

**DIMENSI TRUST DALAM INTERAKSI SOSIAL DI PT PAL SURABAYA
MENURUT PERSEPSI MIDDLE MANAGER**

**Indra Prasetyo¹⁾
Yuventius Sugiarno²⁾
Wiyono³⁾**

¹⁾Universitas Wijaya Putra Surabaya

^{2)&3)} Akademi Sekretari dan Manajemen Indonesia (ASMI) Surabaya

ABSTRACT

This study is to describe the qualitative dimensions of trust from the perspective of PT PAL Surabaya's middle managers. Then to minimize the various conflicts that might arise due to miscommunication and misperception both at the level of middle managers and in influence with top management. In addition, developing mutual expectations to have a trust relationship (mutual trust behavior) between structural levels both in groups (within groups) and within groups (outside groups). The method used in this study is the Focus Group Discussion (FGD). The results showed the most dominant inhibiting factors were lack of confidence, fear, ineffective communication both horizontally and vertically, lack of confidence in team cohesiveness. While the driving factor is the willingness to get to know each other and get the character of a colleague, reciprocity for mutual trust is increasingly developing, trusting with team cohesiveness.

Keywords: *dimensions of trust, social interaction, perceptions of middle managers*

ABSTRAK

Penelitian ini untuk mendeskripsikan secara kualitatif situasi dimensi *trust* dari sudut pandang *middle manager* PT PAL Surabaya. Kemudian untuk meminimalisasikan aneka konflik yang mungkin muncul karena miskomunikasi dan mispersepsi baik di tingkat *middle manager* maupun dalam hubungannya dengan *top management*. Selain itu mengembangkan ekspektasi timbal-balik agar mempunyai perilaku percaya (*trusting behavior*) antarjenjang struktural baik dalam kelompok (*in-group*) maupun luar kelompok (*out-group*). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Focus Discussion Group* (FGD). Hasil penelitian menunjukkan faktor penghambat yang paling dominan adalah kurang/tidak percaya diri, takut, komunikasi yang kurang efektif baik secara horizontal maupun vertikal, kurang percaya terhadap kekompakan tim. Sedang faktor pendorongnya adalah kemauan untuk saling mengenal dan memahami karakter rekan sejawat, ekspektasi timbal-balik untuk saling percaya semakin berkembang, percaya dengan kekompakan tim.

Kata kunci: *dimensi trust, interaksi sosial, persepsi middle manager*

LATAR BELAKANG

Kepercayaan (*trust*) menjadi faktor penting dalam membangun suasana produktif, baik antara orang per orang maupun dalam sebuah organisasi. Kebutuhan untuk saling percaya antarpribadi orang per orang dan antarpribadi dalam suatu organisasi harus selalu dikelola dan dikembangkan dengan baik dan berkelanjutan.

Pengelolaan dan pengembangan saling percaya yang dilakukan dengan konsisten dan berkelanjutan diharapkan bisa memunculkan sikap dan perilaku saling percaya. Perilaku percaya berarti melibatkan pelepasan kekuasaan atau kekuatan atas hasil-hasil yang dapat dinilai untuk diri sendiri. Kegagalan untuk saling percaya seringkali disebabkan persepsi interpersonal yang tidak *fair* dan objektif. Ketidakadilan atau ketidakjujuran dan dominasi subjektivitas seseorang, apalagi jika keadaan ini terjadi pada person-person yang mempunyai kekuatan atau kekuasaan, bisa menggerogoti sikap dan perilaku saling percaya yang sudah diperjuangkan dalam kurun waktu lama di sebuah organisasi.

Suatu organisasi bisa menjadi kokoh apabila orang-orang yang terlibat didalamnya mempunyai sikap terbuka terhadap perilaku saling percaya dan bisa dipercaya. Persepsi saling percaya antarpribadi berkaitan erat dengan perilaku percaya. Apa yang bisa dinalar oleh akal budi (faktor kognitif) mengenai percaya (*trust*) sepatutnya juga bisa dirasakan (faktor afektif) dalam tindakan-tindakan konkrit perilaku percaya.

