu, kepercayaan berbasis pengaruh pada pemimpin dapat mendorong proses pertukaran antara *trustor* dan organisasi, sedangkan kepercayaan berbasis kognitif yang lebih tinggi dapat mengurangi persepsi ketidakpastian di

tempat kerja dan memungkinkan *trustor* untuk memusatkan perhatian pada aktivitas pekerjaan. Dalam nada yang sama, Schaubroeck, dkk (2011) menunjukkan bahwa di tingkat tim mekanisme yang mendasari hubungan antara kepercayaan dan pengaruh berbasis kognitif pada kinerja pemimpin dan tim masing-masing mengikuti jalur yang berbeda melalui keamanan psikologis tim dan potensi tim. Konsisten dengan teori bahwa kepercayaan berbasis kognisi menginspirasi mempengaruhi kepercayaan berbasis karena rekan yang kompeten dievaluasi lebih dekat untuk memperdalam hubungan pertukaran sosial. Schaubroeck dkk (2013) juga menemukan bahwa sifat relasional identitas pengikut memoderasi hubungan, sehingga ada Ada hubungan yang lebih kuat antara kepercayaan berbasis kognitif dan kepercayaan pada pemimpin di antara orang-orang yang lebih cenderung untuk mengembangkan hubungan baru. Namun, temuan interaksi ini tidak meluas ke hubungan waktu-tunda antara kedua jenis kepercayaan.

Mirip dengan penelitian tentang kepercayaan pada pemimpin, kepercayaan seseorang pada rekan kerja telah dikaitkan secara positif dengan hasil yang menguntungkannya, seperti komitmen organisasi (Parker dkk, 2006), identifikasi organisasi (Schaubroeck dkk, 2013), dan perilaku proaktif (Parker dkk, 2006).

2. Penelitian *trustee-centric*

Penelitian yang menggunakan perspektif *trustee-centric* bertujuan untuk menguji konsekuensi kepercayaan pada orang yang dipercaya. Berdasarkan model Mayer dkk (1995), sebuah studi oleh Dirks & Skarlicki (2009) mengamati bahwa sejauh mana karyawan fokus dianggap dapat dipercaya oleh rekan kerja, yang dinilai dengan kebajikan, integritas, dan kemampuan, secara positif terkait dengan kinerja pekerjaan karyawan focal. Lebih lanjut, kemampuan yang dipersepsikan secara positif terkait dengan kinerja pekerjaan hanya ketika individu dianggap juga memiliki integritas tinggi.

Mengenai konsekuensi dipercaya oleh pemimpin, penelitian menunjukkan bahwa perasaan dipercaya oleh pemimpin dapat membuat karyawan merasa lebih baik tentang diri mereka sendiri di tempat kerja (Lau, dkk, 2014), mempromosikan rasa tanggung jawab karyawan (Salamon & Robinson, 2008), dan selanjutnya berkontribusi pada kinerja pada level individu (Lau

dkk, 2014) dan level tim (Salamon & Robinson, 2008). Demikian pula, sebuah studi hubungan *mentor-mentee* menemukan bahwa kepercayaan berbasis pengaruh mentor pada mentee secara positif terkait dengan jumlah mentoring yakni dukungan yang berhubungan dengan karir, dukungan psikologis, pemodelan peran yang dilaporkan *mentee* menerima dari mentor (Wang dkk, 2010). Baer dkk (2015) mengemukakan bahwa dipercaya oleh pemimpin seseorang bisa menjadi pedang ganda. Mereka menemukan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin dapat membuat para karyawan merasa bangga dengan diri mereka di tempat kerja, yang dapat mengurangi kelelahan emosional mereka. Namun, merasa dipercaya dapat meningkatkan kekhawatiran para karyawan tentang mempertahankan reputasi mereka, dan kekhawatiran ini dapat meningkatkan kelelahan emosional mereka (Baer dkk, 2015). Berhubung model jalur ganda ini menunjuk pada mengimbangi pengaruh yang menguntungkan dan tidak menguntungkan, maka hal itu bertentangan dengan asumsi yang berlaku bahwa dipercaya selalu mempromosikan kesejahteraan.

Kepercayaan Antarpribadi Dua Arah

Secara konseptual, kepercayaan antarpribadi dua arah berfokus pada kepercayaan bersama dalam suatu diad (Ma, Schaubroeck, dan LeBlanc, 2019). Dalam konteks sekolah, penelitian tentang kepercayaan dua arah membantu memberikan wawasan tentang pola kompleks dan evolusi kepercayaan antarpribadi dari waktu ke waktu. Namun demikian, penelitian kepercayaan dua arah relatif terbatas dibandingkan dengan penelitian kepercayaan satu arah.

Dibandingkan dengan kepercayaan satu arah, penelitian tentang kepercayaan dua arah relatif terbatas (Ma, Schaubroeck, dan LeBlanc, 2019). Sejalan dengan orientasi penelitian ini, Brower, dkk (2009) menemukan bahwa kepercayaan pemimpin pada pengikut memperkuat hubungan antara kepercayaan pengikut pada pemimpin dan pengikut perilaku kewarganegaraan organisasi. Penelitian kepercayaan dua arah terbaru sering menguji model kompleks tentang pengembangan kepercayaan diad dan dua arah dari waktu ke waktu (Gupta, dkk, 2016; Jones & Shah, 2016; Yakovleva, Reilly, & Werko, 2010).

Karakteristik kedua belah pihak adalah faktor penting dalam hubungan saling percaya timbal balik. Misalnya, Yakovleva,

dkk (2010) menemukan bahwa kebajikan dan integritas yang dirasakan dari kedua belah pihak dalam rekan kerja terkait dengan kepercayaan pada *trustee*, sedangkan kemampuan *trustor* itu tidak terkait dengan kepercayaan pada *trustee*. Mereka juga menemukan bahwa kecenderungan seseorang untuk percaya terkait dengan kepercayaannya pada orang lain dan yang lebih penting ialah kepercayaan orang lain padanya. Dalam nada yang sama, Jones & Shah (2016) menguji model pengaruh campuran linier untuk menguji kepercayaan dalam kelompok proyek. Mereka melaporkan bahwa awalnya wali adalah faktor penentu ketika menilai kemampuan yang dirasakan, kebajikan, dan integritas tentang *trustee*. Pengaruh *trustor* pada persepsi ini menurun dan pengaruh *trustee* pada persepsi ini meningkat saat tim berkembang.

Beberapa penelitian telah melihat kepercayaan dua arah dalam pasangan dengan cara yang lebih baru. Misalnya, untuk mempelajari bagaimana kerja sama dan persepsi kepercayaan diad yang berubah dari waktu ke waktu, Ferrin dan rekan (2008) melaporkan bahwa suatu proses non-rekursif menggambarkan bagaimana persepsi timbal balik tentang kepercayaan dan kerjasama timbal balik dalam pengembangan hubungan diad. Persepsi A tentang kepercayaan B mendorong A untuk bersikap kooperatif terhadap B; setelah mengamati kerja sama A, B akibatnya menganggap A lebih dapat dipercaya. Proses yang sama terjadi secara terbalik. Ini menghasilkan spiral perilaku kooperatif atau tidak seiring waktu. Para penulis menguji dan mendukung model spiral ini dengan mengumpulkan data pada enam titik data. Dalam contoh lain, Gupta, dkk (2016) mengonsepsikan kepercayaan diad dari rekan kerja sebagai *lessor* dari A melaporkan kepercayaan pada B dan B melaporkan kepercayaan pada A. Mereka menemukan bahwa tingkat absolut kepercayaan diad dan masing-masing pihak dalam jaringan kepercayaan diad yakni sejauh mana individu menghubungkan anggota yang tidak terhubung, keduanya berkontribusi pada kinerja seseorang.



BAB VI

KEPERCAYAAN RELASIONAL

Kepercayaan telah ditemukan dalam penelitian empiris sebagai sumber daya penting dalam reformasi sekolah. Salah satu bentuk kepercayaan yang dimaksud adalah kepercayaan relasional. Ini tidak dapat dilepaskan keterkaitannya dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepercayaan sosial di antara guru, orang tua, dan pemimpin sekolah meningkatkan banyak pekerjaan rutin sekolah dan merupakan sumber utama untuk reformasi sekolah.

Apa itu Kepercayaan Relasional?

Meskipun telah dibahas sebelumnya bentuk dan jenis kepercayaan dalam sekolah, namun sengaja kepercayaan relasional ini dibahas khusus karena kelahiran konsepnya berhubungan erat dengan bagaimana mereformasi sekolah melalui usaha-usaha perbaikan mutu sekolah.

Kelahiran konsep tentang kepercayaan relasional dalam sekolah berhubungan dengan hasil penelitian longitudinal oleh Bryk & Schneider (2003) terhadap 400 sekolah dasar di Chicago yang menunjukkan peran sentral kepercayaan relasional dalam membangun komunitas pendidikan yang efektif. Hubungan peran yang berbeda mencirikan pertukaran sosial sekolah di antara guru dengan siswa, guru dengan guru lain, guru dengan orang tua, dan semua kelompok dengan kepala sekolah.

Bryk & Schneider menjelaskan pengertian kepercayaan relasional dengan memberi contoh kepala sekolah membutuhkan dukungan para guru untuk memelihara komunitas profesional

kohesif yang produktif melibatkan orang tua dan siswa. Pekerjaan guru pada gilirannya akan tergantung pada keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah tentang alokasi sumber daya untuk kelas mereka. Orang tua bergantung pada guru dan kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan yang membuat para siswa aman dan membantu belajar. Ketergantungan antar pihak semacam itu menciptakan rasa saling rentan bagi semua individu yang terlibat. Akibatnya, tindakan disengaja yang diambil oleh pihak mana pun untuk mengurangi rasa kerentanan pada orang lain untuk membuat mereka merasa aman dan terlindungi membangun kepercayaan di seluruh komunitas yang terlibat dalam usaha-usaha perbaikan mutu sekolah.

Ketika individu berinteraksi satu sama lain di sekitar pekerjaan sekolah, mereka terus-menerus membedakan niat yang tertanam dalam tindakan orang lain. Mereka mempertimbangkan bagaimana upaya orang lain memajukan kepentingannya sendiri atau melanggar harga dirinya sendiri. Juga bertanya apakah perilaku orang lain mencerminkan secara tepat kewajiban moralnya untuk mendidik siswa dengan baik. Penegasan ini memperhitungkan sejarah interaksi sebelumnya. Dengan tidak adanya kontak sebelumnya, mereka dapat mengandalkan reputasi umum orang lain dan juga pada kesamaan ras, jenis kelamin, usia, agama, atau pendidikan. Ketajaman ini cenderung mengatur empat pertimbangan khusus: rasa hormat, penghargaan pribadi, kompetensi dalam tanggung jawab peran inti, dan integritas pribadi (Bryk & Schneider, 2003). Empat pertimbangan khusus dimaksud dideskripsikan sebagai berikut.

1. Rasa hormat

Kepercayaan relasional didasarkan pada rasa hormat sosial yang berasal dari jenis wacana sosial yang terjadi di seluruh komunitas sekolah. Pertukaran yang saling menghormati ditandai dengan mendengarkan dengan sungguh-sungguh apa yang dikatakan setiap orang dan mempertimbangkan pandangan tersebut dalam tindakan selanjutnya. Bahkan ketika guru tidak setuju, individu kepala sekolah masih bisa merasa dihargai jika ada guru lain menghormati pendapatnya. Tanpa rasa hormat antarpribadi di antara komunitas sekolah, pertukaran sosial dapat berhenti. Ketika di antara mereka tidak memiliki pilihan, konflik berkelanjutan dapat meletus. Situasi seperti itu terjadi di Sekolah Dasar Ridgeway sebagaimana yang

ditemukan oleh Bryk & Schneider (2003), di mana interaksi antara pemimpin orang tua dan staf profesional menghalangi reformasi yang diperlukan. Misalnya, orang tua dan tokoh masyarakat menekan staf sekolah untuk menerapkan “program rasa hormat terhadap siswa,” yang mencakup standar tertulis tentang bagaimana orang dewasa harus berbicara dengan siswa, pedoman untuk mendorong peningkatan kepekaan di pihak profesional sekolah terhadap latar belakang etnis dan budaya siswa dan prosedur untuk menangani perilaku siswa yang tidak baik yang menahan diri dari perilaku orang dewasa yang menghukum dan merendahkan. Tapi sedikit rasa hormat yang sama ini terlihat jelas dalam interaksi sosial di antara orang dewasa. Orang tua dan tokoh masyarakat memberikan kritik pribadi yang kasar terhadap staf sekolah dengan sedikit pengakuan bahwa perilaku mereka adalah kebalikan dari perilaku yang ingin mereka bina pada siswa.

2. Penghargaan Pribadi

Membedakan kepercayaan dalam sekolah dapat dikajia dari penghargaan pribadi. Hal itu muncul dari kesediaan para pihak untuk memperluas diri mereka sendiri di luar persyaratan formal definisi pekerjaan atau kontrak serikat pekerja. Bryk & Schneider (2003) menjelaskan tindakan kepala sekolah di lokasi penelitian Holiday Elementary School memberikan kesaksian yang kuat di mana hampir setiap orang tua dan guru yang ajak bicara di sekolah ini berkomentar secara berlebihan tentang gaya pribadi kepala sekolah, keterbukaannya kepada orang lain, dan kesediaannya untuk menjangkau orang tua, guru, dan siswa. Usahanya membantu menumbuhkan iklim di mana hal tersebut menjadi norma di seluruh komunitas sekolah. Iklim ini, pada gilirannya, merupakan faktor utama dalam tingginya tingkat kepercayaan relasional yang ditemukan di tempat yang paling tidak terduga ini yakni penduduk Afrika-Amerika berpenghasilan rendah 100 persen di sebuah sekolah yang melayani proyek perumahan umum dengan kepala sekolah pria kulit putih.

3. Kompetensi dalam Tanggung jawab Peran Inti

Anggota komunitas sekolah juga menginginkan interaksi mereka dengan orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Pencapaian ini sebagian besar tergantung pada kompetensi peran orang lain. Misalnya, orang tua bergantung pada etika

profesional dan keterampilan staf sekolah untuk kesejahteraan dan pembelajaran anak-anak mereka. Guru menginginkan kondisi kerja yang mendukung untuk praktik mereka, yang bergantung pada kapasitas kepala sekolah untuk mengelola operasional sekolah dasar secara adil, efektif, dan efisien. Administrator sekolah menghargai hubungan masyarakat yang baik, tetapi mencapai tujuan ini memerlukan upaya bersama dari semua staf sekolah. Bryk & Schneider (2003) memberi contoh dari hasil penelitian mereka di mana jika dibiarkan berlanjut kelalaian atau ketidakmampuan, maka merusak kepercayaan. Ini adalah faktor utama dalam hubungan orang tua-sekolah yang negatif di mana beberapa guru yang jelas-jelas tidak kompeten dan tidak peduli tetap diizinkan untuk terus berlatih.

4. Integrasi Pribadi

Adanya kepercayaan dalam sekolah tidak terlepas dari persepsi tentang integritas pribadi sebagai pembentuk pemahaman individu. Menurut Bryk & Schneider (2003) pertanyaan pertama yang mereka ajukan adalah apakah dapat mempercayai orang lain untuk menepati janjinya. Integritas juga menuntut agar perspektif moral-etika memandu pekerjaan seseorang. Meskipun konflik sering muncul di antara kepentingan individu yang bersaing dalam komunitas sekolah, komitmen terhadap pendidikan dan kesejahteraan anak harus tetap menjadi perhatian utama. Dicontohkan tindakan kepala sekolah yang menawarkan contoh menarik tentang bagaimana kurangnya komitmen terhadap kesejahteraan siswa dapat merusak kepercayaan. Meskipun anggota komunitas sekolah memandang kepala sekolah sebagai orang yang peduli, tidak ada yang yakin di mana dia berdiri di sejumlah konflik internal sekolah. Ketika kekhawatiran muncul tentang guru bermasalah, dia memilih pendekatan yang sensitif terhadap orang dewasa tertentu yang terlibat. Kepala sekolah mengunjungi kelas mereka dan mendemonstrasikan pelajaran, berharap para guru akan mengadopsi teknik baru. Namun, ketika guru tidak membaik, kepala sekolah justru menjerumuskan inisiatif dan tidak mengubah situasi. Pada akhirnya, tidak ada yang menafsirkan tindakannya sebagai tindakan yang ditujukan untuk kepentingan terbaik siswa dan peristiwa ini semakin memperburuk ketidakpercayaan di seluruh komunitas sekolah.

Kondisi yang Menumbuhkan Kepercayaan Relasional

Kepercayaan relasional memerlukan lebih dari sekadar membuat staf sekolah merasa nyaman dengan lingkungan kerja dan rekan kerjanya. Sekolah tidak dapat mencapai kepercayaan relasional hanya melalui beberapa lokakaryam atau bentuk pelatihan kepekaan, meskipun semua kegiatan dapat membantu. Sebaliknya, sekolah membangun kepercayaan relasional dalam pertukaran sosial sehari-hari. Melalui kata-kata dan tindakannya, para pihak sekolah menunjukkan rasa kewajiban mereka terhadap orang lain dan orang lain melihat niat ini. Kepercayaan tumbuh melalui pertukaran di mana tindakan memvalidasi harapan ini. Bahkan interaksi sederhana, jika berhasil, dapat meningkatkan kapasitas kolektif untuk tindakan selanjutnya yang lebih kompleks. Dalam hal ini bahwa meningkatkan kepercayaan dan memperdalam perubahan organisasi yang saling mendukung satu sama lainnya. Pada dasarnya, kepercayaan relasional tidak tumbuh begitu saja, tetapi ada beberapa kondisi seperti sentralitas kepemimpinan kepala sekolah, mendukung guru untuk menjangkau orang tua, dan faktor-faktor lainnya.

Sentralitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tindakan dari kepala sekolah memainkan peranan kunci dalam mengembangkan dan mempertahankan kepercayaan relasional. Kepala sekolah membangun rasa hormat dan penghargaan pribadi ketika mereka mengakui kerentanan orang lain, secara aktif mendengarkan kekhawatiran mereka, dan menghindari tindakan sewenang-wenang. Kepala sekolah yang efektif menggabungkan perilaku ini dengan visi sekolah yang menarik dan perilaku yang jelas-jelas berupaya memajukan visi itu. Konsistensi antara kata-kata dan tindakan ini menegaskan integritas pribadi mereka. Kemudian, jika kepala sekolah secara kompeten mengelola urusan dasar sekolah sehari-hari, etos keseluruhan yang kondusif untuk pembentukan kepercayaan akan muncul. Dalam komunitas sekolah yang bermasalah, mencapai kepercayaan relasional mungkin memerlukan kepala sekolah untuk memulai perubahan. Biasanya, kepala sekolah mungkin perlu membentuk kembali komposisi staf sekolah dengan mempekerjakan orang-orang kuat untuk mengisi lowongan staf dan, jika perlu, menasihati mereka yang praktiknya tetap tidak konsisten dengan misi dan nilai-nilai sekolah. Bryk & Schneider (2003) mencontohkan Kepala sekolah di Holiday, dengan

terampil menggunakan wewenangnya yang diperluas di bawah reformasi sekolah Chicago untuk mempekerjakan guru-guru baru yang dipilihnya sendiri tanpa memperhatikan senioritas atau hak-hak tambahan. Pembentukan kembali staf pengajarnya merupakan elemen kunci dalam membangun kepercayaan relasional. Sebaliknya, ketidak-mampuan kepala sekolah Ridgeway untuk menghapus beberapa guru bermasalah merusak kepercayaan. Meskipun guru lain enggan untuk secara langsung menghadapi rekan mereka yang menyinggung, staf pengajar umumnya tidak berpartisipasi dalam kegiatan kolaboratif. Demikian pula, orang tua dan tokoh masyarakat menjadi lebih tidak percaya karena mereka tidak mengerti bagaimana staf profesional bisa mentolerir perilaku seperti itu. Hasil akhirnya komunitas sekolah tidak mungkin mengumpulkan upaya orang dewasa yang diperlukan untuk memulai dan mempertahankan reformasi.

Mendukung Guru untuk Menjangkau Orang Tua

Orang tua di sebagian besar komunitas sekolah tetap sangat bergantung pada niat baik guru. Bryk & Schneider (2003) untuk mempromosikan kepercayaan relasional, guru perlu mengenali kerentanan orang tua ini dan menjangkau secara aktif untuk memoderasi mereka. Sayangnya, peran guru ini tidak banyak sekolah mengakui tanggung jawab penting. Guru sekolah dasar menghabiskan sebagian besar waktu mereka terlibat dengan siswa. Sedikit dalam pelatihan profesional mempersiapkannya untuk bekerja dengan orang tua dan orang dewasa lainnya di masyarakat. Selain itu, karena perbedaan kelas dan ras antara profesional sekolah dan orang tua siswa, maka kondisi ini dapat menimbulkan kesalahpahaman dan ketidakpercayaan. Sekolah yang efektif membutuhkan guru yang tidak hanya mengenal siswa mereka dengan baik, tetapi juga memiliki pemahaman empati tentang situasi orang tua mereka dan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk melibatkan orang dewasa secara efektif.

Kondisi Struktural

Selain faktor sentralitas kepala sekolah dan mendukung guru untuk menjangkau orang tua, kondisi struktural menumbuhkan kepercayaan relasional. Sejumlah kondisi yang meskipun keberadaannya tidak menjamin kepercayaan relasional, namun kehadiran kondisi-kondisi itu memudahkan bagi kepala sekolah membangun dan

mempertahankan kepercayaan. Menurut Bryk & Schneider (2003) bahwa kondisi struktural meliputi ukuran sekolah kecil, komunitas sekolah yang stabil, dan asosiasi sukarela. Ukuran sekolah kecil lebih memungkinkan kepercayaan relasional berkembang di sekolah dasar kecil dengan 350 siswa atau lebih sedikit. Sekolah yang lebih besar cenderung memiliki interaksi tatap muka yang lebih terbatas dan hubungan yang lebih birokratis di seluruh organisasi. Individu sering mendefinisikan afiliasi mereka dalam beberapa subkelompok dan memiliki ikatan yang lebih lemah dengan organisasi yang lebih besar. Sebaliknya, struktur kerja sekolah kecil kurang kompleks dan jaringan sosialnya biasanya lebih sedikit jumlahnya. Akibatnya, kepercayaan relasional cenderung lebih mudah dipertahankan. Komunitas sekolah yang stabil berkenaan dengan stabilitas tubuh siswa secara langsung mempengaruhi kepercayaan guru dan orang tua siswa. Membangun dan memelihara kepercayaan relasional tergantung pada pertukaran sosial yang berulang. Guru merasakan sulit mengembangkan dan mempertahankan keterlibatan positif langsung dengan semua orang tua ketika populasi siswa sering berubah. Selain itu, orang tua merasa sulit untuk berbagi informasi yang meyakinkan satu sama lain tentang pengalaman baik mereka dengan guru. Kemudian, kurangnya komunikasi pribadi seperti itu, orang tua yang baru mengenal komunitas sekolah mungkin jatuh kembali pada kecenderungan untuk tidak percaya, terutama jika banyak pertemuan sosial mereka di luar sekolah cenderung memperkuat pandangan dunia ini. Selanjutnya, kondisi struktural asosiasi sukarela di mana kepercayaan relasional juga lebih mungkin muncul di sekolah di mana setidaknya ada sedikit pilihan bagi staf dan siswa karena sengaja memilih untuk berafiliasi dengan sekolah, hubungan di antara semua pihak dikondisikan terlebih dahulu menuju kepercayaan. Jika tindakan memperkuat kebijaksanaan pilihan ini, kepercayaan relasional akan semakin dalam. Sebaliknya, penugasan paksa individu ke sekolah menumbuhkan ketidakpastian dan kecurigaan tentang motivasi dan komitmen orang lain dan dapat menciptakan penghalang yang kuat untuk mempromosikan kepercayaan.



BAB VII

KEPERCAYAAN KOLEKTIF

Kepercayaan kolektif menggunakan perspektif sosiologi. Kepercayaan kolektif adalah kepercayaan sekelompok individu dalam organisasi. Misalnya, sekolah sebagai suatu organisasi memiliki staf pengajar. Kepercayaan staf pengajar pada kepala sekolah, teman sejawat atau kolega, siswa, dan orang tua siswa dapat dikategorikan dalam kepercayaan kolektif. Forsyth, Adams & Hoy (2011) mendefinisikan kepercayaan kolektif sebagai suatu properti kelompok yang stabil berakar pada persepsi bersama dan mempengaruhi tentang kepercayaan dari kelompok atau individu lain yang muncul dari waktu ke waktu karena berbagai pertukaran sosial dalam kelompok.

Dimensi Kepercayaan Kolektif

Kepercayaan kolektif adalah konstruksi sosial, yang muncul selama pertukaran yang berulang di antara anggota kelompok. Proses ini sejajar dengan pembentukan kepercayaan pribadi tetapi terjadi di tingkat kelompok. Tidak seperti kepercayaan pribadi, yang merupakan konstruksi kognitif individu, kepercayaan kolektif dibangun secara sosial dari pembicaraan dan interaksi nonverbal di antara anggota kelompok. Selama pertukaran sosial, anggota kelompok, baik secara sadar maupun tidak sadar, membagikan persepsi mereka tentang perilaku yang diamati sebelumnya dari kelompok lain (misalnya, orang tua atau siswa) dan anggota mereka serta interpretasi pribadi dan perasaan mereka tentang perilaku tersebut (Forsyth, Adams, & Hoy, 2011).

Pada bagian pembahasan kepercayaan antarpribadi telah diidentifikasi dimensi-dimensi kepercayaan. Penelitian tentang kepercayaan kolektif dalam sekolah umumnya menggunakan lima dimensi yang ditemukan dalam sebagian besar diskusi tentang kepercayaan literatur interdisipliner yakni kebajikan, keandalan, kompetensi, kejujuran, dan keterbukaan (Hoy & Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Masing-masing dimensi ini dijelaskan sebagai berikut.

1. Kebajikan/Baik Hati

Kondisi kepercayaan yang paling umum adalah rasa kebajikan atau baik hati yakni suatu keyakinan bahwa orang atau kelompok yang dipercaya akan melindungi kepentingan seseorang. Kita bergantung pada niat baik orang lain untuk bertindak demi kepentingan terbaik kita.

Dalam interaksi yang berkelanjutan, perilaku atau tindakan di masa depan mungkin tidak ditentukan karena sikap saling niat baik. Kepercayaan adalah jaminan bahwa pihak lain tidak akan mengeksploitasi kerentanan seseorang bahkan ketika kesempatan itu tersedia (Cummings & Bromily, 1996). Sederhananya, kepercayaan melibatkan “kerentanan yang diterima terhadap keinginan orang lain yang mungkin tetapi tidak diharapkan” (Baier, 1986:236). Dalam situasi saling ketergantungan, iman dan keyakinan dalam kebajikan atau altruisme orang lain sangat penting untuk dipercaya.

2. Keandalan

Keandalan adalah sejauh mana seseorang dapat bergantung pada orang lain untuk tindakan dan niat baik. Pada tingkat yang paling mendasar, keandalan berkaitan dengan prediktabilitas; Namun, prediktabilitas saja tidak cukup dan yang diperlukan adalah kombinasi keandalan dengan kebajikan yakni ketika sesuatu diperlukan dari orang atau kelompok lain, individu dapat diandalkan untuk memasoknya (Butler & Cantrell, 1984; Mishra, 1996; Rotter, 1967).

Keandalan menyiratkan rasa percaya diri bahwa kebutuhan seseorang akan dipenuhi dengan cara yang positif. Orang tidak perlu menginvestasikan energi untuk mengkhawatirkan apakah orang itu akan datang atau membuat rencana alternatif. Sebagian besar interaksi terungkap dari waktu ke waktu, dan ada jeda antara saat komitmen dibuat dan ketika dipenuhi. Sejauh mana seseorang percaya bahwa hasil akan datang dan

positif pada dasarnya mencerminkan tingkat kepercayaan.

3. **Kompetensi**

Ada kalanya niat baik tidak cukup. Ketika seseorang tergantung pada yang lain dan beberapa tingkat keterampilan terlibat dalam memenuhi harapan, seseorang yang bermaksud baik tetapi tidak memiliki kompetensi tidak dipercaya (Baier, 1986; Butler & Cantrell, 1984; Mishra, 1996). Sebagai contoh, pasien dari seorang ahli bedah muda mungkin merasa bahwa dokter ini sangat ingin menyembuhkannya, tetapi jika dokter tersebut tidak berpengalaman, pasien tersebut tidak mungkin mempercayai dokter tersebut.

Banyak tugas organisasi bergantung pada kompetensi. Misalnya, ketika keberhasilan suatu proyek tergantung pada partisipasi tim, kepercayaan akan bergantung pada keyakinan bahwa tenggat waktu akan dipenuhi dan bahwa pekerjaan akan memiliki kualitas yang cukup untuk memenuhi tujuan proyek.

4. **Kejujuran**

Pada prinsipnya kejujuran berbicara tentang karakter, integritas, dan keaslian. Rotter (1967:651) mendefinisikan kepercayaan sebagai “harapan bahwa kata, janji, pernyataan lisan atau tertulis dari individu atau kelompok lain dapat diandalkan”. Pernyataan yang benar sesuai dengan “apa yang sebenarnya terjadi” dari sudut pandang orang itu dan ketika satu kata tentang tindakan di masa depan disimpan.

Menerima tanggung jawab atas tindakan seseorang, tidak mendistorsi kebenaran, dan tidak mengalihkan kesalahan ke tindakan lain yang menunjukkan keaslian (Tschannen-Moran & Hoy, 1998), dan integritas adalah korespondensi positif antara pernyataan dan perbuatan seseorang. Sebagian besar sarjana dan peneliti melihat kejujuran sebagai fitur penting dari kepercayaan (Baier, 1986; Butler & Cantrell, 1984; Cummings & Bromily, 1996); sebenarnya, kejujuran diasumsikan ketika kita berpikir tentang kepercayaan.

5. **Keterbukaan.**

Keterbukaan adalah sejauh mana informasi yang relevan dibagikan; tindakan dan rencana bersifat transparan. Keterbukaan membuat individu rentan karena itu menandakan semacam kepercayaan timbal balik – keyakinan bahwa informasi yang diungkapkan tidak akan dieksploitasi dan

bahwa penerima dapat merasakan kepercayaan yang sama sebagai balasannya. Orang yang dijaga dalam informasi yang mereka bagikan memancing kecurigaan; yang lain bertanya-tanya apa yang disembunyikan dan mengapa. Sama seperti keterbukaan meningkatkan kepercayaan, pemotongan, dan kerahasiaan memunculkan ketidakpercayaan dan kecurigaan. Individu yang tidak mau memperluas kepercayaan melalui keterbukaan akhirnya terisolasi (Kramer, Brewer, & Hanna, 1996). Keterbukaan dan transparansi menghasilkan kepercayaan.

Bentuk Kepercayaan Kolektif

Kepercayaan kolektif dalam organisasi sekolah ada dalam berbagai kelompok sekolah dan di antara pasangan hubungan yang berbeda. Seperti yang diidentifikasi dalam tabel 5.1, bentuk kepercayaan khusus tergantung pada *trustor*, yakni kelompok yang menilai kepercayaan orang lain; dan *trustee*, yakni kelompok atau individu yang menjadi objek kepercayaan. Kelompok *trustor* termasuk anggota utama sekolah: guru, siswa, orang tua, dan kepala sekolah. *Trustee* terdiri dari anggota sekolah yang sama bersama dengan sekolah sebagai entitas kolektif.

Berdasarkan tabel dua dimensi, beberapa bentuk kepercayaan dimungkinkan di sekolah, tetapi hanya delapan bentuk telah dioperasionalkan dan muncul dalam literatur pendidikan. Pembentukan ini ditentukan oleh grup *trustor* seperti staf pengajar (guru-guru), orang tua, dan siswa) dan rujukan atau objek kepercayaannya. Beberapa bentuk, diwakili oleh "X" pada tabel 5.1, mungkin tidak atau belum dipelajari.

Menurut Forsyth, Adams & Hoy (2011) bahwa penelitian tentang bentuk kepercayaan dalam sekolah sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 6.1, masih terbatas pada tiga bentuk, yaitu: kepercayaan staf pengajar, kepercayaan orang tua siswa, dan kepercayaan siswa. Masing-masing bentuk kepercayaan itu dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 6.1 Bentuk-bentuk Kepercayaan Kolektif

Trustees (Referents)				
Trustors	Principal	Colleagues (Teachers)	Clients (Students/Parents)	School
Faculty	K ke I	K ke K	K ke K	K ke O
Parents	K ke I	X	X	K ke O
Students	K ke I	K ke K	X	X
Principal	X	X	X	X
Kunci:	K = Kelompok	I = Individual	O = Organisation	X = Kosong
(Forsyth, Adams & Hoy, 2011:21). Catatan: Definisi tentang kepercayaan kolektif mensyaratkan bahwa <i>trustor</i> adalah sebuah kelompok. <i>Trustee</i> dapat berupa individu, kelompok, atau organisasi. <i>Trustor</i> akan selalu didaftar pertama dan referen atau <i>trustee</i> didaftar kedua.				

1. Kepercayaan Staf Pengajar

Sebagian besar penelitian kepercayaan di sekolah menyelidiki sifat dan fungsi kepercayaan staf pengajar. Penelitian kepercayaan staf pengajar menetapkan staf mengajar sebagai kelompok *trustor* dengan *trustee* yang terdiri dari klien dan rekan mengajar (kelompok sekolah), kepala sekolah (individu), dan sekolah (organisasi). Klien merujuk pada orang tua dan siswa. Ada empat bentuk kepercayaan staf pengajar yang ditemukan pada tabel 6.1, yaitu:

- a. kepercayaan staf pengajar pada kepala sekolah,
- b. kepercayaan staf pengajar pada kolega,
- c. kepercayaan staf pengajar pada klien, dan
- d. kepercayaan staf pengajar di sekolah.

Ketika merujuk pada bentuk tertentu dari kepercayaan staf pengajar, misalnya, kepercayaan staf pengajar pada rekan kerja atau kolega, teridentifikasi staf pengajar sebagai kelompok *trustor* dan staf pengajar spesifik. Ketika mengacu pada keempat bentuk kepercayaan staf pengajar, digunakan kepercayaan staf pengajar sebagai pengidentifikasi singkat dari empat bentuk yang berbeda.

2. Kepercayaan Orang Tua Siswa

Penelitian di Oklahoma memperluas literatur kepercayaan untuk memasukkan persepsi orang tua tentang otoritas sekolah. Sebelumnya untuk penelitian Oklahoma, Hoy dan rekannya serta Anthony Bryk dan Barbara Schneider, memperlakukan

orang tua sebagai rujukan kepercayaan staf pengajar. Bentuk utama kepercayaan orang tua menentukan orang tua sebagai *trustor* dan kepala sekolah (individu), guru (kelompok), dan sekolah (organisasi) sebagai *trustee*. Pola *trustor-trustee* ini mengarah pada tiga bentuk kepercayaan orang tua, yaitu:

- a. kepercayaan orang tua pada kepala sekolah,
- b. kepercayaan orang tua pada guru, dan
- c. kepercayaan orang tua terhadap sekolah.

Dimungkinkan juga untuk mengukur kepercayaan orang tua pada siswa dan kepercayaan orang tua pada orang tua lain, tetapi dua bentuk kepercayaan terakhir ini belum dioperasionalkan atau dipelajari. Mirip dengan kepercayaan staf pengajar, *trustor* dan *trustee* ditentukan ketika mendefinisikan bentuk tertentu dari kepercayaan orang tua. Misalnya, kepercayaan orang tua pada kepala sekolah, kepercayaan orang tua di sekolah, dan kepercayaan orang tua pada guru. Deskriptor kepercayaan orang tua yang lebih umum digunakan ketika merujuk ke semua bentuk kepercayaan orang tua.

3. Kepercayaan Siswa

Penelitian di Oklahoma juga memperluas bentuk kepercayaan untuk memasukkan kelompok peran siswa. Dua bentuk kepercayaan siswa, yaitu:

- a. kepercayaan siswa pada kepala sekolah, dan
- b. kepercayaan siswa pada guru.

Kepercayaan siswa mengukur persepsi siswa tentang kelompok sekolah lain atau kepala sekolah. Sebelum langkah-langkah ini, kepercayaan siswa ditetapkan sebagai persepsi guru tentang siswa, jelas bukan indikasi yang valid dari pengaruh siswa. Kepercayaan siswa adalah deskriptor umum yang digunakan ketika merujuk pada kedua bentuk kepercayaan siswa.

Meskipun kepercayaan siswa pada teman sekelas atau kepercayaan siswa pada orang tua belum dioperasionalkan, namun bentuk kepercayaan siswa ini secara teori dimungkinkan. Demikian halnya dengan kepercayaan kepala sekolah. Meskipun belum dioperasional para peneliti, namun secara teoretis juga dimungkinkan untuk diteliti.