Dalam tataran praktis sebuah organisasi, perilaku saling percaya berarti juga melibatkan unsur-unsur vertikal dan unsur-unsur horizontal. Terdapat kebutuhan titik temu atau faktor deteminan perilaku saling percaya dalam sebuah organisasi yaitu harapan (ekspektasi) bahwa terjadi timbal balik sikap dan perilaku percaya antara anggota kelompok dalam organisasi. *Trust* dalam konteks ini bisa dipahami sebagai proses kognitif yang berkaitan dengan kepercayaan terhadap tujuan dan maksud-maksud orang lain. Pelibatan afeksi menjadi penting agar seseorang bisa 'merasakan' isyarat-isyarat apa saja yang dikirim oleh orang lain mengenai tujuan dan maksudnya untuk bisa dipercaya sehingga menimbulkan perilaku percaya. Tentu saja, pelibatan afeksi (perasaan) haruslah terukur dan kontekstual agar objektivitas terjaga dalam saling memahami dan melaksanakan perilaku percaya.

Pada *pre-research* yang dilakukan pada anggota kelompok *middle manager* PT PAL Surabaya ditemukan beberapa dimensi *trust* dalam perilaku sosial yang menunjukkan terjadinya sikap dan perilaku saling percaya berjalan kurang objektif. Beberapa *middle manager* yang dijadikan informan *pre-research* menyatakan kerap terjadi miskomunikasi dan mispersepsi antara *top management* (direksi) dengan *middle manager*.

Sejumlah masalah yang mengakibatkan miskomunikasi dan mispersepsi itu antara lain dikemukakan dalam contoh peristiwa. Yaitu berkaitan dengan nasionalisme karyawan dalam

kasus kapal pesanan Filipina, ada keberanian dalam mempresentasikan desain kapal di hadapan direksi. Ketika *middle manager* menjelaskan tentang desain kapal, pihak *top management* tidak merespons apa yang sedang dibahas, tetapi justru mempertanyakan latar belakang pendidikan orang yang sedang presentasi.

Peristiwa tersebut tidak saja terjadi miskomunikasi dan mispersepsi. Apa yang telah dilakukan *top management* mendorong ketidakpercayaan terhadap kualitas mereka di kelompok *middle manager*. Selain itu menurut persepsi *middle manager* juga terjadi sejumlah keputusan *top management* yang tidak mengalami pengkajian secara detil terlebih dulu. Pada saat yang sama pihak *top management* menilai *middle manager* tidak mempunyai kualitas yang memadai. Bahkan dalam satu proyek ekspor kapal, *top management* mengungkapkan kekesalan dengan menyatakan karyawan tidak mempunyai jiwa nasionalis. Sementara pihak *middle management* menyatakan bahwa mereka bukan tidak mempunyai jiwa nasionalis, melainkan karena adanya ketidakjelasan antara hak dan tanggungjawab sehingga kapal harus diselesaikan dalam perjalanan menuju tempat negara yang mengimpor kapal tersebut. Terjadi sikap dan perilaku tidak saling percaya.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka pre-research ini dilanjutkan dengan penelitian mendalam untuk mengetahui intisari duduk persoalan. Temuan-temuan dari penelitian ini diharapkan bisa : (1) meminimalisasikan konflik-konflik yang mungkin muncul karena miskomunikasi

dan mispersepsi; (2) menumbuhkembangkan ekspektasi untuk mempunyai perilaku percaya; (3) menjadi rekomendasi teoretis dan praktis bagi PT PAL Surabaya untuk meningkatkan sikap dan perilaku saling percaya antarpribadi orang per orang dan antarjenjang struktural baik dalam kelompok (*in-group*) maupun luar kelompok (*out-group*).

DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini didesain untuk mengungkapkan secara mendalam faktor-faktor yang menghambat atau mendorong *trust* diantara *middle manager* baik *in-group* dan *out-group* maupun dengan *top management* (direksi) dalam interaksi sosial di PT PAL Surabaya. Desain penelitian semacam ini mengandaikan adanya sarana/alat yang sangat memadai supaya tujuan penelitian bisa tercapai.

Sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian adalah berupa *game* perilaku manajerial, yang dimanakan *trust fall*. *Game* ini berguna untuk melihat masing-masing individu baik dari segi karakter maupun perilakunya terhadap orang lain. *Game* menggunakan alat yang bernama jaring (*net*). Peserta *game* yang sebelumnya dibagi ke dalam beberapa kelompok, yang nanti dilanjutkan dalam *Focus Discussion Group* (FGD).

Game diawali dengan memunculkan permasalahan. Pertama, masing-masing individu menyampaikan kepercayaan terhadap diri sendiri 90% dan kepercayaan terhadap kelompok 10%. Kedua, masing-masing individu diminta untuk menjatuhkan diri ke belakang dari satu ketinggian untuk

diselamatkan oleh rekan-rekan kelompoknya. Pada tahap ini masing-masing individu akan berpikiran dan merasakan bagaimana kepercayaan dirinya terhadap kelompok.

Supaya berjalan lancar, maka dibuatlah peraturan *game*. Setiap orang secara bergantian menjatuhkan diri ke belakang dalam posisi tegak lurus. Anggota yang lain berusaha menangkap teman yang menjatuhkan diri tadi dengan menggunakan jaring yang telah disediakan atau tanpa jaring/menggunakan tangan. Selama proses menjatuhkan diri, posisi badan harus tegak lurus, jika tidak lurus maka harus diulangi lagi. *Game* ini dilakukan sampai semua anggota kelompok menjatuhkan diri.

Setelah melakukan kegiatan menjatuhkan diri tersebut, kegiatan dilanjutkan diskusi dalam kelompok atau FGD. Sebelum FGD, anggota diberi tugas untuk memikirkan hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan pemecahan masalah. Yang pertama, apakah dalam menyelesaikan masalah kelompok menggunakan alat/jaring atau tidak? Kedua, wajib mengomunikasikan dan menggambarkan strategi yang dibangun kelompok untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Focus Discussion Groups* (FGD). Partisipan dalam FGD adalah para *middle manager* di PT PAL Surabaya sebanyak 30 orang. Mereka terbagi ke dalam 3 FGD dan masing-masing anggota FGD bertindak sekaligus sebagai informan.

Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuesioner tertulis dan pertanyaan terstruktur. Pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan oleh peneliti dan jawaban tertulis dari informan dikumpulkan dalam bentuk transkrip. Dalam pelaksanaan, jawaban diperoleh dari masing-masing anggota FGD. Langkah selanjutnya adalah melakukan reduksi data, memilah dan memilih hasil penelitian mana yang layak untuk digunakan dan mana yang cukup dijadikan sebagai arsip.

Setelah itu dilakukan koding terhadap jawaban informan. Untuk memudahkan pelaksanaan koding, maka diurutkan kelompok dan kemudian jawaban informan. Misalnya K1I1 berarti jawaban informan dari Kelompok 1 Informan 1, K2I5 berarti jawaban informan dari Kelompok 2 Informan 5, demikian seterusnya.

HASIL PENELITIAN

Pelaksanaan FGD dipandu dengan empat pertanyaan inti dari peneliti. Pertanyaan pertama, menurut saudara perilaku apa saja yang menghambat atau mendorong dalam membangun kepercayaan diri dan kelompok dalam aktivitas *game trust fall*? Kedua, dalam konteks tugas sehari-hari, apa yang menyebabkan naik atau turunnya kepercayaan saudara dalam melaksanakan tugas? Ketiga, dalam konteks hubungan dengan pimpinan apa yang menjadikan naik turunnya kepercayaan saudara terhadap kemampuan diri? Keempat, apa solusi yang paling rasional dan realistik untuk mengatasi permasalahan tersebut?