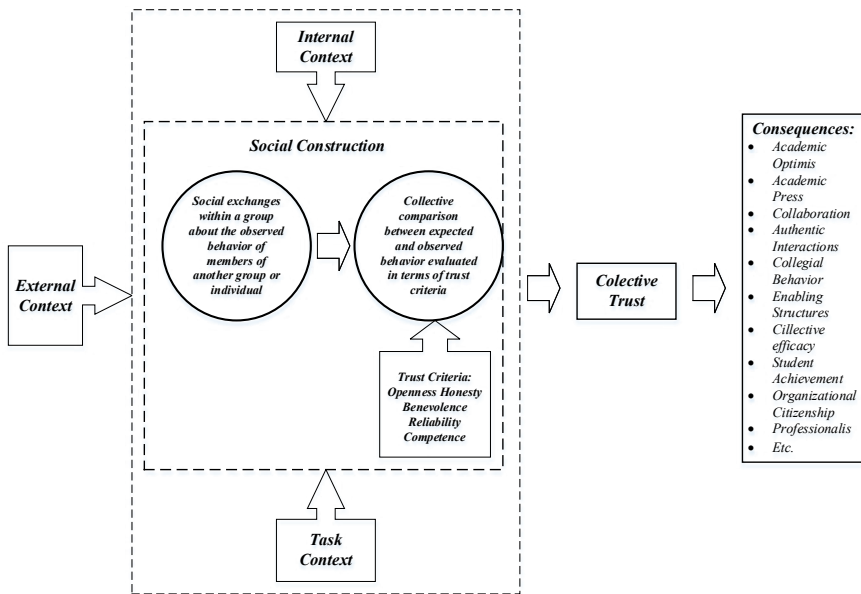
Model Kepercayaan Kolektif

Pengembangan model kepercayaan antarpribadi menurut perspektif psikologis telah berkembang pesat dibandingkan dengan kepercayaan kolektif menurut perspektif sosiologis. Model kepercayaan kolektif yang dibahas dalam buku ini merujuk pada model yang dikembangkan oleh Forsyth, Adams & Hoy (2011). Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 6.1, ada lima substansi yang disusun dalam menjelaskan model kepercayaan kolektif, yaitu: konteks, pertukaran sosial, konstruksi sosial, kepercayaan kolektif, dan konsekuensi. Masing-masing substansi dimaksud dijelaskan sebagai berikut.

1. Konteks

Tiga elemen kontekstual yang mengondisikan pembentukan kepercayaan kolektif.

- a. Konteks eksternal terdiri dari jumlah kekuatan lingkungan yang telah membentuk dan terus membentuk nilai-nilai, sikap dan harapan anggota kelompok individu.
- b. Konteks internal terdiri dari jumlah kekuatan dalam organisasi yang membentuk nilai-nilai, sikap, dan harapan individu dan kelompok dalam organisasi. Ini termasuk keyakinan kelompok yang ada tentang kepercayaan individu dan kelompok lain yang kerjasamanya diperlukan, di dalam dan di luar organisasi.
- c. Konteks tugas: Kelompok-kelompok tanggungan juga dipengaruhi oleh sifat tugas atau keahlian khusus mereka, kejelasannya, kompleksitasnya, dan terukurnya keberhasilannya.



Gambar 6.1 Model Pembentukan Kepercayaan Kolektif dan Konsekuensinya

(Forsyth, Adams & Hoy, 2011:25)

2. Pertukaran Sosial

Pertukaran sosial yang berulang-ulang di antara anggota kelompok dipengaruhi oleh, dan sering kali sebagai isinya, pengamatan individu sebelumnya, interpretasi, dan perasaan tentang kepercayaan kelompok lain.

3. Konstruksi Sosial

Pertukaran sosial ini mengkatalisasi proses konstruksi sosial yang sejajar dengan pembentukan kepercayaan antarpribadi, tetapi itu terjadi di tingkat kelompok. Proses sosial ini termasuk berbagi dalam kelompok harapan individu untuk perilaku yang sesuai oleh anggota kelompok lain (dinyatakan dalam hal keterbukaan, kejujuran, kebajikan, keandalan, dan kompetensi) dan perbandingan dengan perilaku yang diamati dari anggota kelompok lain, sehingga menghasilkan muncul konsensus tentang kepercayaan kelompok lain.

4. Kepercayaan Kolektif

Konsensus kelompok tentang kepercayaan kelompok lain menjadi kepercayaan bersama. Dalam konteks ini, perbandingan kolektif antara perilaku yang diharapkan dan

yang diamati dievaluasi dalam hal kriteria kepercayaan. Ada lima kriteria kepercayaan, yaitu: keterbukaan, kejujuran, kebajikan, keandalan, dan kompetensi.

5. Konsekuensi

Keyakinan bersama yang dibangun secara sosial membatasi perilaku kelompok dan memiliki konsekuensi signifikan bagi kelompok, kelompok lain atau individu yang bekerjasama dengannya, dan organisasi secara keseluruhan.

Kajian tentang konsekuensi kepercayaan kolektif telah dilakukan oleh beberapa ahli di berbagai universitas sebagaimana yang dijelaskan oleh Forsyth, Adams & Hoy (2011). Tiga kelompok penelitian empiris tentang kepercayaan sekolah telah muncul. Kelompok-kelompok ini dapat dibedakan oleh universitas rumah utama mereka, peneliti utama, dan pendekatan pengukuran konseptual. Kelompok pertama memiliki Wayne K. Hoy dengan fokus eksklusif pada kepercayaan staf pengajar. Kelompok pertama ini dibagi menjadi dua fase; yang pertama dimulai pada tahun 1985 di Universitas Rutgers dan fase kedua muncul di Universitas Ohio ketika Hoy dan sekelompok kolega dan mahasiswa baru merekonseptualisasi kepercayaan staf pengajar dan mengkalibrasi ulang langkah-langkahnya. Penelitian tentang konsekuensi kepercayaan kolektif pada kelompok pertama ini melahirkan proposisi-proposisi sebagai berikut.

Penelitian di Universitas Rutgers menghasilkan delapan proposisi sebagai berikut.

1. Kepercayaan guru terhadap kepala sekolah berhubungan positif dengan kepercayaan guru pada organisasi sekolah.
2. Kepercayaan guru terhadap kepala Sekolah berhubungan positif dengan kepercayaan guru pada kolega.
3. Kepercayaan guru pada kepala sekolah berhubungan positif dengan otentisitas kepala sekolah.
4. Kepercayaan guru terhadap kepala sekolah berhubungan positif dengan iklim sekolah (kesehatan sekolah).
5. Kepercayaan guru pada kolega berhubungan positif dengan kepercayaan guru pada organisasi sekolah.
6. Kepercayaan guru pada kolega berhubungan positif dengan otentisitas kepala sekolah.
7. Kepercayaan guru pada kolega berhubungan positif dengan keefektifan sekolah

8. Kepercayaan guru pada organisasi sekolah secara positif terkait dengan otentisitas kepala sekolah.

Penelitian di Universitas Ohio menghasilkan lima belas proposisi sebagai berikut.

1. Kepercayaan guru pada kepala sekolah tidak terkait dengan prestasi matematika/bahasa Inggris.
2. Kepercayaan guru pada kepala sekolah secara positif terkait dengan pengaruh guru pada keputusan manajemen, pengaruh komite guru pada keputusan pengajaran, dan pengaruh orang tua pada kebijakan sekolah.
3. Kepercayaan guru pada kepala sekolah berhubungan positif dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.
4. Kepercayaan guru pada kepala sekolah tidak terkait dengan kewarganegaraan organisasi.
5. Kepercayaan guru pada kepala sekolah tidak terkait dengan penindasan atau perlindungan guru pada siswa.
6. Kepercayaan guru pada kolega berhubungan positif dengan prestasi matematika/bahasa Inggris.
7. Kepercayaan guru pada kolega berhubungan positif dengan pengaruh komite guru pada keputusan pengajaran dan pengaruh orang tua terhadap kebijakan sekolah.
8. Kepercayaan guru pada kolega berhubungan positif dengan perlindungan guru pada siswa dari *bullying*.
9. Kepercayaan guru pada klien berhubungan positif dengan prestasi matematika/bahasa Inggris.
10. Kepercayaan guru pada klien berhubungan positif dengan pengaruh guru terhadap keputusan manajemen, pengaruh komite guru pada keputusan pengajaran, dan pengaruh orang tua pada kebijakan sekolah.
11. Kepercayaan guru pada klien berhubungan positif dengan perlindungan guru pada siswa dari *bullying*.
12. Kepercayaan guru pada klien berhubungan negatif dengan *bullying*.
13. Kepercayaan kepala sekolah pada siswa berhubungan positif dengan prestasi matematika/bahasa Inggris.
14. Kepercayaan kepala sekolah pada guru tidak terkait dengan prestasi matematika/bahasa Inggris.
15. Optimisme akademik (termasuk kepercayaan guru pada klien) secara positif terkait dengan prestasi siswa (bahkan mengendalikan ukuran sekolah dan SES).

Kelompok kedua dikaitkan dengan karya Anthony Bryk dan Barbara Schneider di Universitas Chicago, bersama dengan rekan mereka Sharon Greenberg dan Julie Kochanek. Karya ini dibedakan melalui pengembangan teori, konseptualisasi kepercayaan relasional di sekolah, dan proyek empiris yang luas berdasarkan kepercayaan guru di bawah kondisi perubahan setelah Undang-undang Reformasi Sekolah Chicago tahun 1988. Pertama kali dilaporkan pada tahun 1995, pekerjaan mereka memuncak dalam publikasi pada tahun 2002 tentang *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*.

Penelitian konsekuensi kepercayaan kolektif pada kelompok kedua ini melahirkan lima proposisi sebagai berikut.

1. Kepercayaan relasional (gabungan kepercayaan guru pada kepala sekolah, kolega, dan orang tuasiswa) berhubungan positif dengan orientasi "dapat melakukan" guru untuk inovasi dan tanggung jawab yang terinternalisasi.
2. Kepercayaan relasional berhubungan positif dengan penjangkauan orang tua siswa.
3. Kepercayaan relasional secara positif terkait dengan komunitas profesional.
4. Kepercayaan relasional secara positif terkait dengan standar dan harapan akademik yang tinggi.
5. Kepercayaan relasional berhubungan positif dengan peningkatan sekolah (matematika dan membaca).

Kelompok ketiga dikaitkan dengan Patrick B. Forsyth, Curt M. Adams, Laura L. B. Barnes, Roxanne Mitchell, dan rekan-rekannya di Universitas Oklahoma. Kontribusi unik dari kelompok ketiga ini adalah pengembangan dan penelitian selanjutnya tentang kepercayaan orang tua siswa dan siswa secara kolektif dalam upaya untuk menangkap secara otentik sifat timbal balik dari kepercayaan kolektif.

Penelitian konsekuensi kepercayaan kolektif pada kelompok ketiga ini melahirkan delapan belas proposisi sebagai berikut.

1. Kepercayaan guru pada kepala sekolah berhubungan positif dengan struktur sekolah yang memungkinkan.
2. Kepercayaan guru pada kepala sekolah berhubungan positif dengan kepercayaan guru pada kolega.
3. Kepercayaan guru pada kolega berhubungan positif dengan struktur sekolah yang memungkinkan.

4. Kepercayaan guru pada kolega berhubungan positif dengan kepercayaan guru pada kolega.
5. Kepercayaan guru pada kolega berhubungan positif dengan kinerja akademik.
6. Kepercayaan orang tua siswa di sekolah secara positif terkait dengan struktur sekolah yang memungkinkan.
7. Kepercayaan orang tua siswa di sekolah berhubungan positif dengan keberhasilan kolektif guru.
8. Kepercayaan orang tua siswa di sekolah secara positif terkait dengan kinerja akademik.
9. Kepercayaan orang tua siswa di sekolah secara positif terkait dengan keterlibatan orang tua siswa dan kegiatan sekolah.
10. Kepercayaan orang tua siswa di sekolah secara positif terkait dengan pengaruh orang tua siswa pada kebijakan sekolah.
11. Kepercayaan orang tua siswa pada kepala sekolah tidak terkait dengan keterlibatan atau pengaruh orang tua siswa.
12. Kepercayaan siswa pada kepala sekolah berhubungan positif dengan identifikasi siswa.
13. Kepercayaan siswa pada kepala sekolah berhubungan negatif dengan tingkat sekolah (kelas).
14. Kepercayaan orang tua siswa pada kepala sekolah berhubungan negatif dengan tingkat sekolah (kelas).
15. Kepercayaan eksternal (kepercayaan orang tua siswa di sekolah, kepercayaan orang tua siswa pada kepala sekolah, kepercayaan siswa pada kepala sekolah) berhubungan positif dengan kinerja akademik.
16. Kepercayaan internal (kepercayaan guru pada kepala sekolah, kepercayaan guru pada kolega, kepercayaan guru pada klien) secara positif terkait dengan kinerja akademik.
17. Kepercayaan eksternal (kepercayaan orang tua siswa di sekolah, kepercayaan orang tua siswa pada kepala sekolah, kepercayaan siswa pada kepala sekolah) berhubungan positif dengan identifikasi siswa.
18. Kepercayaan Internal (kepercayaan guru pada kepala sekolah, kepercayaan guru pada kolega, kepercayaan guru pada klien) secara positif terkait dengan identifikasi siswa.

Proposisi-proposisi penelitian tentang konsekuensi kepercayaan kolektif yang ditarik dari hasil penelitian dapat dijadikan sebagai rujukan penelitian kepercayaan kolektif dalam sekolah.



BAB VIII

KEPERCAYAAN PADA TEKNOLOGI

Konseptualisasi kepercayaan yang telah dibahas sebelumnya lebih menekankan pada konteks interaksi manusia dengan manusia (kepercayaan interpersonal dan kepercayaan kolektif). Pada bagian ini agak sedikit berbeda yakni lebih menekankan konseptualisasi kepercayaan dalam interaksi manusia dengan teknologi atau manusia dengan mesin. Diskusi topik ini sangat menarik karena berhubungan dengan perkembangan terbaru yang ditandai dengan munculnya kecerdasan buatan di era revolusi industri 4.0 pada abad ke-21 sekarang ini.

Konsep Kepercayaan dalam Interaksi Manusia Teknologi/ Mesin

Kepercayaan dalam hubungan interpersonal dan kolektif serta kepercayaan orang terhadap jenis teknologi tertentu seperti teknologi *mobile* dan sistem informasi sedikit berbeda dengan konseptualisasi kepercayaan dalam interaksi manusia-teknologi atau manusia-mesin (Siau & Wang, 2018). Perbedaan itu dapat dikaji dari dimensi kepercayaan dalam interaksi manusia-teknologi atau manusia-mesin.

Dimensi-dimensi kepercayaan yang dikaji dari konteks kepercayaan pada interaksi manusia-otomatisasi meliputi:

1. faktor terkait manusia (misalnya keahlian & sifat pribadi)
2. faktor terkait lingkungan (misalnya budaya)
3. faktor terkait teknologi
4. kinerja (misalnya reliabilitas, prediktabilitas & kemampuan)

5. proses (misalnya algoritma otomatisasi)
6. tujuan (misalnya dalam ranah niat desainer) (Lee & See, 2004; Schaefer dkk., 2016).

Dimensi-dimensi kepercayaan yang dikaji dari konteks kepercayaan pada otomatisasi meliputi:

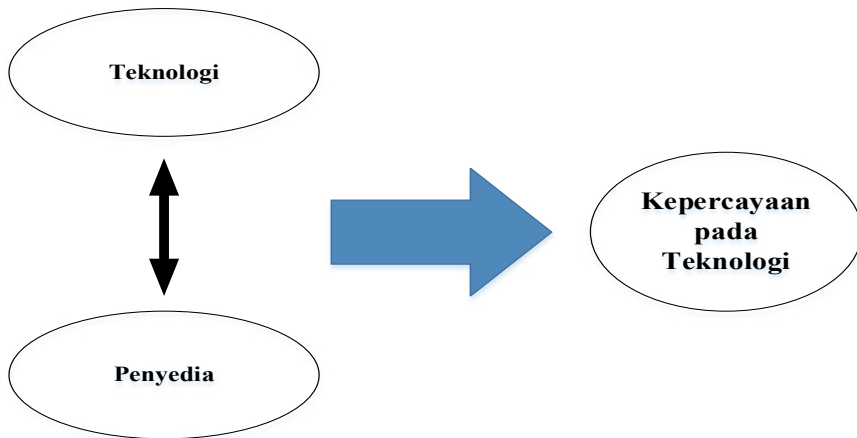
1. reliabilitas
2. validitas
3. utilitas
4. kekokohan
5. tingkat alarm palsu (Hoffman dkk., 2013).

Dimensi-dimensi kepercayaan yang dikaji dari konteks kepercayaan pada interaksi manusia-robot meliputi:

1. faktor manusia (misalnya kemampuan, karakteristik/kepribadian)
2. faktor robot (misalnya kinerja & atribusi)
3. faktor lingkungan (misalnya kolaborasi tim & sifat kerja) (Hancock, 2011; Oleson dkk., 2011; Salem dkk., 2015).

Dimensi-dimensi kepercayaan yang dikaji dari konteks kepercayaan pada kecerdasan buatan terapan (teknologi serta inovasi dan komunikasi) meliputi:

1. Kinerja (misalnya keamanan operasional, keamanan data & proteksi pribadi)
2. Proses (misalnya kompatibilitas kognitif, kegunaan, triabilitas (mengurangi kekhawatiran dengan mengundang pengguna untuk menguji teknologi))
3. Tujuan (Hengstler, Enkel & Duelli, 2016).



Gambar 7.1 Interaksi Kepercayaan pada Teknologi dengan Kepercayaan pada Penyedia Teknologi

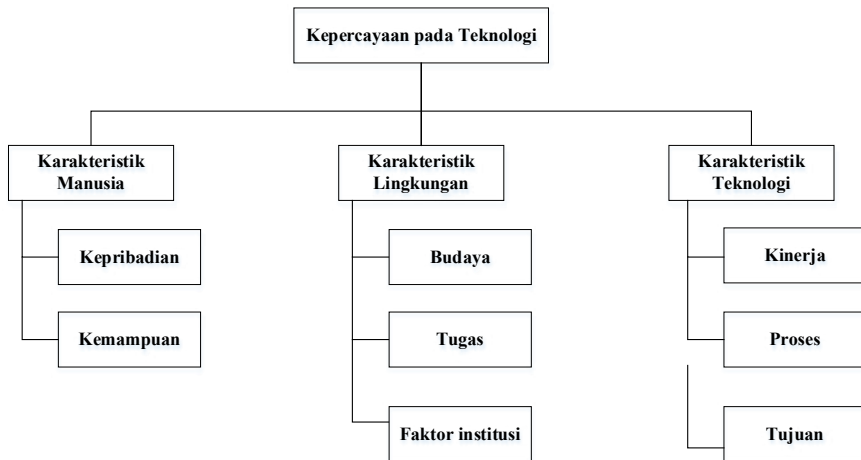
(Diadaptasi dari Siau & Wang, 2018:49)

Konseptualisasi kepercayaan dalam interaksi manusia-teknologi/mesin dapat pula dikaji dari konseptualisasi kepercayaan pada teknologi yang dapat berupa teknologi itu sendiri dan/atau berupa penyedia teknologi. Selanjutnya, kepercayaan pada teknologi dan kepercayaan pada penyedia teknologi akan saling mempengaruhi (Siau & Wang, 2018) sebagaimana yang disajikan dalam gambar 7.1.

Faktor dan Dimensi Penentu Kepercayaan pada Teknologi

Berdasarkan dimensi-dimensi hubungan kepercayaan manusia-teknologi/mesin sebagaimana yang telah dibahas dapatlah disusun kerangka konseptual tentang kepercayaan pada teknologi. Faktor dan dimensi penentu dari kepercayaan pada teknologi dapat dikembangkan dengan merujuk pada tiga karakteristik, yaitu:

1. karakteristik manusia (Hengstler, dkk., 2016),
2. karakteristik lingkungan (Oleson, dkk., 2011), dan
3. karakteristik teknologi (Schaefer, 2016).



Gambar 7.2 Faktor dan Dimensi Kepercayaan pada Teknologi
(Diadaptasi dari Siau & Wang, 2018:50)

Sebagaimana yang ditunjukkan pada gambar 7.2, faktor dan dimensi kepercayaan dalam teknologi dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Karakteristik Manusia

Karakteristik manusia pada dasarnya mempertimbangkan kepribadian manusia, kecenderungan *trustor* untuk percaya dan kemampuan *trustee* menghadapi risiko. Kepribadian atau watak *trustor* untuk percaya dapat dianggap sebagai kesediaan umum untuk memercayai orang lain, dan itu tergantung pada pengalaman, tipe kepribadian, dan latar belakang budaya yang berbeda.

Kemampuan biasanya merujuk pada kompetensi atau kelompok keterampilan *trustee* untuk menyelesaikan tugas dalam domain tertentu. Misalnya, jika seorang guru sangat kompeten dalam mengajar, maka kepala sekolah dapat memercayai guru tersebut ketika ia bertanggung jawab atas mengajar.

2. Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan fokus pada elemen-elemen seperti sifat tugas, latar belakang budaya, dan faktor kelembagaan. Tugas bisa dari berbagai sifat. Misalnya, tugas bisa sangat penting atau tugas bisa sepele. Latar belakang budaya dapat didasarkan pada etnis, ras, agama, dan status sosial ekonomi. Latar belakang budaya juga dapat dikaitkan dengan suatu negara

atau wilayah tertentu. Misalnya, orang Amerika cenderung memercayai orang asing yang memiliki keanggotaan kelompok yang sama, dan orang Jepang cenderung memercayai mereka yang memiliki hubungan langsung atau tidak langsung (Yuki, Masaki, dkk. (2005).

Faktor kelembagaan menunjukkan struktur impersonal yang memungkinkan seseorang untuk bertindak dalam mengantisipasi upaya yang sukses di masa depan. Faktor kelembagaan, menurut literatur, mencakup dua aspek utama: normalitas situasional dan jaminan struktural. Normalitas situasional berarti situasinya normal, dan semuanya dalam urutan yang tepat. Jaminan struktural mengacu pada kondisi kontekstual seperti janji, kontrak, jaminan, dan peraturan.

Karakteristik lingkungan fokus pada elemen-elemen seperti sifat tugas, latar belakang budaya, dan faktor kelembagaan. Tugas dapat dari berbagai sifat. Misalnya, tugas bisa sangat penting atau tugas bisa sepele. Latar belakang budaya dapat didasarkan pada etnis, ras, agama, dan status sosial ekonomi. Latar belakang budaya juga dapat dikaitkan dengan suatu negara atau wilayah tertentu. Misalnya, orang Amerika cenderung memercayai orang asing yang memiliki keanggotaan kelompok yang sama, dan orang Jepang cenderung memercayai mereka yang memiliki hubungan langsung atau tidak langsung.²⁰ Faktor kelembagaan menunjukkan struktur impersonal yang memungkinkan seseorang untuk bertindak dalam mengantisipasi upaya yang sukses di masa depan. Faktor kelembagaan, menurut literatur, mencakup dua aspek utama: normalitas situasional dan jaminan struktural. Normalitas situasional berarti situasinya normal, dan semuanya dalam urutan yang tepat. Jaminan struktural mengacu pada kondisi kontekstual seperti janji, kontrak, jaminan, dan peraturan

Tidak peduli siapa atau apa *trustee* itu, apakah itu manusia, bentuk kecerdasan buatan atau objek seperti organisasi atau tim virtual, dampak karakteristik manusia dan karakteristik lingkungan akan kurang lebih sama. Sebagai contoh, seseorang dengan sikap kepercayaan tinggi akan lebih mungkin untuk menerima dan bergantung pada orang lain, seperti teknologi baru atau anggota tim baru. Demikian pula, akan lebih mudah untuk teknologi yang disediakan oleh institusi/organisasi dengan reputasi tinggi untuk mendapatkan kepercayaan dari pengguna daripada teknologi serupa dari institusi/organisasi

tanpa reputasi seperti itu.

3. Karakteristik Teknologi

Karakteristik teknologi dapat dianalisis dari tiga perspektif, yaitu:

- a. kinerja teknologi,
- b. proses/atributnya, dan
- c. tujuannya.

Meskipun karakteristik manusia dan lingkungan cukup mirip terlepas dari *trustee*, karakteristik teknologi yang memengaruhi kepercayaan akan berbeda untuk kecerdasan buatan, pembelajaran mesin, dan robotika daripada untuk objek atau manusia lain. Berhubung kecerdasan buatan memiliki banyak fitur baru dibandingkan dengan teknologi lain, kinerja, proses, dan tujuannya perlu didefinisikan dan dipertimbangkan.

Membangun Kepercayaan pada Teknologi Kecerdasan Buatan

Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*, AI) adalah teknologi. Kajian tentang teknologi ini tidak dapat dilepaskan dengan munculnya era revolusi industri 4.0 (RI 4.0). Dalam hubungan dengan hal itu, Pardede (2019) menjelaskan bahwa revolusi industri 4.0 berkaitan dengan perubahan mendasar di bidang industri (pertanian, manufaktur, pertambangan, transportasi, dan teknologi) dan berdampak besar terhadap kondisi sosial, ekonomi, dan budaya dunia. Sampai saat ini telah terjadi 4 tahap revolusi industri.

Pada tahap revolusi industri 1.0 (berlangsung tahun 1750-1870) ditandai dengan munculnya mekanisasi produksi untuk mendukung efektivitas dan efisiensi kegiatan manusia dan penemuan mesin uap (1784) serta kereta api pertama (1804). Pada tahap ini, industri berkembang dengan bantuan fasilitas produksi mekanis yang menggunakan tenaga air dan uap. Pekerjaan yang awalnya mengandalkan tenaga manusia dan hewan digantikan oleh mesin. Pada tahap revolusi industri 2.0 (berlangsung tahun 1870-1971) pemicu utamanya adalah penemuan pembangkit listrik, motor bakar, telepon, pesawat terbang, dan sebagainya yang membuat proses transportasi dan komunikasi dapat dilakukan secara cepat. Pada tahap ini ditandai dengan produksi massal dan standardisasi kualitas. Pada tahap revolusi industri 3.0 (berlangsung tahun 1971-

2010), pemicu utamanya penemuan komputer dan internet, aplikasi *memory programmable controls* dalam komputer memungkinkan pembuatan robot (mesin yang dapat bekerja secara otomatis). Kemudian pasca 2010, dimulainya tahap revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan kolaborasi antara peralatan fisik dengan IoT (*internet of things*), AI (*Artificial intelligence*), UV (*Unnamed Vehicle*), MT (*Mobile Technology*), sistem penyimpanan, dan fasilitas produksi sehingga seluruh proses produksi, termasuk pengumpulan dan analisis data serta pengambilan keputusan dilaksanakan secara mandiri dan otomatis.

Apabila menelaah tahap-tahap revolusi industri yang ada, maka terlihat bahwa yang membuat revolusi industri 4.0 unik adalah terletak pada aplikasi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*, AI). Aplikasi inilah yang mampu mengkoordinir mesin hingga menjadi robot pintar yang dapat bekerja dengan cepat, efektif, dan efisien menggantikan tenaga manusia (Pardede, 2019). Contoh sederhana adalah robot pintar yang lazim digunakan sehari-hari adalah *smartphone*.

Tabel 7.2 Sifat Teknologi Kecerdasan Buatan yang Memengaruhi Membangun Kepercayaan

Pembentukan kepercayaan awal	Pengembangan kepercayaan berkelanjutan
<p>Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representasi • Gambar/persepsi • Ulasan dari pengguna lain • Transparansi dan kemampuan menjelaskan 	<p>Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kegunaan dan keandalan • Kolaborasi dan komunikasi • Sosiabilitas dan ikatan • Keamanan dan perlindungan privasi • interpretabilitas
<p>Proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparansi dan kemampuan menjelaskan • Kemampuan uji coba 	<p>Proses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penggantian pekerjaan • Kesesuaian tujuan

Membangun kepercayaan pada kecerdasan buatan adalah suatu proses. Hal ini sejalan juga dengan membangun kepercayaan interpersonal atau anatarpribadi dan membangun kepercayaan kolektif yang konsepkan sebagai suatu proses. Bagaimana proses membangun kepercayaan pada kecerdasan buatan dan dampaknya pada kepercayaan dapat dirujuk pada model dua tahap membangun kepercayaan, yaitu:

1. membangun kepercayaan awal pada kecerdasan buatan, dan
2. membangun kepercayaan berkelanjutan pada kecerdasan buatan (Siau and Shen, 2003).

Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 7.2, selain digambarkan tentang dua tahap proses membangun kepercayaan pada kecerdasan buatan, juga digambarkan bagaimana sifat teknologi kecerdasan buatan memengaruhi kepercayaan.

Membangun Kepercayaan Awal pada Kecerdasan Buatan

Beberapa faktor berperan saat membangun kepercayaan. Faktor-faktor yang dimaksud dijelaskan sebagai berikut.

1. Representasi.
Representasi memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan awal, dan itulah sebabnya robot humanoid sangat populer. Semakin robot terlihat seperti manusia, semakin mudah orang membangun hubungan emosional dengannya. Anjing robot adalah contoh lain dari representasi kecerdasan buatan yang lebih mudah dipercaya manusia. Anjing adalah sahabat manusia dan mewakili kesetiaan dan ketekunan.
2. Gambar/persepsi.
Buku-buku dan film-film Sci-fi telah memberi kecerdasan buatan citra buruk-ketika kecerdasan yang dibuat menjadi tidak terkendali. Kecerdasan umum buatan (*artificial general intelligence*, AGI) atau kecerdasan buatan kuat bisa menjadi ancaman serius. Gambar dan persepsi ini akan memengaruhi kepercayaan awal orang pada kecerdasan buatan.
3. Ulasan dari pengguna lain.
Membaca ulasan online adalah hal yang umum hari ini. Dibandingkan dengan ulasan negatif, ulasan positif mengarah ke kepercayaan awal yang lebih besar (Kusumasondjaja, 2012) Ulasan dari pengguna lain akan memengaruhi tingkat kepercayaan awal.
4. Transparansi dan kemampuan menjelaskan.
Untuk mempercayai aplikasi kecerdasan buatan, perlu memahami bagaimana mereka diprogram dan fungsi apa yang akan dilakukan dalam kondisi tertentu. Transparansi ini penting, dan kecerdasan buatan harus dapat menjelaskan/membenarkan perilaku dan keputusannya. Salah satu tantangan dalam pembelajaran mesin dan pembelajaran mendalam adalah kotak hitam dalam proses pengambilan keputusan

- dan pembelajaran mesin. Jika keterjelasan aplikasi kecerdasan buatan buruk atau hilang, maka kepercayaan terpengaruh.
5. Kemampuan uji coba.
Trialabilitas atau kemampuan uji coba berarti peluang bagi orang untuk memiliki akses ke aplikasi kecerdasan buatan dan mencobanya sebelum mengadopsinya. Trialabilitas memungkinkan peningkatan pemahaman. Dalam sebuah artikel di *Peramalan Teknologi dan Perubahan Sosial*, Hengstler dkk menyatakan bahwa “ketika Anda mensurvei persepsi teknologi baru lintas generasi, Anda biasanya melihat penolakan muncul dari orang-orang yang bukan pengguna teknologi (Hengstler, dkk., 2016). Dengan demikian, memberikan peluang bagi pengguna potensial untuk mencoba teknologi baru akan meningkatkan kepercayaan awal yang lebih tinggi.

Membangun Kepercayaan Berkelanjutan pada Kecerdasan Buatan

Setelah kepercayaan dibangun, itu harus dipupuk dan dipertahankan. Ini terjadi melalui hal-hal sebagai berikut.

1. Kegunaan dan keandalan.
Kinerja mencakup kompetensi kecerdasan buatan dalam menyelesaikan tugas dan menyelesaikan tugas-tugas tersebut secara konsisten dan andal. Aplikasi kecerdasan buatan harus dirancang untuk beroperasi dengan mudah dan intuitif. Seharusnya tidak ada downtime atau crash yang tidak terduga. Kegunaan dan keandalan berkontribusi untuk kepercayaan berkelanjutan.
2. Kolaborasi dan komunikasi.
Meskipun sebagian besar aplikasi kecerdasan buatan dikembangkan untuk melakukan tugas secara mandiri, skenario yang paling mungkin dalam jangka pendek adalah bahwa orang akan bekerja dalam kemitraan dengan mesin cerdas. Apakah kolaborasi dan komunikasi dapat dilakukan dengan lancar dan mudah akan memengaruhi kepercayaan berkelanjutan.
3. Sosiabilitas dan ikatan.
Manusia adalah hewan sosial. Kepercayaan yang berkelanjutan dapat ditingkatkan dengan kegiatan sosial. Anjing robot yang dapat mengenali pemiliknya dan menunjukkan kasih sayang dapat diperlakukan seperti anjing peliharaan, membangun

- hubungan emosional dan kepercayaan.
4. Keamanan dan perlindungan privasi.
Keselamatan operasional dan keamanan data adalah dua faktor utama yang memengaruhi kepercayaan terhadap teknologi (Hengstler, dkk.,2016). Orang tidak mungkin mempercayai apa pun yang terlalu berisiko untuk dioperasikan. Misalnya, keamanan data penting karena pembelajaran mesin bergantung pada set data besar, membuat privasi menjadi perhatian.
 5. Interpretabilitas.
Dengan kotak hitam, sebagian besar model pembelajaran mesin tidak dapat dipahami. Untuk mengatasi masalah ini, perlu merancang model yang dapat ditafsirkan dan menyediakan kemampuan bagi mesin untuk menjelaskan kesimpulan atau tindakannya. Ini dapat membantu pengguna memahami alasan untuk hasil dan proses untuk memperoleh hasil. Transparansi dan keterjelasan, seperti yang dibahas dalam membangun kepercayaan awal, juga penting untuk kepercayaan berkelanjutan.
 6. Penggantian pekerjaan.
Kecerdasan buatan dapat melampaui kinerja manusia di banyak pekerjaan dan menggantikan pekerja manusia. kecerdasan buatan akan terus meningkatkan kapabilitasnya dan menyusup ke lebih banyak domain. Kekhawatiran tentang kecerdasan buatan mengambil pekerjaan dan mengganti karyawan manusia akan menghalangi kepercayaan orang pada kecerdasan buatan. Misalnya, mereka yang pekerjaannya dapat digantikan oleh kecerdasan buatan mungkin tidak ingin mempercayainya. Beberapa memperkirakan bahwa lebih dari 800 juta pekerja, sekitar seperlima dari angkatan kerja global, mungkin akan segera kehilangan pekerjaan mereka (Gray, 2016). Pekerjaan dengan keterampilan rendah, berulang, dan berbahaya adalah di antara mereka yang kemungkinan akan diambil alih oleh mesin. Memberikan pelatihan ulang dan pendidikan untuk karyawan yang terkena dampak akan membantu mengurangi efek ini pada kepercayaan berkelanjutan.
 7. Kesesuaian tujuan.
Karena kecerdasan buatan memiliki potensi untuk menunjukkan dan bahkan melampaui kecerdasan manusia, dapat dipahami bahwa orang memperlakukannya sebagai ancaman. Kecerdasan buatan harus dianggap sebagai ancaman potensial. Memastikan bahwa sasaran kecerdasan buatan adalah selaras dengan

sasaran manusia adalah prekursor dalam mempertahankan kepercayaan berkelanjutan. Etika dan tata kelola kecerdasan buatan adalah bidang yang perlu lebih diperhatikan.



BAB IX

PERBAIKAN KEPERCAYAAN

Kepercayaan yang terbangun dalam sekolah tidak selamanya berlangsung secara normal, tetapi bisa saja rusak atau dilanggar oleh pihak-pihak tertentu. Pelanggaran kepercayaan telah menjadi perhatian para peneliti dengan focus pada faktor-faktor apa saja yang memengaruhinya dan strategi yang digunakan untuk memperbaiki kepercayaan.

Definisi Konseptual Perbaikan Kepercayaan

Kramer & Lewicki (2010) menjelaskan bahwa selama ini definisi tentang konstruk perbaikan kepercayaan (*trust repair*) belum mempunyai koherensi dan konsisten. Setidaknya ada dua sisi yang telah dikaji terkait dengan perbaikan kepercayaan yakni memperbaiki harapan yang rusak dan perbaikan hubungan.

Terkait khusus dengan perbaikan hubungan dapat dirujuk pada pandangan Dirks dkk (2009:69) bahwa “perbaikan hubungan terjadi ketika pelanggaran menyebabkan keadaan positif yang membentuk hubungan menghilang dan/atau keadaan negatif muncul, seperti yang dirasakan oleh satu atau kedua belah pihak, dan kegiatan oleh satu atau kedua para pihak secara substansial mengembalikan hubungan ke keadaan positif”.

Penelitian tentang perbaikan kepercayaan sangat terfragmentasi dan tidak lengkap. Sifat dasar fragmentasi ini dapat diidentifikasi dalam dua cara utama (Dirks dkk, 2009). Cara pertama adalah definisi kepercayaan itu sendiri. Banyak penelitian tentang kepercayaan bervariasi tergantung pada apakah kepercayaan

itu diperlakukan sebagai fenomena kognitif (Jones & George, 1998) atau apakah itu termasuk komponen afektif dan perilaku (McAllister, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Oleh sebab itu sebagian besar pendekatan untuk perbaikan kepercayaan hanya berfokus pada mengubah kognisi dan tidak selalu membahas elemen emosional. Cara kedua di mana penelitian tentang perbaikan kepercayaan terfragmentasi adalah bahwa perspektif teoritis dari mana perbaikan kepercayaan telah dikonseptualisasikan berbeda.