1. Pertanyaan pertama: menurut saudara perilaku apa saja yang

menghambat atau mendorong dalam membangun kepercayaan diri dan kelompok dalam aktivitas *game trust fall*?

Berkaitan dengan faktor penghambat diperoleh data bahwa sebanyak 12 informan dari semua kelompok menyatakan 'kurang atau tidak percaya diri' (40%). Prosentase yang juga cukup besar adalah informan dari semua kelompok menyatakan 'takut' sebanyak 8 informan (26,7%). Sebagian lainnya secara menyebarkan menyatakan merupakan pengalaman pertama, komunikasi, belum tahu, ragu-ragu, khawatir terhadap kemampuan kelompok atau tim.

Beberapa jawaban informan mencerminkan data hasil penelitian berikut ini.

"Ada sedikit rasa khawatir karena saya belum tahu sepenuhnya karakter masing-masing individu yang ada dalam kelompok" (K1I1).

Dari informan kelompok 3 juga diperoleh jawaban serupa :

"Kemampuan keterampilan yang kurang atau kurang belajar, lingkungan yang kurang mendukung atau kurang dikondisikan. Membangun kepercayaan masih kurang" (K3I7).

Jawaban senada diungkapkan oleh informan dari kelompok 2, yang menyatakan:

"Saya merasa tidak mau mempersulit tim, belum sepenuhnya merasa aman dengan tim, belum tahu metode yang baru dan belum yakin dengan kemampuan tim" (K2I9).

Selain beberapa data tersebut juga ada informan yang memberi jawaban agak berbeda namun relatif komprehensif.

"Ada keaguan dalam menentukan target terhadap risiko yang mungkin muncul, ada perilaku atau tindakan yang tidak searah, dan kurang percaya diri setelah mendapat beban karena sadar adanya ketikmampuan" (K3I10).

Selanjutnya berkaitan dengan faktor pendorong, keberadaan kelompok (tim) mempunyai pengaruh paling determinan terhadap kesuksesan pelaksanaan *trust*. Ada empat kata yang mendominasi berkaitan dengan keberadaan tim sebagai faktor yang mendorong keberhasilan *trust*, yakni 'kekompakan', 'percaya', 'tanggungjawab' dan 'semangat'. Sebanyak 16 informan (53,3%) dari semua kelompok menyatakan bahwa keberadaan tim atau kelompok menjadi faktor pendorong untuk menyukseskan *trust* dalam interaksi sosial di PT PAL menurut persepsi *middle manager*.

Selain keberadaan tim, faktor pendorong lainnya yang berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan *trust* antara lain komunikasi yang lancar dua arah, saling memberi motivasi dan peringatan, berani, kemampuan, fokus pada tujuan bersama, percaya diri, komitmen yang kuat, mempunyai visi dan misi yang sama,

Beberapa jawaban informan berikut ini mencerminkan betapa keberadaan tim menjadi faktor pendorong kesuksesan pelaksanaan *trust*.

“Percaya pada kekompakan tim bahwa kita mempunyai tujuan yang sama, yaitu aman dan selamat. Kita melakukan hal yang sama terhadap orang lain sesuai dengan apa yang kita lakukan terhadap diri sendiri” (K1I2).

Informan lainnya dengan melibatkan kata komunikasi sebagai sarana yang penting untuk membangun kekompakan tim.

“Setelah menemukan pola komunikasi yang lebih intens maka terbangun komitmen yang positif dan bermanfaat bagi diri sendiri dan tim” (K3I10).

Mengkaitkan komitmen dan saling memberi motivasi untuk berhasil melaksanakan *trust* juga diungkapkan informan.

“Memberikan kepercayaan, saling menghargai, saling mendukung dan memotivasi, positive thinking, jujur memegang komitmen yang telah dibangun dan menjalankannya sesuai dengan kesepakatan bersama. Memberikan hal atau tindakan terbaik yang bisa dilakukan” (K2I10).

2. **Pertanyaan kedua:** dalam konteks tugas sehari-hari, apa yang menyebabkan naik atau turunnya kepercayaan saudara dalam melaksanakan tugas?

Dari jawaban informan semua kelompok ditemukan data ada tiga unsur dominan yang menjadi penyebab naik atau turunnya kepercayaan dalam

melaksanakan tugas sehari-hari. Unsur paling dominan adalah kurangnya pengalaman dan kemampuan dalam menjalankan tugas yaitu sebanyak 11 informan (36,7%). Disusul kemudian unsur yang berkaitan dengan kurangnya pengalaman dan kemampuan yakni unsur metode atau prosedur baru dari 3 informan dan dari unsur pimpinan 2 informan.

Selain ketiga unsur dominan tersebut, muncul unsur-unsur lainnya secara menyebar yang menyebabkan naik turunnya kepercayaan (*trust*). Masing-masing adalah kerjasama yang kurang, keragaman pekerjaan, tidak konsisten, aturan yang berubah, keputusan yang lambat, faktor kelelahan, tidak fokus.

Beberapa jawaban informan berikut ini bisa menjadi cerminan penyebab naik atau turunnya kepercayaan dalam melaksanakan tugas.

“Kadang-kadang kita menjalani pekerjaan yang belum pernah kita kerjakan atau sistem/metode baru dalam menjalankan pekerjaan yang berbeda dari kebiasaan” (K1I4).

Unsur aturan dan ketepatan pengambilan keputusan juga penting untuk mendapatkan perhatian supaya kepercayaan bisa berjalan konsisten, tidak naik turun secara fluktuatif.

“Aturan kadang berubah, terjadi beberapa kali keputusan yang lambat, dan kurang yakin terhadap penyelesaian pekerjaan” (K2I6).

Perbedaan bekerjasama dengan orang yang baru dan dengan orang yang sudah dikenal juga muncul dari jawaban informan sebagai penyebab naik turunnya kepercayaan.

"Bekerjasama dengan orang yang sudah dikenal kepercayaan akan naik karena sudah mengetahui kemampuan dan kejujurannya. Sedang bekerjasama dengan orang baru, kepercayaan cenderung turun karena belum mengenal dia dengan baik" (K3I6).

3. Pertanyaan ketiga: dalam konteks hubungan dengan pimpinan apa yang menjadikan naik turunnya kepercayaan saudara terhadap kemampuan diri?

Dari jawaban informan diperoleh data bahwa unsur komunikasi mempunyai pengaruh yang cukup dominan, terutama komunikasi yang dibangun oleh unsur pimpinan. Muncul 9 kali pernyataan yang senada keterkaitan antara kebutuhan komunikasi yang intens dan kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan level karyawan.

Terungkap jawaban-jawaban yang lugas dari informan, antara lain: 'kurangnya komunikasi, arahan yang tidak jelas'; 'arahan dan target yang disampaikan pimpinan masih kurang jelas'.

Beberapa kutipan langsung berikut ini mencerminkan apa yang dialami informan berkaitan dengan naik turunnya kepercayaan terhadap kemampuan diri.

"Pimpinan memberikan tugas baru yang kita belum mempunyai kemampuan, dan pimpinan kurang

memberikan arahan yang jelas" (K3I9).

Dengan bahasa yang berbeda, makna pernyataan dari K3I9 juga disampaikan oleh K1I9.

"Pimpinan terlalu mempercayakan hal baru kepada kita, padahal kita belum berpengalaman sama sekali mengerjakan hal tersebut. Instruksi sangat minim sehingga kemampuan eksplor kita harus dimaksimalkan. Pimpinan terkadang panik karena tekanan atau kondisi yang harus serba cepat dengan arahan atau instruksi yang sangat terbatas."

Sejumlah harapan agar terjadi komunikasi yang membangun dikemukakan oleh informan. Pimpinan diharapkan lebih komonikatif, memberikan arahan yang jelas. Pimpinan yang demokratis yang mau mendorong dan sabar kepada bawahan.