Perbedaan konseptual perbaikan kepercayaan dapat dirujuk pada tiga perspektif yang diidentifikasi oleh Dirks dkk (2009). Masing-masing perspektif dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Perbaikan dapat dipertimbangkan dari perspektif atribusi yang menunjukkan bahwa pelanggaran kepercayaan mengubah atribusi korban dari niat dan perilaku aktor dari positif ke negatif dan bahwa upaya perbaikan kepercayaan sebagian besar harus fokus pada mengembalikan atribusi tersebut kembali ke positif.
2. Perbaikan dapat dilihat dari keseimbangan sosial atau perspektif keseimbangan yang menunjukkan pelanggaran kepercayaan mengganggu keseimbangan sosial dan bahwa tugas perbaikan kepercayaan adalah untuk mengembalikan keseimbangan itu.
3. Perbaikan kepercayaan dilihat dari perspektif struktural untuk perbaikan hubungan di mana pemecahan dalam pertukaran positif dan peningkatan negatif pada pertukaran dapat diperbaiki dengan perubahan dalam lingkungan struktural dari hubungan, sehingga pertukaran negatif berikutnya tidak disarankan dan pertukaran positif dihargai.

Pelanggaran Kepercayaan

Berdasarkan hasil studi kepustakaan Ma, Schaubroeck, & LeBlanc (2019) dapat menyintesis dua fokus penelitian tentang pelanggaran kepercayaan. Masing-masing focus penelitian dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Penelitian yang ada sering mempelajari apakah pelanggaran kepercayaan berbasis kemampuan atau integritas dapat diperbaiki lebih mudah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggaran kepercayaan berbasis integritas lebih sulit untuk diperbaiki daripada pelanggaran kepercayaan berbasis kemampuan. Alasannya, perilaku yang mencerminkan integritas rendah cenderung dianggap berkaitan dengan

karakter sejati seseorang, sedangkan informasi tentang kemampuan tidak sama diagnostiknya dengan kepercayaan orang lain. Penilaian integritas dalam konteks pelanggaran kepercayaan diduga sebagian besar ditentukan oleh persepsi intensionalitas pelanggar.

2. Waktu tentang pelanggaran kepercayaan juga dianggap penting dalam literatur. Para ahli telah menyarankan bahwa karena kepercayaan tahap awal didasarkan pada penilaian sementara dan berdasarkan asumsi tentang wali, maka hal itu lebih rapuh daripada tahap selanjutnya ketika orang lebih banyak berinvestasi secara emosional. Mendukung pandangan ini, Lount, Zhong, Sivanathan, dan Murnighan (2008) melaporkan temuan penelitian bahwa pelanggaran kepercayaan yang terjadi di awal suatu hubungan lebih merusak kualitas hubungan daripada pelanggaran kepercayaan di kemudian hari. Namun demikian, Ma, Schaubroeck, & LeBlanc (2019) menjelaskan bahwa temuan dalam bidang ini tidak sepenuhnya konsisten. Para ahli telah menyarankan bahwa ketika hubungan berkembang dan investasi emosional bertambah, pelanggaran kepercayaan pada tahap selanjutnya lebih merusak daripada saat pelanggaran terjadi pada tahap pembentukan suatu hubungan. Hal itu terjadi karena disonansi yang diciptakan oleh ketidakseimbangan pelanggaran dan ikatan emosional lebih mengancam identitas orang yang dikhianati (Lewicki & Bunker 1995; Robinson, Dirks & Ozelik, 2004).

Strategi Perbaikan Kepercayaan

Perbaikan kepercayaan dalam sekolah dapat dilakukan dengan strategi tertentu. Ma, Schaubroeck, & LeBlanc (2019) menjelaskan bahwa pernyataan verbal dan kompensasi merupakan dua jenis strategi yang telah banyak menerima perhatian dalam literatur sebagai strategi yang berpotensi efektif untuk memperbaiki kepercayaan. Masing-masing jenis strategi dimaksud dijelaskan sebagai berikut.

1. Permintaan maaf

Membuat permintaan maaf mencakup kegiatan yang mengakui terjadinya pelanggaran kepercayaan, mengambil kepemilikan atas pelanggaran tersebut, menyatakan penyesalan, dan berjanji untuk berperilaku berbeda di masa depan. Tomlinson, Dineen & Lewicki (2004) telah menguji beberapa faktor yang

mempengaruhi keefektifan permintaan maaf. Permintaan maaf lebih efektif (misalnya, lebih mungkin untuk mendapatkan kerjasama lebih lanjut) ketika pelanggaran kepercayaan dianggap tulus, terjadi lebih cepat setelah pelanggaran, memasukkan atribusi internal pada bagian dari pelanggaran, dan ketika pelanggaran itu tampak menjadi peristiwa terisolasi, bukan kebiasaan dan perilaku berulang.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Ma, Schaubroeck, & LeBlanc (2019) bahwa setelah karya Tomlinson, Dineen & Lewicki itu, para peneliti telah mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas permintaan maaf. Para peneliti telah menemukan bahwa jenis pelanggaran kepercayaan memengaruhi efektivitas permintaan maaf. Permintaan maaf lebih efektif ketika pelanggaran kepercayaan didasarkan pada kemampuan, tetapi penolakan lebih efektif ketika pelanggaran kepercayaan didasarkan pada integritas (Ferrin, Kim, Cooper & Dirks, 2007; Kim, Dirks, Cooper & Ferrin, 2006; Kim, Ferrin, Cooper, & Dirks, 2004).

Kemudian Lewicki, Polin & Lount (2016) mengidentifikasi enam komponen spesifik permintaan maaf, yaitu:

- a. penjelasan,
- b. pengakuan tanggung jawab,
- c. ekspresi penyesalan,
- d. pernyataan pertobatan,
- e. tawaran perbaikan, dan
- f. permintaan pengampunan.

Di samping itu Lewicki, Polin & Lount (2016) melaporkan bahwa permintaan maaf yang mencakup lebih banyak komponen adalah dianggap lebih efektif daripada permintaan maaf dengan komponen lebih sedikit. Mereka juga menemukan bahwa penjelasan, pengakuan tanggung jawab, dan tawaran perbaikan adalah komponen yang paling penting dalam melakukan perbaikan kepercayaan melalui strategi permintaan maaf.

2. Kompensasi

Selain permintaan maaf, strategi lain yang disarankan untuk perbaikan kepercayaan adalah memberikan kompensasi kepada pihak yang korban. Ada beberapa hasil yang beragam mengenai apakah permintaan maaf atau kompensasi lebih efektif dalam memperbaiki hubungan (Bottom, Polin & Lount,

2002 Lewicki & Brinsfield, 2017). Namun demikian, ada bukti konsisten yang menunjukkan bahwa menggabungkan permintaan maaf dan kompensasi lebih efektif daripada salah satu strategi saja (De Cremer, 2010; Haesevoets, Folmer, De Cremer, & Van Hiel, 2013).



BAB X

PENDEKATAN MENGAJAR KEPERCAYAAN

Memahami kepercayaan dan memperkuat kepercayaan adalah sesuatu yang penting dalam konteks mengajar kepercayaan dalam sekolah. Kajian mengenai mengajar kepercayaan tidak dapat dilepaskan dengan kenyataan pelanggaran dan kerusakan kepercayaan serta pengembangan kepercayaan. Pada bab ini dibahas tentang mengajar kepercayaan dan pendekatan-pendekatan yang dapat diterapkan dalam mengajar kepercayaan dalam sekolah.

Konsepsi Mengajar Kepercayaan

Stok pengetahuan mengenai kepercayaan pada umumnya dan kepercayaan dalam sekolah pada khususnya yang dikontribusikan oleh sejumlah peneliti merupakan sumber belajar penting dalam mengajar kepercayaan. Pengetahuan dimaksud dapat diajarkan kepada semua komunitas sekolah (kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan orang tua siswa).

Mengajar kepercayaan dalam buku ini mengacu pada konsep Williams (2018) tentang mengajar pengembangan kepercayaan yakni suatu kegiatan pembelajaran membangun, memperbaiki, dan memelihara kepercayaan dengan cara sistematis yang berdampak pada pemimpin saat ini dan di masa depan dari perusahaan, keluarga, dan bisnis nirlaba. Mengajar kepercayaan cenderung dimulai dengan penelitian, kasus dan/atau klip video yang memberikan siswa dan eksekutif perasaan untuk konsekuensi pribadi, profesional dan hukum dari perilaku yang tidak dapat dipercaya serta biaya organisasi dan keuangan dari perilaku tersebut. Kisah

produsen mobil besar yang terlibat dalam penipuan emisi, yang lain gagal mengingat cacat yang mengancam jiwa ketika pertama kali diketahui dan penipuan perbankan yang dilakukan pada konsumen berpenghasilan rendah dan menengah hanyalah beberapa contoh saat ini yang tersedia untuk digunakan di ruang kelas. Narasi yang mengejutkan tetapi benar tentang penyalahgunaan kepercayaan ini sering diikuti dengan latihan di ruang kelas. Dijelaskan juga bahwa tidak hanya ada berbagai macam latihan dari mana staf pengajar, konsultan dan pelatih pilih, tetapi bahwa berbagai latihan ini sering memiliki asumsi dasar yang berbeda tentang sifat pembangunan, pemeliharaan, dan perbaikan kepercayaan.

Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 9.1, terjemakan hubungan antara pendekatan yang berbeda untuk mengajar kepercayaan, tantangan dan asumsi untuk perilaku yang dapat dipercaya yang diidentifikasi melalui pendekatan tersebut, dan hamparan latihan instruksional terkait kepercayaan di dalam kelas (Williams, 2018).

Tabel 9.1 Empat pendekatan untuk Mengajar Kepercayaan

Pendekatan Mengajar Kepercayaan	Tantangan	Asumsi (Key Take Always)	Latihan Sampel
Pendekatan Rasionalitas Terbatas	<ul style="list-style-type: none"> Kurangnya pemahaman tentang bias psikologis yang dapat merusak pengembangan kepercayaan 	<ul style="list-style-type: none"> Belajarliah untuk mendefinisikan dan mengenali komponen inti dari kepercayaan Identifikasi dan atasi bias dalam mengakses kepercayaan orang lain Identifikasi dan atasi bias yang mungkin dimiliki orang lain dalam menilai kepercayaan Anda 	<ul style="list-style-type: none"> Skenario kelayakan kepercayaan (Mayer & Norman, 2004) Latihan Membangun Kepercayaan (Sitkin, 2014) Perspektif mengambil <ul style="list-style-type: none"> Lego Serious Play (Williams & Stumpf, 2008) RC Survey (Gitell, 2016)

Pendekatan Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> Bertindak dengan cara yang tidak konsisten dengan nilai-nilai yang dianut dan kepercayaan 	<ul style="list-style-type: none"> Berlatih menahan diri untuk tidak berjanji bahwa Anda tidak mungkin bisa menepati janji Praktekkan Kebaikan Renungkan kesenjangan antara apa yang Anda hargai dan apa yang Anda lakukan. Cobalah untuk mengurangi kesenjangan itu 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara Integritas (Simon, 2008: 132-133)
Pendekatan Konstruksi Sosial	<ul style="list-style-type: none"> Kurangnya pemahaman interpersonal Sensitivitas harga diri ancaman 	<ul style="list-style-type: none"> Pengambilan dan pengujian perspektif sangat penting Menciptakan cerita ketiga tentang interaksi yang dapat dipercaya yang dibangun berdasarkan perspektif kedua pihak 	<ul style="list-style-type: none"> Pengambilan perspektif (lihat latihan Rasionalitas Terikat) Dialog Kisah ketiga <p>(Patton & Heen, 2010)</p>
Pendekatan Relasional	<ul style="list-style-type: none"> Tidak menginvestasi waktu, perhatian, dan energi relasional yang sesuai untuk hubungan interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> Praktek membangun hubungan dengan bimbingan Berinteraksi dengan penuh perhatian dengan orang lain dan merenungkan bagaimana Anda berusaha membangun hubungan Fokus pada koneksi dengan orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> Membangun Koneksi Kualitas Tinggi dengan Kecepatan Kilat (Dutton, 2012) Surat terima kasih (Toepfer, Cichy & Peters, 2012)

(Diadaptasi dari Williams, 2018:548)

Pendekatan Mengajar Kepercayaan

Williams (2018) memperkenalkan dan menggambarkan karakteristik inti dari empat pendekatan mengajar kepercayaan, yaitu:

1. pendekatan rasionalitas terbatas,
2. pendekatan perilaku,
3. pendekatan konstruksi sosial, dan
4. pendekatan relasional.

Masing-masing pendekatan mengajar kepercayaan dimaksudkan dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pendekatan rasional terbatas

Pendekatan rasionalitas terbatas fokus baik pada komponen kepercayaan dan pada atribusi serta bias yang terkait dengan penilaian kepercayaan. Menurut pendekatan ini, perilaku yang dapat dipercaya terhambat oleh kurangnya pemahaman tentang apa perilaku yang dapat dipercaya diperlukan dan oleh proses kognitif spesifik yang bias kemampuan untuk secara objektif mengevaluasi kepercayaan sendiri dan orang lain (Kramer & Lewicki, 2010; Mayer & Norman, 2004).

Williams (2018) menjelaskan bahwa pendekatan rasionalitas terbatas adalah berbasis karakter. Salah satu hambatan utama membangun kepercayaan adalah memahami komponen inti yang digunakan orang lain untuk menilai kepercayaan seseorang. Kurangnya pemahaman komponen inti ini berakar dari tidak mengetahui elemen inti dari kepercayaan dan tidak memahami bias emosional dan psikologis yang dapat mempengaruhi atribusi yang dilakukan individu ketika mengevaluasi kepercayaan mereka sendiri dan orang lain.

Apa yang dimaksud memahami kepercayaan dan bias psikologis dalam konteks mengajar kepercayaan? Kedua hal itu dapat dijelaskan berdasarkan ulasan dari Williams (2018) sebagai berikut.

2. Memahami kepercayaan

Aspek pertama dari pendekatan rasionalitas terbatas memahami kepercayaan. Mengajar komponen inti dari kepercayaan adalah fondasi dari pendekatan ini. Komponen inti yang dimaksud meliputi dimensi-dimensi kepercayaan seperti kemampuan, kebijakan atau baik hati, integritas, keandalan, dan keterbukaan. Komunitas sekolah perlu diajarkan definisi dan pentingnya dimensi-dimensi itu serta kemudian dilibatkan dalam kegiatan

yang menjadikan pengalaman itu nyata bagi mereka. Perbaikan kepercayaan juga dapat didekati dari perspektif rasionalitas terikat. Misalnya, mengaitkan strategi permintaan maaf untuk memperbaiki pelanggaran dari berbagai dimensi kepercayaan. Dengan demikian memahami dimensi kepercayaan dapat menjadi inti untuk mengidentifikasi jenis pelanggaran yang telah dilakukan dan memilih strategi perbaikan yang efektif (William, 2018).

3. Bias psikologis

Bias psikologis adalah aspek kedua dari pendekatan rasionalitas terbatas. Berdasarkan model kepercayaan berbasis atribusi (Tomlinson & Mayer, 2009 dalam Williams, 2018), bias psikologis termasuk bias mementingkan diri sendiri dan kesalahan atribusi yang menyeramkan, memengaruhi jenis atribusi yang dibuat orang lain bagi perilaku kita.

Persepsi kepercayaan dapat dipengaruhi oleh berbagai bias yang mementingkan diri sendiri yang dilakukan orang untuk mempertahankan harga diri mereka, yaitu: egosentrisme (perkiraan terlalu tinggi sejauh mana perilaku kita diterima secara luas, sesuai dan dalam kasus kita dapat dipercaya), bias atribusi melayani diri sendiri (peningkatan kemungkinan memperhatikan keadaan yang melemahkan untuk perilaku kita sendiri yang dipertanyakan, sementara menghubungkan perilaku yang dipertanyakan orang lain dengan disposisi mereka yang kurang dapat dipercaya), dan bias konfirmasi diri (mencari dan memperhatikan informasi yang mendukung persepsi kita tentang kepercayaan sendiri dan bahwa orang lain, sementara mengabaikan informasi yang membingungkan). Latihan yang menyoroti bias mementingkan diri sendiri sering melibatkan perspektif melakukan latihan yang membuat pihak tertentu berlatih membayangkan skenario dari sudut pandang orang lain selain memikirkan bagaimana faktor-faktor kontekstual mempengaruhi perilaku orang lain. Perspektif melakukan latihan termasuk latihan tangan serta kasus-kasus di mana setiap setengah kelas atau beberapa individu menerima materi kasus dengan informasi yang memberikan perspektif yang berbeda dari yang ada dalam materi yang diberikan kepada anggota lain dari kelas. Latihan pemetaan kontekstual seperti yang dijelaskan oleh Gitell (2016) dapat melibatkan pemetaan tuntutan dan saling ketergantungan lintas peran organisasi

untuk menunjukkan bagaimana aspek struktural interaksi peran dapat berkontribusi pada perbedaan perspektif tentang perilaku yang dapat dipercaya dalam suatu situasi.

Kramer (1994) menemukan bahwa status dan ketidakpastian dapat menyebabkan bias atribusi paranoid atau bermusuhan (yaitu, “kesalahan atribusi menyeramkan”) yang juga mempengaruhi bagaimana kepercayaan dievaluasi selama masa yang tidak pasti seperti perubahan organisasi. Latihan yang dirancang untuk mengungkap atribusi yang menyeramkan ini sering kali berusaha menunjukkan betapa mudahnya menciptakan kecurigaan yang tidak beralasan. Sitkin (2014) mengembangkan suatu latihan pengganggu yang menciptakan kecurigaan dan kewaspadaan tinggi dengan memberikan tugas membangun struktur yang menantang, namun menyenangkan kepada tim, dan kemudian mengindikasikan bahwa mungkin ada anggota tim pada beberapa tim yang telah menerima arahan rahasia untuk mencoba mengganggu dengan kemampuan tim untuk mencapai tujuannya. Dengan serangkaian instruksi ini, orang mengalami bias secara langsung karena mereka sering mengidentifikasi kesalahan kejujuran sebagai suatu tindakan jahat dan mengidentifikasi niat mengganggu dalam anggota tim yang bermaksud baik (William, 2018).

4. Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku berfokus pada perilaku yang terkait dengan menunjukkan kepercayaan. Bertolak dari perspektif perilaku, individu perlu menyelaraskan tindakannya dengan niat yang dapat dipercaya (Simons, 2008). Fokus di sini adalah mengidentifikasi perbedaan antara niat, pernyataan dan tindakan. Meskipun bias psikologis dapat memengaruhi kemampuan seseorang untuk memahami perbedaan-perbedaan ini, fokus dari pendekatan ini adalah mengukur dan mengurangi perbedaan secara akurat daripada pada pengaruh psikologis pada kemampuan kita untuk memahami perbedaan-perbedaan ini.