"Pimpinan diperlukan yang mampu bertindak baik dan dapat memberikan contoh kepada anggota. Pimpinan harus bijak dalam menyelesaikan masalah dan mau mendengarkan keluhan atau permasalahan anggota" (K3I10).

4. Pertanyaan keempat: apa solusi yang paling rasional dan realistik untuk mengatasi permasalahan tersebut?

Dari jawaban informan diperoleh data bahwa komunikasi menjadi faktor yang cukup determinan. Sebanyak 14 (46,7%) informan dari semua kelompok menyatakan komunikasi menjadi faktor yang paling rasional dan realistik untuk

mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan *trust*. Selibhnya secara menyebarkan menyatakan target kerja, time management dan perencanaan yang baik, metode dan alur proses yang harus jelas, komitmen, memastikan tujuan yang akan dicapai, beradaptasi dengan pemerintahan baru, meningkatkan kemampuan diri.

Beberapa kutipan langsung dari informan bisa menggambarkan penting komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan agar terjadi perilaku saling percaya sebagai solusi mengatasi permasalahan yang ada.

“Meningkatkan komunikasi dan interaksi antarpersonel dan antarunit kerja (inisiatif info sebanyak-banyaknya). Kemudian meningkatkan *personal capability* secara cepat dan terus-menerus. Pada waktu yang tepat diadakan perubahan struktur dan skema pelaksanaan dengan cara menganalisis, *mereview* dan menerapkan aturan-aturan baru untuk perbaikan proses di segala bidang” (K1I9).

Informan lainnya mengungkapkan solusi yang rasional dan realistik adalah meningkatkan komunikasi dengan pimpinan.

“Sesering mungkin berdiskusi dan berkoordinasi dengan pimpinan terkait kendala-kendala dan hambatan yang membuat bingung dan tidak paham prosedur dan proses yang benar serta jelas dalam masalah tertentu” (K1I6).

Pendapat senada dengan K1I6 juga dikemukakan oleh K1I1 dan K1I7.

“Bersedia untuk memahami dan menguasai substansi dan tugas yang diberikan dan memahami psikologi dari tim atau atasan kita” (K1I1).

“Mencari akar masalah dari hambatan dan berusaha menyelesaikan.

Mempertahankan dan meningkatkan perilaku yang mendorong untuk maju. Berkomunikasi dengan *owner*, mempelajari dan mengikuti perkembangan. Melakukan komunikasi personal dengan pimpinan” (K1I7).

Pendapat lainnya untuk solusi yang rasional dan realistik adalah dengan melakukan komunikasi yang efektif, meningkatkan kepercayaan dengan semua lini dan komitmen dari lini yang sama, saling percaya akan kemampuan rekan sesama dalam tim atau antartim. Sedang untuk meningkatkan kemampuan pribadi sebaiknya rajin berdiskusi atau bertanya dengan senior atau searching di internet supaya mendapat pengetahuan yang baru. Selain itu juga perlu upaya-upaya untuk mengadakan pelatihan, pembinaan dan menyamakan persepsi menyangkut tujuan yang sudah ditentukan bersama.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan antara sebelum dan sesudah pelaksanaan *game trust fall* dan FGD. Dimensi *trust* yang dimanifestasikan kedalam empat bentuk

pertanyaan mengungkapkan bagaimana interaksi sosial selama ini berlangsung di kalangan *middle manager* PT PAL Surabaya.

Sebelum *game trust fall* dan FGD dilaksanakan, dimensi *trust* tampak belum terbangun dengan baik. Unsur-unsur kepercayaan diri yang masih kurang atau rendah, bahkan perasaan takut, cukup mendominasi perasaan mereka. Situasi semacam ini jelas kurang produktif bagi orang per orang dalam kelompok (*in-group*) maupun hubungan dengan orang per orang di luar kelompok (*out-group*). Lebih jauh, keadaan itu juga bisa berakibat tidak produktif bagi organisasi.

Dari pelaksanaan *game* dan FGD juga muncul situasi baru, yaitu berupa ekspektasi timbal-balik *trust* baik secara horisontal (*in-group* dan *out-group*) maupun secara vertikal (*middle manager* terhadap *top management*/jajaran direksi). Apabila sebelum *game* dan FGD berlangsung masih muncul perasaan-perasaan takut, khawatir, kurang percaya diri baik terhadap sendiri maupun terhadap tim, maka setelah *game* dan FGD situasi sebaliknya yang terjadi.

Game dan FGD membuat semua anggota kelompok atau informan menjadi lebih mengenal satu sama lain. Semakin mengetahui karakter rekan sejawat. Keakraban mulai bisa dibangun dan ini memudahkan untuk bekerjasama menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan oleh pimpinan. Keadaan belum berpengalaman atau pengalaman baru perlahan-lahan bisa diatasi dan bersama-sama berani menghadapi tantangan-tantangan, metode atau prosedur kerja yang baru.

Adaptasi menjadi lebih mudah untuk dilakukan. Kepercayaan diri dan kepercayaan terhadap tim semakin tinggi dan hal ini memudahkan semua pihak untuk membangun kekompakan tim.

Kepercayaan berjalan naik atau turun dalam pelaksanaan kerja sehari-hari paling banyak disebabkan kerangka kurangnya pengalaman dan kemampuan dalam menjalankan tugas. Beberapa informan menyatakan mereka harus menyelesaikan pekerjaan yang belum pernah dikerjakan dan adanya metode atau sistem baru yang belum dikenalkan sebelumnya. Situasi dan kondisi yang ada juga sering menjadi penyebab naik atau turunnya kepercayaan, apalagi ditambah dengan aturan yang kadang berubah, keputusan yang lambat dan kurang yakin akan kemampuan menyelesaikan pekerjaan.

Perbedaan kapasitas seperti ilmu, wawasan dan pengalaman juga dikemukakan informan sebagai penyebab naik atau turunnya kepercayaan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Tantangan pekerjaan baru dan permasalahan baru yang bergerak sangat dinamis juga menjadi penyebab naik atau turunnya kepercayaan. Beban kerja yang variatif juga membutuhkan pelatihan keterampilan sehingga bisa meningkatkan kepercayaan diri karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kondisi psikis pada saat tertentu baik diri sendiri maupun tim kerja, kondisi lingkungan dan proses produksi terkadang menyulitkan. Semua ini juga berdampak pada naik atau turunnya kepercayaan dalam melaksanakan tugas

sehari-hari. "Apalagi *tools* sudah banyak yang usianya tua dan tidak memadai lagi," ungkap seorang informan.

Pemimpin mempunyai peran yang menentukan berkaitan dengan naik turunnya kepercayaan pada kemampuan diri *middle manager*. Dari hasil evaluasi komprehensif ditemukan ekspektasi dari *middle manager* bahwa pimpinan sebaiknya memberikan arahan yang jelas dan mudah dicerna oleh bawahan. Pimpinan diminta mendampingi ketika menghadapi *owner*, pimpinan kurang memberi motivasi dan dukungan yang penuh kepada bawahan.

Kalangan *middle manager* berharap pimpinan bisa memberikan tugas yang jelas dan terukur, *leadership* yang harus jelas. Pimpinan juga diharapkan bisa memberi semangat, menjadi teladan, menentukan tujuan yang jelas dan terukur.

Komunikasi menjadi faktor cukup determinan untuk membangun kepercayaan. Kata 'komunikasi' sering muncul secara merata dalam dimensi *trust* yang terungkap dalam empat bentuk pertanyaan, terlebih-lebih pada pertanyaan yang keempat. Komunikasi menjadi jembatan sangat penting dalam meluruskan, menjernihkan dan mendamaikan berbagai konflik, mispersepsi dan miskomunikasi itu sendiri baik dalam upaya membangun *trust in-group* maupun *out-group* dan dalam konteks hubungan horizontal-vertikal.