Pendekatan perilaku didasarkan pada asumsi bahwa ada harapan yang jelas untuk perilaku yang dapat dipercaya yang dapat diikuti untuk memastikan bahwa membangun kepercayaan seperti menyelaraskan kata-kata seseorang dengan tindakan seseorang (Simons, 2002). Tantangan yang dihadapi orang adalah bahwa konsistensi perilaku tidak selalu mudah.

Simon (2002) memperkenalkan konsep integritas perilaku, yang didefinisikan sebagai penyelarasan antara kata dan perbuatan seseorang. Integritas perilaku telah dikaitkan dengan komitmen dan kinerja pengikut (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). Latihan mengajar dari pendekatan ini fokus pada membantu orang mengidentifikasi kesenjangan antara kepercayaan yang mereka inginkan dan perilaku mereka (William, 2018).

5. Pendekatan konstruksi sosial

Pendekatan ketiga, pendekatan konstruksi sosial memandang karakteristik kepercayaan sebagai tindakan interpretatif yang dibangun bersama oleh mitra interaksi dan bukan sebagai sifat statis yang dapat dicita-citakan untuk terlepas dari mitra interaksi spesifik seseorang (Williams, 2007). Tantangan untuk membangun kepercayaan dan pemeliharaan, dari pendekatan ini, berasal dari kurangnya komunikasi terbuka harapan dan dari keengganan untuk mengeksplorasi asumsi dan menciptakan perspektif bersama tentang perilaku yang dapat dipercaya dalam suatu hubungan (Williams, 2012).

Pendekatan konstruktivis sosial untuk mengajar tentang kepercayaan memandang kepercayaan aktif dibangun bersama di antara individu (Williams, 2007). Bertolak dari perspektif ini, dimensi-dimensi kepercayaan seperti kemampuan, kebajikan, dan integritas bukanlah sifat-sifat individu yang diungkapkan dengan mengamati bagaimana orang lain berperilaku, melainkan atribut yang didasarkan pada pemahaman interpersonal dari harapan orang lain untuk perilaku yang dapat dipercaya (Williams, 2007; Williams dan Belkin, 2016). Menurut pendekatan ini, pengambilan perspektif, pengujian perspektif dan dialog sangat penting untuk membantu orang menyamakan asumsi dan keyakinan tersembunyinya tentang kepercayaan. Sementara kebutuhan untuk mengambil perspektif tumpang tindih dengan pendekatan rasionalitas terbatas, ketika menggunakan pendekatan konstruksi sosial, pengambilan perspektif tidak digunakan untuk mengungkap atau mengoreksi bias tetapi lebih untuk memberikan titik awal untuk dialog. Dialog kemudian digunakan untuk menghasilkan pemahaman timbal balik tentang apa yang dapat dipercaya artinya dalam konteks hubungan tertentu. Pemahaman yang dibuat bersama ini mungkin tumpang tindih dengan pandangan asli mitra interaksi atau mungkin mencerminkan

cara baru untuk melihat hubungan yang hanya bisa dicapai melalui dialog.

Berdasarkan perspektif konstruksionis sosial ini, tantangan utama untuk percaya adalah ancaman harga diri dan perilaku defensif yang menghambat komunikasi terbuka dan keterlibatan penuh hormat yang diperlukan untuk melakukan dialog yang bermakna. Latihan untuk mengajar kepercayaan dari pendekatan konstruksi sosial tidak hanya mencakup latihan dalam mengambil perspektif tetapi juga latihan dalam mendengarkan generatif, komunikasi terbuka, dan dialog (William, 2018).

6. Pendekatan relasional

Keempat, pendekatan relasional memandang kepercayaan sebagai bagian integral dari koneksi berkualitas tinggi (Dutton, 2003) dan dengan demikian, merupakan bagian yang tak terpisahkan dari pembangunan hubungan yang lebih luas. Bertolak dari perspektif relasional, orang sering mengalokasikan jumlah waktu yang tidak memadai, energi emosional dan perhatian hubungan interpersonalnya, dan kurangnya investasi ini dapat mencegah pengembangan kepercayaan awal atau merusak kepercayaan dalam hubungan yang ada.

Pendekatan relasional mengambil pendekatan holistik untuk hubungan yang penuh kepercayaan, yang berfokus pada komponen emosional, kognitif, dan perilaku dari suatu hubungan. Pendekatan relasional membahas aspek kognitif dan afektif dari kepercayaan sebagai komponen dari hubungan yang berkembang melalui saling terkait kesadaran. Tantangan untuk memercayai pengembangan dari perspektif ini adalah kurangnya keterlibatan penuh perhatian dengan orang lain dan pekerjaan relasional terbatas yang orang sering bersedia untuk melakukan interaksi antarpribadinya, sebagian karena mereka tidak tahu pekerjaan ini diperlukan untuk koneksi berkualitas tinggi dan kuat hubungan saling percaya. Latihan mengajar meliputi latihan yang membuat siswa berlatih dan merefleksikan pembangunan hubungan mereka serta mengembangkan praktik yang terkait dengan rasa terima kasih, perhatian, dan pengampunan yakni praktik yang telah ditemukan untuk memperkuat hubungan antarprbadi (William, 2018).



BAB XI

INSTRUMEN PENGUKURAN KEPERCAYAAN

Pengukuran merupakan salah satu isu penting dalam membahas tentang kepercayaan. Untuk itu para peneliti berupaya melakukan penelitian dan pengembangan suatu instrumen penelitian kepercayaan. Berikut ini dikemukakan instrumen-instrumen penelitian yang dapat diadopsi dan diadaptasi untuk mengukur kepercayaan dalam sekolah.

Kepercayaan Antarpribadi Manajerial (McAllister, 1995)

Konstruk Instrumen ini dirancang untuk mengukur kepercayaan manajer fokus pada rekan tertentu. Kepercayaan interpersonal didefinisikan sebagai “sejauh mana seseorang percaya, dan bersedia untuk bertindak berdasarkan, kata-kata, tindakan, dan keputusan orang lain” (McAllister, 1995:25). Definisi ini menggabungkan elemen kemauan dan harapan positif dari kepercayaan. Dua dimensi utama kepercayaan antarpribadi, yaitu:

1. Kepercayaan berbasis kognitif yang menekankan pada pengetahuan dan bukti yang dengannya keputusan rasional dibuat untuk membuat lompatan iman. Kompetensi, tanggung jawab, keandalan, dan ketergantungan adalah kriteria yang digunakan untuk menilai kepercayaan orang lain.
2. Kepercayaan berbasis pengaruh terdiri dari ikatan emosional antara individu dan berhubungan dengan ekspresi kepedulian dan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain. .

Kepercayaan berbasis kognitif dan kepercayaan berbasis pengaruh dikonseptualisasikan sebagai dimensi yang saling terkait tetapi berbeda dari kepercayaan antarpribadi.

Instrumen Kepercayaan Antarpribadi Manajerial

Butir-butir instrumen kepercayaan antarpribadi manajerial McAllister (1995:37) dirinci sebagai berikut.

Instrumen Kepercayaan Antarpribadi Manajerial

Kepercayaan berbasis-kognitif

1. Orang ini mendekati pekerjaannya dengan profesionalisme dan dedikasi.
2. Mengingat rekam jejak orang ini, saya tidak melihat alasan untuk meragukan kompetensi dan persiapannya untuk pekerjaan itu.
3. Saya bisa mengandalkan orang ini untuk tidak membuat pekerjaan saya lebih sulit dengan pekerjaan yang ceroboh.
4. Kebanyakan orang, bahkan mereka yang bukan teman dekat orang ini, percaya dan menghormatinya di tempat kerja.
5. Rekan kerja saya yang lain yang harus berinteraksi dengan orang ini menganggapnya dapat dipercaya.
6. Jika orang tahu lebih banyak tentang individu ini dan latar belakangnya, mereka akan lebih peduli dan memantau kinerjanya lebih dekat. *

Kepercayaan berbasis-pengaruh

1. Kami memiliki hubungan berbagi. Kita berdua dapat dengan bebas membagikan ide, perasaan, dan harapan kita.
2. Saya dapat berbicara dengan bebas kepada individu ini tentang kesulitan yang saya alami di tempat kerja dan tahu bahwa dia ingin mendengarkan.
3. Kami berdua akan merasakan kehilangan jika salah satu dari kami dipindahkan dan kami tidak bisa lagi bekerja sama.
4. Jika saya membagikan masalah saya dengan orang ini, saya tahu dia akan merespons secara konstruktif dan peduli
5. Saya harus mengatakan bahwa kita berdua telah melakukan investasi emosional yang cukup besar dalam hubungan kerja kita.

Keterangan:

* = Kode terbalik

Skala : 1 = sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju

Komentar

Setelah menelaah instrumen kepercayaan antarpribadi manajerial ini McEvily & Tortoriello (2011:56) memberikan komentar sebagai berikut.

Ada beberapa kekuatan instrumen pengukuran ini. Penulis menggunakan proses yang ketat dan didorong secara teoritis untuk menghasilkan dan memurnikan item. Data dari sampel yang berbeda digunakan untuk analisis faktor eksplorasi dan konfirmasi. Subjek melaporkan kepercayaan dalam hubungan kerja nyata dan berkelanjutan. Desain penelitian termasuk hubungan yang bervariasi dalam kekuatan dan analisis ini mencakup penilaian validitas konvergen, diskriminan, dan nomologis.

Mengingat bahwa instrumen pengukuran ini dirancang untuk hubungan antar rekan di antara para manajer, maka penerapannya untuk hubungan yang berbeda dalam hal wewenang dan kekuasaan tidak diketahui. Dirks (1999, 2000) mereplikasi ukuran ini kata demi kata dalam dua penelitian dan menemukan dalam kedua kasus bahwa kepercayaan paling baik diwakili oleh satu faktor tunggal yang menggabungkan dimensi berbasis kognitif dan berbasis-pengaruh. Ukuran itu juga direplikasi secara verbatim oleh Kirsch, Ko & Haney (2010) dan direpresentasikan sebagai faktor gabungan tunggal. Pengamatan dimensi tunggal juga menimbulkan pertanyaan tentang sejauh mana ukuran mencerminkan kemauan atau elemen harapan positif dari definisi kepercayaan. Kata-kata dari beberapa item dalam instrumen ini juga menimbulkan pertanyaan tentang kemampuan responden untuk melaporkan secara akurat atas nama mitra dalam suatu hubungan, misalnya "Kami memiliki hubungan berbagi" atau atas nama orang lain atas pandangan mitra, misalnya "Kebanyakan orang ... percaya dan menghormatinya". Kondisi di mana responden dapat membuat penilaian tersebut secara akurat tidak diketahui.

Boundary Role Persons Trust (Currall & Judge, 1995) **Konstruk**

Ukuran ini dirancang untuk menangkap kepercayaan di antara individu yang bekerja melintasi batas organisasi, yang oleh penulis disebut sebagai orang berperan batas. Lebih khusus lagi, instrumen tersebut adalah ukuran dari kepercayaan antarpribadi yakni kepercayaan yang dimiliki oleh seseorang yang memiliki peran terbatas untuk seseorang yang memiliki hubungan dengan target

terbatas tertentu.

Ukuran ini unik karena berfokus pada kesediaan untuk terlibat dalam perilaku saling percaya yang menurut penulis merupakan anteseden kepercayaan yang lebih langsung daripada tindakan yang mengandalkan persepsi orang fokus terhadap karakteristik lawan. Misalnya, kepercayaan yang dapat dipercaya dari pihak lawan. Oleh karena itu, penulis mendefinisikan kepercayaan sebagai “ketergantungan perilaku individu pada orang lain di bawah kondisi risiko” (Currall & Judge, 1995:153), yang terutama berorientasi pada menangkap aspek kemauan tanpa juga mencerminkan elemen harapan positif. Ukuran multi-dimensi dikembangkan untuk kemungkinan bahwa perilaku saling percaya terwujud secara berbeda di seluruh individu. Berdasarkan tinjauan literatur interorganisasional dan batas-spanning, penulis mengidentifikasi empat dimensi perilaku kepercayaan, yaitu:

1. berkomunikasi secara terbuka dan jujur,
2. mengandalkan perjanjian informal (bukan perlindungan formal seperti kontrak),
3. menjaga pengawasan (menunjukkan kurangnya kepercayaan), dan
4. mengoordinasikan tugas yang saling tergantung.

Boundary Role Persons Trust Instrument

Butir-butir *Boundary Role Persons Trust Instrument* dari Currall & Judge (1995) sebagaimana dikutip McEvily & Tortoriello (2011:56) adalah sebagai berikut.

Boundary Role Persons Trust Instrument

Instruksi: Jawablah pertanyaan-pertanyaan dalam hal apa yang sebenarnya akan Anda lakukan dalam berurusan dengan (mitra *Boundary Role Persons*, BRP).

Komunikasi

1. Pikirkan baik-baik sebelum memberi tahu (mitra BRP) pendapat saya. *
2. Berikan (mitra BRP) semua informasi yang diketahui dan relevan tentang masalah-masalah penting bahkan jika ada kemungkinan hal itu dapat membahayakan (organisasi

- responden).
3. Berikan (mitra BRP) semua informasi yang diketahui dan relevan tentang masalah-masalah penting bahkan jika ada kemungkinan hal itu dapat membahayakan pekerjaan saya sebagai (pekerjaan responden).
 4. Minimalkan informasi yang saya berikan kepada (mitra BRP). *
 5. Sengaja menahan beberapa informasi ketika berkomunikasi dengan (mitra BRP). *

Perjanjian Informal

1. Masukkan ke dalam perjanjian dengan (mitra BRP) meskipun kewajiban masa depan mengenai perjanjian tersebut tidak secara eksplisit dinyatakan.
2. Masukkan perjanjian dengan (mitra BRP) bahkan jika saya pikir orang lain mungkin mencoba membujuknya untuk melanggarnya.
3. Masukkan ke dalam perjanjian dengan (mitra BRP) bahkan jika tidak jelas apakah dia akan menderita konsekuensi negatif karena melanggar itu.
4. Tolak tawaran (mitra BRP) untuk masuk ke dalam perjanjian tidak tertulis. *
5. Sarankan agar (mitra BRP) dan saya menandatangani perjanjian tidak tertulis.

Pengawasan

1. Awasi (rekan BRP) dengan penuh perhatian untuk memastikan dia tidak melakukan sesuatu yang merugikan (organisasi responden). *
2. Terus awasi (BRP mitra) (yaitu, 'lihatlah / lihat-nya) bahu ') setelah memintanya melakukan sesuatu. *
3. Merasa percaya diri setelah meminta (mitra BRP) untuk melakukan sesuatu.
4. Periksa dengan orang lain tentang kegiatan (mitra BRP) untuk memastikan dia tidak mencoba 'lolos' dengan sesuatu. *
5. Dalam situasi selain negosiasi kontrak, periksa catatan untuk memverifikasi fakta yang dinyatakan oleh (mitra BRP). *

Koordinasi Tugas (Pengawas)

1. Minta presiden untuk meyakinkan anggota serikat guru setempat untuk memberikan dukungan kepada program kerja sama yang baru dimulai antara guru dan pengelola sekolah.

2. Minta presiden untuk meyakinkan beberapa guru yang tidak kompeten untuk mengambil pensiun dini.
3. Minta presiden untuk menghentikan desas-desus keliru tentang keputusan personel yang beredar di antara para guru.
4. Minta presiden untuk meyakinkan para guru untuk mengajukan keluhan hanya dalam kasus-kasus ekstrem.
5. Bergantung pada presiden untuk meyakinkan keanggotaan guru lokal untuk memiliki harapan yang realistis tentang perubahan kontrak apa yang akan dilakukan dalam negosiasi berikutnya.

Koordinasi Tugas (Presiden)

1. Mintalah pengawas untuk mencoba membujuk administrator kabupaten untuk memberikan dukungan mereka kepada program kerja sama yang baru dimulai antara guru dan administrator.
2. Andalkan pengawas untuk membuat keputusan tentang transfer dan tugas guru dengan kepedulian yang tulus terhadap preferensi guru.
3. Andalkan pengawas untuk memberhentikan guru hanya dalam kasus-kasus ketika kinerja yang buruk telah ditunjukkan dengan jelas dan tidak memihak.
4. Mengandalkan pengawas untuk menyelesaikan keluhan melalui diskusi informal dan kooperatif.
5. Andalkan pengawas untuk mematuhi kontrak perundingan bersama.

Keterangan:

* = Kode terbalik

Skala : 1 = sangat tidak mungkin sampai 7 = sangat mungkin

Komentar

Setelah menelaah *boundary role persons trust instrumen* ini McEvily & Tortoriello (2011:58-59) memberikan komentar sebagai berikut.

Instrumen pengukuran ini memiliki sejumlah kebajikan. Para penulis mengembangkan dan merinci item-item dengan cara yang secara teoritis didasarkan dan praktis relevan dengan konteks penelitian. Dimensi berganda memungkinkan untuk pengukuran aspek kepercayaan yang sama-sama umum dan spesifik untuk konteks organisasi. Penggunaan dua set subjek selama uji coba

instrumen dan satu set subjek terpisah selama pengujian dan validasi adalah kekuatan lain. Semua subjek diambil dari, dan dilaporkan pada, hubungan kerja interorganisasional yang sebenarnya. Proses validasi cukup komprehensif yang mencakup konvergen, diskriminan, antara sampel dan validitas biologis. Selanjutnya, dimasukkannya data dari bagian-bagian ke dalam hubungan yang diizinkan untuk dianalisa dengan lebih baik jika dianalisis secara operasional sesuai dengan validitas konstruksi. Fitur unik dari instrumen pengukuran ini adalah penekanan yang disengaja pada kesediaan untuk terlibat dalam perilaku saling percaya. Selain memberikan indikator kepercayaan proksimal, fokus pada perilaku memberikan pendekatan untuk mengukur kepercayaan yang berpotensi '*scalable* (terukur)' berkenaan dengan tingkat analisis yang lebih agregat. Kepercayaan sebagai tindakan jauh lebih dapat diterima untuk pengukuran pada berbagai tingkat analisis. Pada saat yang sama, pendekatan ini menimbulkan pertanyaan penting tentang konsistensi kepercayaan yang dikonsepsikan sebagai tindakan dan sebagai harapan, konsisten dengan definisi kepercayaan sebagai keadaan psikologis (Rousseau dkk, 1998). Masalah yang agak terkait adalah dimasukkannya pengawasan sebagai dimensi kepercayaan (negatif) dan apakah itu benar-benar mengarah pada ketidakpercayaan telah dibedakan dari kepercayaan (McEvily & Tortoriello, 2011:59).

Inventori Kepercayaan Organisasi (Cummings & Bromiley, 1996) Konstruk

Instrumen ini dirancang untuk mengukur kepercayaan pada tingkat entitas kolektif. Secara khusus, penulis fokus pada "tingkat kepercayaan antara unit organisasi atau antara organisasi" (Cummings & Bromiley, 1996:302). Pada saat yang sama, penulis memandang kepercayaan memiliki dasar pada individu. Secara khusus, kepercayaan dalam hal ini dikonseptualisasikan sebagai "keyakinan individu atau keyakinan bersama di antara sekelompok individu yang individu atau kelompok lain (a) melakukan upaya itikad baik untuk berperilaku sesuai dengan komitmen apa pun baik secara eksplisit maupun implisit, (b) jujur dalam negosiasi apa pun yang mendahului komitmen seperti itu, dan (c) tidak mengambil keuntungan berlebihan dari yang lain bahkan ketika kesempatan tersedia" (Cummings & Bromiley, 1996:303). Tiga dimensi dari kepercayaan meliputi upaya itikad baik, kejujuran

dalam pertukaran, dan oportunisme terbatas yang mendefinisikan keyakinan tentang perilaku negosiasi dan pelaksanaan perjanjian berikutnya. Definisi ini terutama berorientasi pada menangkap aspek harapan positif tanpa juga merefleksikan elemen kesediaan. Para penulis secara eksplisit mengonseptualisasikan kepercayaan organisasi dengan cara yang secara langsung bertentangan dengan asumsi ekonomi biaya transaksi Williamson (McEvily & Tortoriello, 2011). Para penulis juga melihat kepercayaan-sebagai-keyakinan yang dimanifestasikan sebagai keadaan afektif, sebagai kognisi, dan sebagai perilaku yang dimaksudkan. Gabungan, tiga dimensi kepercayaan dan tiga komponen keyakinan menghasilkan matriks kepercayaan 3 x 3 dan inventaris kepercayaan organisasi berisi item-item survei yang mengetuk masing-masing dari sembilan sel matriks.

Inventori Kepercayaan Organisasi

Butir-butir inventori kepercayaan organisasi dari Cummings & Bromiley (1996:328-329) adalah sebagai berikut.

Inventori Kepercayaan Organisasi - Formulir Singkat

Instruksi: Silakan pilih unit atau departemen yang paling mudah Anda laporkan pendapat anggota departemen atau unit Anda.

1. Departemen atau unit Anda adalah _____.
2. Departemen atau unit lain tempat Anda merespons adalah _____.

Harap lingkari angka di sebelah kanan setiap pernyataan yang paling dekat menggambarkan pendapat anggota departemen Anda terhadap departemen lain. Menafsirkan ruang kosong sebagai merujuk ke departemen lain tentang yang Anda komentari.

1. Kami berpikir bahwa orang-orang di _____ mengatakan yang sebenarnya dalam negosiasi.
2. Kami pikir _____ memenuhi kewajibannya yang dinegosiasikan
3. ke departemen kami.
4. Menurut pendapat kami, _____ dapat diandalkan.
5. Kami berpikir bahwa orang-orang di _____ berhasil dengan menginjak orang lain. *
6. Kami merasa bahwa _____ mencoba untuk menang. *

7. Kami berpikir bahwa _____ mengambil keuntungan dari masalah kami. *
8. Kami merasa bahwa _____ bernegosiasi dengan kami dengan jujur.
9. Kami merasa bahwa _____ akan menepati janjinya.
10. Kami pikir _____ tidak menyesatkan kami.
11. Kami merasa bahwa _____ mencoba untuk keluar dari
12. komitmennya. *
13. Kami merasa _____ menegosiasikan harapan bersama secara adil.
14. Kami merasa bahwa _____ mengambil keuntungan dari orang-orang yang rentan. *

Keterangan:

* = Kode terbalik

Skala: 1 = sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju

Komentar

Setelah menelaah inventori kepercayaan organisasi ini McEvily & Tortoriello (2011:60) memberikan komentar sebagai berikut.

Kekuatan utama dari inventori kepercayaan organisasi adalah proses yang cermat dan teliti yang digunakan untuk mengembangkan dan memperbaiki item pengukurannya. Selain itu, fondasi teoritis yang kuat dari dimensi ukuran dalam literatur biaya transaksi membuat instrumen ini sangat berguna untuk mempelajari peran kepercayaan dalam hubungan yang melibatkan negosiasi dan pertukaran (misalnya hubungan antar organisasi). Pada saat yang sama, apakah instrumen pengukuran dapat dengan mudah disesuaikan dengan konteks organisasi lainnya tetap menjadi pertanyaan terbuka.

Ciri baru inventaris kepercayaan organisasi adalah kenyataan bahwa ia tidak hanya mengonsep dimensi-dimensi kepercayaan yang berbeda, tetapi juga mengidentifikasi cara-cara berbeda yang dapat dimanifestasikan komponen kepercayaan. Matriks definisi 3 x 3 yang dihasilkan menyediakan cara canggih untuk menangkap kompleksitas kepercayaan. Namun, susunan dimensi dan komponen kepercayaan menimbulkan beberapa pertanyaan tentang perbedaan di antara berbagai aspek ukuran, yang semuanya sangat terkait. Penilaian analisis diskriminan tindakan, dengan memperkirakan dan membandingkan model persamaan struktural bersarang

misalnya, akan memberikan beberapa wawasan tentang pertanyaan ini. Selain itu, analisis diskriminan yang mempertimbangkan semua langkah-langkah kepercayaan organisasi dalam konteks model teoritis yang lebih luas akan memungkinkan untuk memeriksa apakah dan bagaimana dimensi yang berbeda dan komponen kepercayaan terkait dengan konstruksi yang terkait secara teoritis, sehingga memperluas evaluasi nomologis. keabsahan.

Akhirnya, kata-kata dari item dalam instrumen ini juga menimbulkan pertanyaan tentang kemampuan responden untuk melaporkan secara akurat atas nama anggota lain dari kelompok atau unitnya. Kondisi di mana responden dapat membuat penilaian tersebut secara akurat tidak diketahui dan berpotensi membatasi penggunaan instrumen untuk konteks organisasi tertentu.

Kepercayaan organisasi (Mayer & Davis, 1999) Konstruksi

Instrumen pengukuran ini dirancang untuk mengoperasionalkan model integratif kepercayaan organisasi yang diusulkan oleh Mayer, dkk (1995). Mayer dan Davis (1999) menyajikan item pengukuran bersama dengan analisis validitas. Model integratif kepercayaan organisasi mendefinisikan kepercayaan sebagai “kesediaan suatu pihak untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain” (Schoorman dkk, 1996:10; Mayer & Davis, 1999:124). Model ini lebih lanjut menentukan bahwa kepercayaan dari mitra dinilai sepanjang tiga dimensi. Kemampuan adalah dimensi pertama dan mewakili keterampilan, kompetensi, dan karakteristik lain yang memungkinkan rekan untuk memiliki pengaruh dalam beberapa domain. Dimensi kedua adalah kebajikan, yang didefinisikan sebagai keyakinan bahwa rekanan ingin berbuat baik kepada rekanan, bukan semata-mata dari motif keuntungan egosentris. Integritas adalah dimensi ketiga dan mencerminkan keyakinan bahwa rekanan mematuhi seperangkat prinsip yang dapat diterima oleh *trustor*. Instrumen ini dirancang agar relevan dengan berbagai hubungan organisasi. Schoorman, dkk (1996) menggunakan ukuran untuk mempelajari kepercayaan manajer pada bawahan dan Mayer & Davis (1999) menggunakan instrumen untuk mempelajari kepercayaan karyawan dalam manajemen puncak.

Instrumen Kepercayaan Organisasi

Butir-butir instrumen kepercayaan organisasi Mayer & Davis (1999:136) dirinci sebagai berikut.

Instrumen Kepercayaan Organisasi

Petunjuk: Pikirkan tentang tim manajemen puncak [nama perusahaan] [nama yang tercantum dalam tanda kurung untuk kejelasan]. Untuk setiap pernyataan, tulis angka yang paling menggambarkan seberapa besar Anda setuju atau tidak setuju dengan setiap pernyataan

Sifat dapat dipercaya (Kemampuan)

1. Manajemen puncak sangat mampu melakukan tugasnya.
2. Manajemen puncak dikenal berhasil pada hal-hal yang dicoba untuk dilakukan.
3. Manajemen puncak memiliki banyak pengetahuan tentang pekerjaan yang perlu dilakukan.
4. Saya merasa sangat percaya diri dengan keterampilan manajemen puncak.
5. Manajemen puncak memiliki kemampuan khusus yang dapat meningkatkan kinerja kami.
6. Manajemen puncak berkualitas baik.

Sifat dapat dipercaya (Kebajikan/Baik hati)

1. Manajemen puncak sangat memperhatikan kesejahteraan saya.
2. Kebutuhan dan keinginan saya sangat penting bagi manajemen puncak.
3. Manajemen puncak tidak sengaja melakukan apa pun untuk menyakiti saya.
4. Manajemen puncak sangat memperhatikan apa yang penting bagi saya.
5. Manajemen puncak akan membantu saya.

Sifat dapat dipercaya (Integritas)

1. Manajemen puncak memiliki rasa keadilan yang kuat.
2. Saya tidak pernah bertanya-tanya apakah manajemen puncak akan menaati kata-katanya.
3. Manajemen puncak berusaha keras untuk bersikap adil dalam berurusan dengan orang lain.
4. Tindakan dan perilaku manajemen puncak tidak terlalu konsisten. *
5. Saya suka nilai-nilai manajemen puncak.
6. Prinsip-prinsip yang sehat tampaknya memandu perilaku manajemen puncak.

Kepercayaan (*Trust*)

1. Jika saya memiliki cara saya, saya tidak akan membiarkan manajemen puncak memiliki pengaruh atas masalah yang penting bagi saya. *
2. Saya akan bersedia membiarkan manajemen puncak memiliki kendali penuh atas masa depan saya di perusahaan ini.
3. Saya benar-benar berharap memiliki cara yang baik untuk mengawasi manajemen puncak. *
4. Saya akan merasa nyaman memberi tugas atau masalah yang penting bagi manajemen puncak, meskipun saya tidak bisa memantau tindakan mereka.

Keterangan:

* = Kode terbalik

Skala: 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju

Komentar

Setelah menelaah instrumen kepercayaan organisasi ini McEvily & Tortoriello (2011:61-62) memberikan komentar sebagai berikut.

Kekuatan tindakan kepercayaan organisasi adalah bahwa tindakan itu dapat diterapkan pada berbagai hubungan organisasi. Pada saat yang sama, ukuran untuk pengambilan risiko dalam hubungan menyediakan sarana untuk memasukkan aspek kepercayaan konteks-spesifik. Selain itu, langkah pengambilan risiko dikembangkan dengan hati-hati dengan dua kelompok uji coba. Namun, item yang dapat dipercaya dan kepercayaan tampaknya tidak dikembangkan dengan jenis proses detail yang sama.

Selain itu, mengingat bahwa hanya satu dari 17 item untuk dapat dipercaya yang dikatakan negatif, ada potensi untuk beberapa bias mode respons. Mungkin kekuatan terbesar dari langkah-langkah kepercayaan organisasi adalah bahwa mereka secara langsung terkait dengan model teoritis kepercayaan Mayer, dkk (1995). Kekuatan lain dari 'keluarga' pengukuran ini adalah cukup komprehensif dalam memasukkannya kepercayaan disposisi, sifat dapat dipercaya, kepercayaan dan pengambilan risiko dalam hubungan. Langkah-langkah ini juga memasukkan aspek harapan yakni sifat dapat dipercaya dan kepercayaan dan perilaku yakni pengambilan risiko dalam hubungan. Namun, konstelasi langkah-langkah ini menimbulkan beberapa pertanyaan tentang perbedaan di antara berbagai faktor, terutama kepercayaan dan kepercayaan.

Analisis diskriminan tambahan yang membandingkan model di mana hubungan antara sifat dapat dipercaya dan kepercayaan diperkirakan dengan model yang membatasi hubungan dengan kesetaraan akan memberikan beberapa wawasan untuk pertanyaan ini. Selain itu, analisis diskriminan yang mempertimbangkan semua langkah-langkah kepercayaan organisasi dalam konteks model teoritis yang lebih luas akan memungkinkan untuk menguji perbedaan dalam pola hubungan antara langkah-langkah kepercayaan organisasi dan konstruksi lainnya yang terkait secara teoretis.

Inventori Kepercayaan Perilaku (Gillespie, 2003) Konstruksi

Instrumen ini dirancang untuk memberikan ukuran kepercayaan dalam hubungan kerja yang berlaku di berbagai domain aktivitas organisasi. Konsisten dengan literatur organisasi, penulis mengadopsi definisi kepercayaan yang dikutip secara luas sebagai “keadaan psikologis yang terdiri dari niat untuk menerima kerentanan berdasarkan harapan positif dari niat atau perilaku orang lain” (Rousseau dkk, 1998:395). Dengan demikian, definisi tersebut secara eksplisit menggabungkan elemen kemauan dan harapan yang ditekankan oleh Rousseau dkk (1998).

Fitur unik dari instrumen ini adalah fokus eksplisitnya pada pengukuran kemauan untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain, sebagaimana dibuktikan oleh perilaku yang secara obyektif akan membuka perwalian untuk dirugikan jika kepercayaan dilanggar. Penulis menunjukkan bahwa meskipun ada kesepakatan umum dalam literatur organisasi tentang ciri-ciri kepercayaan yang ditentukan, beberapa penelitian sebenarnya mengoperasionalkan kepercayaan sebagai kesediaan untuk menjadi rentan dengan terlibat dalam perilaku saling percaya. Sebaliknya, Gillespie (2003) berpendapat, penelitian sering mengukur persepsi kepercayaan, yang merupakan indikator kepercayaan yang lebih jauh dan kurang akurat. Dia melanjutkan untuk mengamati bahwa instrumen yang mencari langsung untuk mengukur kepercayaan terbatas pada konteks tertentu (Currall & Judge, 1995; Cummings & Bromiley, 1996) atau belum cukup mengembangkan dimensi kesediaan untuk menjadi rentan (Mayer & Davis, 1999).

Setelah meninjau literatur tentang organisasi, Gillespie (2003) menyimpulkan bahwa ekspresi perilaku kepercayaan yang menekankan dua dimensi. Reliance mewakili satu domain

perilaku saling percaya di mana seseorang bergantung pada 'keterampilan, pengetahuan, penilaian atau tindakan orang lain, termasuk mendelegasikan dan memberikan otonomi' (Gillespie, 2003:10). Pengungkapan adalah domain kedua dari perilaku saling percaya yang melibatkan "berbagi informasi terkait pekerjaan atau pribadi yang sensitif" (Gillespie, 2003:10). Gillespie (2003) juga melakukan penyelidikan kualitatif yang melibatkan 96 wawancara dengan anggota sebuah organisasi penelitian dan pengembangan publik untuk menentukan kesesuaian dari dua domain perilaku saling percaya. Ketua tim dan dua anggotanya diminta untuk mengidentifikasi perilaku saling percaya dan tidak percaya dan transkrip wawancara diperiksa untuk mengekstraksi perilaku saling percaya. Kemudian mengamati bahwa perilaku yang diidentifikasi terbagi dalam dua kategori yang sesuai dengan ketergantungan dan pengungkapan.

Inventori Kepercayaan Perilaku

Butir-butir inventori kepercayaan perilaku Gillespie (2003) sebagaimana yang dikutip McEvily & Tortoriello (2011:56) adalah sebagai berikut.

Inventori Kepercayaan Perilaku

Instruksi: Bagaimana Anda bersedia untuk ...

Ketergantungan

1. Bergantung pada penilaian yang berhubungan dengan pekerjaan pemimpin Anda.
2. Andalkan keterampilan dan kemampuan yang terkait dengan tugas pemimpin Anda.
3. Bergantung pada pemimpin Anda untuk menangani masalah penting atas nama Anda.
4. Andalkan pemimpin Anda untuk mewakili pekerjaan Anda secara akurat kepada orang lain.
5. Bergantung pada pemimpin Anda untuk mendukung Anda dalam situasi sulit.

Pengungkapan

1. Bagikan perasaan pribadi Anda dengan pemimpin Anda.
2. Percaya pada pemimpin Anda tentang masalah pribadi yang memengaruhi pekerjaan Anda.
3. Diskusikan bagaimana perasaan Anda secara jujur tentang pekerjaan Anda, bahkan perasaan dan frustrasi negatif.

4. Diskusikan masalah atau kesulitan yang terkait dengan pekerjaan yang berpotensi digunakan untuk merugikan Anda.
5. Bagikan keyakinan pribadi Anda dengan pemimpin Anda.

Keterangan:

Skala: 1 = sama sekali tidak mau sampai 7 = benar-benar mau

Komentar

Setelah menelaah inventori kepercayaan perilaku McEvily & Tortoriello (2011:63) memberikan komentar sebagai berikut.

Inventaris kepercayaan perilaku dikembangkan dan divalidasi dengan tingkat perawatan dan detail yang mengesankan. Dimensi dan item secara hati-hati dihasilkan berdasarkan teori dan wawancara lapangan dan berbagai analisis validitas dilakukan dengan menggunakan data dari beberapa sampel yang berbeda. Salah satu batasan dari proses yang digunakan untuk mengembangkan item adalah tidak menghasilkan item yang bernada negatif, sehingga meningkatkan kemungkinan bias mode respons.

Selain itu, sementara penilaian validitas nomologis memeriksa langkah-langkah dalam konteks model integratif kepercayaan organisasi, banyak dari analisis ini didasarkan pada korelasi bivariat dan model multivariat yang diperkirakan hanya mencakup satu variabel prediktor lain selain ukuran perilaku percaya. Selain poin-poin ini, juga memberikan banyak bukti untuk mendukung validitas konstruk instrumen yang diusulkan. Selain itu, Gillespie (2003) membuat kasus yang meyakinkan untuk mengadopsi pendekatan langsung untuk mengevaluasi kepercayaan berdasarkan kesediaan untuk menjadi rentan dengan mengambil perilaku saling percaya. Keuntungan melakukan hal itu adalah bahwa ukuran seperti itu dapat digeneralisasikan ke berbagai pengaturan organisasi yang merupakan indikator yang sangat proksimal dari kepercayaan aktual dan berpotensi ditransfer ke tingkat analisis yang lebih agregat.

Instrumen-instrumen pengukuran yang telah dikemukakan adalah disusun berdasarkan perspektif kepercayaan antarpribadi. Sedangkan instrumen pengukuran kepercayaan berikut disusun menurut perspektif kepercayaan kolektif yang disebut Skala Kepercayaan

Omnibus Trust Scale (T-Scale) Konstruk

Instrumen ini dirancang untuk mengukur kepercayaan kolektif staf pengajar di sekolah. Instrumen ini berbeda dengan instrumen-instrumen yang telah dikemukakan sebelumnya. Perbedaannya instrumen yang disebut Skala Kepercayaan Omnibus diuji pada staf pengajar pada latar pendidikan, sedangkan yang lainnya diuji pada non staf pengajar seperti karyawan di luar latar pendidikan.