Komunikasi yang efektif akan tercipta apabila antara komunikator dan komunikan bisa saling memahami makna setiap kata atau kalimat yang dikemukakan selama proses komunikasi

berlangsung. Komunikasi yang efektif mengandaikan posisi setara antara komunikator dan komunikan. Kegagalan komunikasi seringkali terjadi karena situasi yang tidak seimbang atau setara antara komunikator dan komunikan.

Ketidakseimbangan situasi ini biasanya disebut *noisy* (faktor pengganggu komunikasi). Ada beragam jenis *noise*, seperti latar belakang budaya, tingkat pendidikan, kemampuan literasi, hirarki hubungan kerja, cara berkomunikasi, dan sebagainya.

Interaksi sosial akan berlangsung saling menggerakkan dan menumbuhkan optimisme apabila komunikasi yang dibangun didasari semangat untuk membuat orang lain berkembang. Sebaliknya interaksi sosial akan menjadi 'mala petaka' apabila komunikasi itu berlangsung dalam situasi penuh *prejudice*, intimidasi, kalah-menang.

Dari jawaban-jawaban informan pada pertanyaan keempat, terungkap bahwa komunikasi menjadi faktor yang diyakini oleh kalangan *middle manager* PT PAL sebagai solusi yang paling rasional dan realistik untuk menyelesaikan berbagai permasalahan. Keyakinan kalangan *middle manager* itu sekaligus menjadi indikator bahwa ada masalah dengan pelaksanaan komunikasi di PT PAL Surabaya.

Sejumlah pernyataan informan dari hasil evaluasi komprehensif mengungkapkan sering terjadi permasalahan *teamwork* karena pemahaman pimpinan yang berlainan dengan yang dipahami *middle manager*. Pimpinan yang dengan mudah

menjudge juga menjatuhkan rasa percaya diri karyawan.

Kemauan untuk memperbaiki gaya atau cara berkomunikasi baik antara pimpinan dan *middle manager* ataupun antara *middle manager* itu sendiri secara *in-group* dan *out-group*, menjadi hal *urgent*. Orang per orang dan organisasi akan bisa membangun sikap dan perilaku saling percaya dan produktif hanya jika komunikasi berjalan dengan efektif.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Terjadi perubahan cukup besar dari sikap yang kurang percaya diri, ragu-ragu, khawatir dan takut untuk mengikuti *game trust fall*, menjadi orang-orang yang berani. Mengenal karakter satu sama lain juga berdampak pada keyakinan bahwa tim atau kelompok yang kompak akan memudahkan anggota untuk menghadapi berbagai kendala dan hambatan, dan selanjutnya bisa menyelesaikan permasalahan secara bersama-sama.

Kepercayaan terhadap diri sendiri dan terhadap kekompakan tim/kelompok memperkuat kemauan untuk meningkatkan sikap dan perilaku saling percaya (*trusting behaviour*). Muncul keberanian untuk mengatasi kendala dan hambatan berkaitan dengan kurangnya pengalaman dengan pekerjaan atau metode atau prosedur baru.

Komunikasi menjadi faktor krusial untuk dibenahi agar sikap dan perilaku saling percaya meningkat dan organisasi menjadi lebih produktif. Komunikasi yang efektif bisa meningkatkan rasa percaya diri dan ini menjadi modal

penting bagi karyawan untuk semangat mengembangkan diri.

Untuk itu perlu dibangun pola-pola dan cara-cara komunikasi yang produktif baik bagi orang per orang maupun kelompok dan organisasi. Pimpinan perlu lebih banyak memberikan motivasi kepada *middle manager* dari pada menjudge yang bisa menurunkan kepercayaan diri karyawan, yang berakibat bisa mengikis sikap dan perilaku saling percaya. Perlu lebih sering dilakukan pelatihan atau *upgrade* terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi agar *middle manager* bisa bekerja lebih baik dan produktif.