Instrumen ini mengukur tiga aspek kepercayaan staf pengajar, dalam sekolah, yaitu:

1. kepercayaan staf pengajar pada kepala sekolah,
2. kepercayaan staf pengajar pada kolega, dan
3. kepercayaan staf pengajar pada klien (siswa dan orang tua siswa).

Dimensi-dimensi kepercayaan meliputi: kejujuran, kebajikan/baik hati, kompetensi, keterbukaan, resiko kerentanan, dan keandalan.

Instrumen Kepercayaan Omnibus

Butir-butir instrumen kepercayaan omnibus (Forsyth, Adams & Hoy, 2011:) adalah sebagai berikut.

Skala Kepercayaan Omnibu

Petunjuk: Harap sebutkan tingkat persetujuan Anda dengan masing-masing pernyataan tentang sekolah Anda dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (6).s

Kepercayaan Staf Pengajar pada Kepala Sekolah

1. Para guru di sekolah ini memiliki keyakinan pada integritas kepala sekolah.
2. Kepala sekolah di sekolah ini biasanya bertindak dalam kepentingan terbaik para guru.
3. Kepala sekolah tidak memberi tahu guru apa yang sebenarnya berlangsung. *
4. Guru di sekolah ini mempercayai kepala sekolah.
5. Kepala sekolah dari sekolah ini tidak hadir kepedulian
6. terhadap guru. *
7. Para guru di sekolah ini curiga sebagian besar tindakan kepala sekolah. *

8. Guru di sekolah ini bisa mengandalkan kepala sekolah.
9. Kepala sekolah di sekolah ini kompeten di melakukan pekerjaannya.

Kepercayaan Staf Pengajar pada Kolega

1. Para guru di sekolah ini biasanya mewaspadai satu sama lain.
2. Guru di sekolah ini saling percaya.
3. Bahkan dalam situasi sulit, guru dalam hal ini
4. sekolah dapat saling bergantung
5. Guru di sekolah ini memiliki keyakinan pada integritas
6. rekan mereka.
7. Guru-guru di sekolah ini saling mencurigai. *
8. Guru di sekolah ini melakukan pekerjaannya dengan baik.
9. Ketika guru di sekolah ini memberi tahu Anda sesuatu
10. kamu bisa percaya itu.
11. Guru di sekolah ini saling terbuka.

Kepercayaan Staf Pengajar pada Klien (Siswa dan Orang Tua)

1. Guru di sekolah ini mempercayai siswa mereka.
2. Siswa di sekolah ini dapat diandalkan untuk melakukan pekerjaan mereka.
3. Siswa di sekolah ini saling peduli satu sama lain.
4. Siswa di sini bersifat rahasia. *
5. Guru di sini percaya bahwa siswa adalah pebelajar yang kompeten.
6. Guru dapat mengandalkan dukungan orang tua.
7. Guru di sekolah ini percaya apa yang orang tua katakan kepada mereka.
8. Guru berpikir bahwa sebagian besar orang tua melakukan pekerjaan dengan baik.
9. Orang tua di sekolah ini dapat diandalkan dalam hal komitmen mereka.
10. Guru di sekolah ini mempercayai orang tua.

Keterangan:

* = Membalikkan skor.

Komentar

Skala kepercayaan omnibus dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan dalam sekolah. Instrumen ini memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang baik. Pengembangan instrument ini diuji kepada guru-guru atau staf pengajar di sekolah dasar dan

menengah.

Instrumen ini bukan mengukur kepercayaan antar-pribadi dalam sekolah, melainkan mengukur kepercayaan kolektif dalam sekolah seperti kepercayaan staf pengajar. Pada dasarnya staf pengajar dalam hal ini adalah kolektif dari guru-guru yang ada dan bekerja di sekolah. Jadi, bukan kepercayaan antarpribadi guru pada kepala sekolah, kolega atau pada klien yakni siswa dan orang tua siswa.



REFERENSI

- Aldrich, H. & Ruef, M. 2006. *Organizations evolving*. London: Sage
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58, 1637-1657.
- Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 96(2), 231-260.
- Balyer, Aydin. (2017). Trust in school principals: Teachers' opinions. *Journal of Education and Learning*, 6(2), 317-325.
- Barber, B. (1983), *The Logic and limits of trust*, New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Bateson, P. (1988). The biological evolution of cooperation and trust. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust*: 14-30. New York: Basil Blackwell.
- Berkovich, Izhak. (2018). Typology of trust relationships: Profiles of teachers' trust in principal and their implications. *Journal Teachers and Teaching: Theory and Practice*, (24)7, 1-36.
- Blois, K.J. (1999). Trust in business to business relationships: an evaluation of its status, *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No. 2, pp. 197-215.
- Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior*: 190-211. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S. E., & Murnighan, J. K. (2002). When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, 13, 497-513.

- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35, 327-347.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A Core resource for echool reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-45.
- Burke, C., Sims, D., Lazzara, E. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 606-632.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 81-105.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40, 796-819.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54, 1183-1206.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97, 1-15.
- Connell, J., Ferres, N. & Travaglione, T. (2003). Engedering trust in manager-subordinate relationships. Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), pp. 569-587.
- Creed, W.E. and Miles, R.E. (1996). Trust in organisations: a conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of control. In Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), *Trust in organisations: Frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 16-38.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 302-330) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunningham, W.G. and Gresso, D.W. (1993). *Cultural leadership*, Allyn Bacon, Boston, MA.
- Currall, S.C., & Judge, T.A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 151-170.

- De Cremer, D. (2010). To pay or to apologize? On the psychology of dealing with unfair offers in a dictator game. *Journal of Economic Psychology*, 31, 843-848.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), pp. 557-588.
- Dietz, G. (2011). Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1(2), pp. 215-222.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dirks, K. T. (1999). The Effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 445-455.
- Dirks, K. T. (2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders. In R. Bachmann & A. Zaheer (eds.), *Handbook of Trust Research*, 15-28.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dirks, K.D., Lewicki, R.J., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34(1), 68-84.
- Dunn, J., Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2012). It hurts both ways: How social comparisons harm affective and cognitive trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 2-14.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley & Sons.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91, 870-883.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 893-908.
- Flores, F., & Solomon, R. C. (1998). Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, 8(2): 205-232.
- Forsyth, Patrick B., Adams, Curt M., & Hoy, Wayne K. (2011). *Collective trust: Why schools can't improve without it*. Amsterdam

- Avenue, New York: Teachers College Press.
- Frazier, M. L., Tupper, C., & Fainshmidt, S. (2016). The path(s) to employee trust in direct supervisor in nascent and established relationships: A fuzzy set analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 1023–1043.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gittell, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance: The power of relational coordination*. Stanford University Press.
- Glaeser, E. L., Laibson, D. I., Scheinkman, J. A., & Soutter, C. L. (2000). Measuring trust. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 811–846.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2007). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. In W. K. Hoy, & M. F. DiPaola (Eds.), *Essential ideas for reform of american schools*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38, 1611–1633.
- Gupta, N., Ho, V., Pollack, J. M., & Lai, L. (2016). A multilevel perspective of interpersonal trust: Individual, dyadic, and cross-level predictors of performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 1271–1292.
- Haesevoets, T., Folmer, C. R., De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2013). Money isn't all that matters: The use of financial compensation and apologies to preserve relationships in the aftermath of distributive harm. *Journal of Economic Psychology*, 35, 95–107.
- Häkkinen, S. (2012). Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework: A Qualitative study of leaders' trustworthiness in the SME context. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*. The University of Eastern Finland.
- Hancock, Peter A., dkk. (2011). A meta-analysis of factors in human-robot interaction. *Human Factors*, 53(5)
- Hengstler, Monica, Enkel, Ellen., & Duelli, Selina. (2016). Applied artificial intelligence and trust - The case of autonomous vehicles and medical assistance devices. *Technology Forecasting and Social Change*,
- Hoffman, J., Sabo, D., Bliss, J., & Hoy, W. K. (1994). Building a

- culture of trust. *Journal of School Leadership*, 4(9), 484-501.
- Hoffman, Robert R. dkk. (2013). Trust in Automation. *IEEE Intelligent Systems*, 28(1)
- Hoy, W. K., & Kupersmith, W. J. (1985). The meaning and measure of faculty trust. *Educational and Psychological Research*. 5, 1-10.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 122-143.
- Ikonen, Mirjami. (2013). Trust development and dynamics at dyadic level. A Narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*. Faculty of Social Sciences and Business Studies: Publications of the University of Eastern Finland.
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
- Johnson, R. E., & Lord, R. G. (2010). Implicit effects of justice on self-identity. *Journal of Applied Psychology*, 95, 681-695.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The Experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Jones, S. L., & Shah, P. P. (2016). Diagnosing the locus of trust: A temporal perspective for trustor, trustee, and dyadic influences on perceived trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 101, 392-414.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). (2010). Kamus versi online/daring (dalam jaringan)
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 86-106.
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity.

- Journal of Organizational Behavior*, 32, 86–106.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 49–65.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integritybased trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89, 104–118.
- Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18(2), 199–230.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 245–277.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (halaman 357–389). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kusumasondjaja, Sony, TekleShanka, and Christopher Marchegiani. (2012). Credibility of online reviews and initial trust: The Roles of reviewer's identity and review valence. *Journal of Vacation Marketing*, 18(3), (<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356766712449365>).
- Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology*, 97, 913–930.
- Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1130–1138.
- Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 112–127.
- Lee, John, D & See, Katrina, A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors*, 40(1),
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior,

- distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1258–1274.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Levine, E. E., & Schweitzer, M. E. (2015). Prosocial lies: When deception breeds trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 88–106.
- Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. (2017). Trust repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 287–313.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583–601.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker, J. Z. Rubin, & Associates (Eds.), *Conflict, cooperation and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*: 133-173. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23: 439-458.
- Lewicki, R. J., Polin, B., & Lount, R. B. (2016). An exploration of the structure of effective apologies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9, 177–196.
- Lewicki, Roy J., Tomlinson, Edward C., & Gillespie, Nicole. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Liao, E. Y., & Chun, H. (2016). Supervisor monitoring and subordinate innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 168–192.
- Liao, E. Y., & Chun, H. (2016). Supervisor monitoring and subordinate innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 168–192.
- Lount, R. B. Jr., Zhong, C. B., Sivanathan, N., & Murnighan, J. K. (2008). Getting off on the wrong foot: The timing of a breach and the restoration of trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1601–1612.

- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (halaman 94-107). New York: Basil Blackwell.
- Lyu, Serena C. and Ferrin, Donald L. (2018). *Determinants, consequences, and functions of interpersonal trust: What is the empirical evidence?*. Routledge companion to trust. 65-104.
- Ma, Jingjing., Schaubroeck, John M. & LeBlanc, Catherine. (2019). Interpersonal trust in organizations. *Human Resource Management, Negotiations and Bargaining, Organizational Behavior*. 1-26. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.167
- Malhotra, D. (2004). Trust and reciprocity decisions: The differing perspectives of trustors and trusted parties. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(2), 61-73.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874– 888.
- Mayer, R. C., & Norman, P. M. (2004). Exploring attributes of trustworthiness: A classroom exercise. *Journal of Management Education*, 28(2), 224-249.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–737.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McEvily, Bill & Tortoriello, Marco. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations, *Journal of Trust Research*, (1)1, 23–63.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261–287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1996). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2): 261-279.
- Möllering, G., Bachmann, R. and Lee, S.H. (2004). "Introduction understanding organizational trust: Foundations, constellations, and issues of operationalisation". *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity.

- Journal of Applied Psychology*, 100, 948–965.
- Oleson, Kristin E., dkk. (2011). Antecedent of trust in human-robot collaborations. *Proceedings of 1st International-Multi-Disiplinary Conference on Cognitive Methods in Situation Awareness and Decision Support*. IEEE
- Paldam, M. (2000). Social capital: One or many? Definition and measurement. *Journal of Economic Surveys*, 14(5), 629-653.
- Pardede, Parlindungan. (2019). Menjadi guru zaman now” dan cara pembelajaran siswa memasuki era industri 4.0. *Disajikan dalam Seminar & Workshop Guru Mahanaim yang diselenggarakan di Sekolah Mahanaim bekasi pada tanggal 1-2 Juli 2019*
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.
- Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study. *Journal of Management*, 25, 897–933.
- Raider-Roth, M. (2005). *Trusting what you know: The high stakes of classroom relationships*. Indianapolis.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: Perason Education, Inc.
- Robinson, S. L., Dirks, K. T., & Ozelik, H. (2004). Untangling the knot of trust and betrayal. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (halaman 327–341). New York, NY: Russell Sage.
- Romero, Lisa. (2010). Student trust: Impacting high school outcomes. *Dissertation*. Riverside: University of California.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665.
- Rousseau, D.M, Sitkin, S. B., Burt, R.S, & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Roy J. Lewicki, Edward C. Tomlinson and Nicole Gillespie. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, (32)6, 991-1022.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact

- of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 593-601.
- Salem, Maha, dkk. (2015). Would You Trust a (Facult) Robot? Effects of Error, Task Type, and Personality on Human-Robot and Trust. *Proceedings of the 10st, Annual ACM/IEEE International Conference Human-Robot Interaction*.
- Schaedar, Kristin E. dkk. (2016). A meta-analysis of factors influencing the development of trust in automation: Implication for understanding autonomy in future systems. *Human Factors*, 58(3)
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, 56, 1148-1168.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, 56, 1148-1168.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-871.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., & Davis J.H. (2007). An Integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schulte-Pelkum, Jörg., Schweer, Martin K.W., & Pollak, Beate. (2014). *Dyadic trust relations between teachers and students - an empirical study about conditions and effects of perceived trustworthiness in the classroom from a differential perspective*, 9(5), 1-14.
- Schweer, M. & Bertow, A. (2006). Vertrauen und schulleistung. In: Schweer, M.K.W. (Ed.): *Bildung und Vertrauen*. Frankfurt Main.
- Schweer, M. (2008). Vertrauen im klassenzimmer. In Schweer, M.K.W. (Ed.): *Lehrer Schüler-Interaktion. Pädagogisch-psychologische aspekte des lehrens und lernens in der schule*. völlig überarb. Auflage. Wiesbaden, 517-545.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- Sheppard, B. H. (1995). Negotiating in long term mutually interdependent relationships among relative equals. In R. J. Bies, R. J. Lewicki, & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 3-44. Greenwich, CT: JAI.
- Siau, Keng & Wang, Weiyu. (2018). Building trust in artificial

- intelligence, machine learning, and robotics. *Cutter Business Technology Journal*, 31(2), 47-53
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 233-247.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Simons, T. (2008). *The integrity dividend: Leading by the power of your word*. John Wiley & Sons.
- Sitkin, S. B. (2014). Trust building Exercise. *Workshop Presented at First International Network on Trust (FINT) 2014 Conference, Coventry, UK*.
- Sitkin, S. B., & Stickel, D. (1996). The road to hell: The dynamics of distrust in an era of quality. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 216-245. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sweeney, P. J. (2010). Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? *Military Psychology*, 22, 70-88.
- Tarter, C. J., Sabo, D., & Hoy, W. K. (1995). Middle school climate, faculty trust, and effectiveness: A path analysis. *Journal of Research and Development in Education*, 29, 41-49.
- Thies, B. (2005). Dyadisches vertrauen zwischen Lehrern und Schülern. In *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 52, 85-99.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters: Leadership for successful schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70, 547-593.
- Tyler, T. (2003). Trust within organisations, *Personnel Review*, 32(5), 556-68.
- Vogel, R. M., Mitchell, M. S., Tepper, B. J., Restubog, S. L., Hu, C., Hua, W., & Huang, J. C. (2015). A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 720-745.
- Wang, L., & Murnighan, J. K. (2017). The dynamics of punishment and trust. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1385-1402.
- Wang, S., Tomlinson, E. C., & Noe, R. A. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95, 358-367.
- Williams, M. & Belkin L. (2016) Trust maintenance: The role of

- interpersonal meaning construction. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016). Academy of Management.
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and cooperation across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(2), 595-621.
- Williams, M. (2012). Building and re-building trust: Why perspective taking matters. In R. Kramer, & T. L. Pittinsky (Eds.), *Restoring Trust: Enduring Challenges and Emerging Answers*. New York: Oxford University Press.
- Williams, M. (2018). Four research-based paradigms for teaching trust. In R. Searle, A.M. Nienaber and S. Sitkin (eds.) *The Routledge Companion to Trust* (halaman 542-548. New York: Routledge Press.
- Yakovleva, M., Reilly, R. R., & Werko, R. (2010). Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 95, 79-91.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A basesand-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21, 50-63.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.
- Yuki, Masaki, dkk. (2005). Cross-cultural differences in relationship-and group-based trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(1), ([http:// journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167204271305](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167204271305)).
- Zand, D.E. (1971). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-39.
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 373-392.



TENTANG PENULIS



Jeffry Sony Junus Lengkong, lahir 13 Juli 1963 di Desa Pinapalangkow, Sulawesi Utara. Menempuh pendidikan SD, SMP, SPG, dan PT (S1, S2, dan S3). Berkarir sebagai dosen di Universitas Negeri Manado sejak 1987 sampai sekarang. Mengajar mahasiswa S1, S2, dan S3 Unima. Bidang keahlian yang ditekuni adalah pendidikan dan khususnya manajemen pendidikan.

Di dalam kampus pernah diberi tanggung jawab sebagai sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan (S2) dan sebagai Asistem Direktur I di PPs Unima. Di luar kampus pernah berkarir pada Pemerintahan di Kabupaten Minahasa Selatan, Sulawesi Utara, baik sebagai staf ahli Bupati bidang SDM maupun birokrat pendidikan (Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga)

Menikah dengan Dra. Grace Kelly Ruaw, M.Pd dan dikarunia 2 anak, masing-masing Farland Rensis Lengkong, S.IP., MAP (laki-laki) dan Valen Beatrix Lengkong, S.Th (perempuan).



Viktory Nicodemus Joufree Rotty

Lahir pada tanggal 15 november 1981 di Kota Bintang, Sulawesi Utara, Indonesia. Dosen Teteap Universitas Negeri Manado (Unima)

Istri : Christi Diana Mambo

Anak-anak :

1. Faith Hope Love Rotty
2. Chantal Love Rotty
3. Luke Boy Miroslav Rotty

Pendidikan :

1. Universitas Kristen Indonesia Tomohon (UKIT) Pendidikan Filsafat Teologi (S.Th.)
2. Program Pascasarjana UKIT Pendidikan Filsafat Teologi Kristen (M.Teal)
3. Program Pascasarjana Unima Pendidikan Bahasa Indonsesoa (M.Pd.)
4. Program Pascasarjana Unima Program Doktor Manajemen Pendidikan (Dr.)