



Universitas Katolik Parahyangan

ORATIO DIES

**Dalam Rangka Dies Natalis ke-55
Universitas Katolik Parahyangan**

***Kepercayaan Sebagai Modal Sosial
Dalam Berorganisasi:
Meningkatkan Kinerja Organisasi dan
Kepuasan Kerja Pegawai
Melalui Perilaku Saling Percaya***

Oleh

Dr. Ulber Silalahi, MA



Universitas Katolik Parahyangan

ORATIO DIES

**Dalam Rangka Dies Natalis ke-55
Universitas Katolik Parahyangan**

***Kepercayaan Sebagai Modal Sosial
Dalam Berorganisasi:
Meningkatkan Kinerja Organisasi dan
Kepuasan Kerja Pegawai
Melalui Perilaku Saling Percaya***

Oleh

Dr. Ulber Silalahi, MA

(Dosen tetap Program Studi Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Katolik Parahyangan Bandung)

Yang terhormat:

- **Bapak Koordinator Perguruan Tinggi Swasta Jawa Barat, atau yang mewakili.**
- **Bapak Ketua dan Ketua Pelaksana Harian dan seluruh Pengurus Yayasan Universitas Katolik Parahyangan.**
- **Ibu Rektor Universitas Katolik Parahyangan.**
- **Ibu dan para Bapak Wakil Rektor Universitas Katolik Parahyangan.**
- **Bapak Ketua Senat Universitas Katolik Parahyangan.**
- **Ibu/Bapak Dekan Fakultas di Universitas Katolik Parahyangan.**
- **Seluruh Pimpinan di Universitas Katolik Parahyangan.**
- **Para Dosen Universitas Katolik Parahyangan.**
- **Para Pegawai Universitas Katolik Parahyangan.**
- **Ketua Ikatan Alumni Universitas Katolik Parahyangan dan Ikatan Alumni Fakultas/Jurusan.**
- **Para Pengurus Lembaga Kemahasiswaan Universitas Katolik Parahyangan.**
- **Para Undangan yang berbahagia**

Ijinkan saya mengucapkan puji dan syukur kepada Allah Bapa di Surga dan kepada Tuhan kita Yesus Kristus yang telah melimpahkan karunia dan rahmat kepada kita semua, khususnya kepada UNPAR yang hari ini merayakan Ulang Tahun atau Dies Natalisnya yang ke-55. Hingga di usianya yang ke-55, UNPAR tidak selalu berjalan dengan mulus. Selalu ada rintangan baik yang datang dari internal maupun eksternal. Dan karena kebaikanNya lah itu semua dilalui hingga UNPAR tetap eksis dan mendapatkan berbagai prestasi dan tetap memiliki *image* dari semua *stakeholdernya* dan masih dipercaya sebagai Perguruan Tinggi Swasta Terbaik. Apa yang dicapai oleh UNPAR hingga di usianya yang ke-55 tidak lepas dari kepercayaan (*trust*).

Hadirin yang saya hormati.

Orasi ini juga bertemakan tentang kepercayaan. Saya mencoba bertanya kepada diri saya masihkah ada kepercayaan dan saling percaya itu?. Pertanyaan ini muncul karena memang kepercayaan

telah menjadi isu yang sedang disorot secara intensif dalam dunia empirik dan akademik dalam berbagai konteks dengan berbagai literatur dan fondasi teoritik ilmu-ilmu sosial adalah kepercayaan. Kepercayaan menjadi isu yang mendapat perhatian di banyak negara dan organisasi karena sedang mengalami krisis kepercayaan terutama di antara mereka yang semestinya harus saling percaya. Kepercayaan sedang merosot baik di sektor publik atau pemerintahan, sektor swasta atau bisnis maupun sektor ketiga atau masyarakat. Dalam bernegara dan berpemerintahan terjadi ketidakpercayaan publik (*public distrust*) kepada pemerintah dan ketidakpercayaan pemerintah (*government distrust*) kepada warga, di antara keduanya kehilangan kepercayaan; dalam berpolitik terjadi ketidakpercayaan konstituen (*constituent distrust*) terhadap politisi dan ketidakpercayaan politisi (*politician distrust*) terhadap konstituen, di antara keduanya kehilangan kepercayaan; dalam berorganisasi terjadi kemunduran kepercayaan di antara anggota organisasi, khususnya kepercayaan pegawai pada administrator maupun kepercayaan administrator pada pegawai, di antara keduanya kehilangan kepercayaan. Pada hal kepercayaan dan saling percaya menjadi modal sosial (*social capital*) dalam kehidupan berpemerintahan, berpolitik, berbisnis, tidak terkecuali kehidupan berorganisasian dan berorganisasi.

Materi pembahasan yang akan saya sampaikan dalam orasi ini lebih fokus pada problematik hubungan kepercayaan (*trust-relations*) dalam berorganisasi dan berorganisasi, khususnya hubungan kepercayaan pegawai-pegawai, pegawai-administrator, serta administrator-administrator yang dalam banyak situasi mengalami erosi. Pembahasan dianggap penting karena sebagai modal sosial, kepercayaan diidentifikasi sebagai elemen kunci perekat anggota organisasi menjadi tim kerja dan juga bagi peningkatan kerjasama, peningkatan kinerja organisasi dan peningkatan kepuasan kerja pegawai. Kepercayaan pegawai kepada administrator adalah penting dalam rangka untuk memperoleh dukungan untuk membuat dan mengimplementasi kebijakan; sementara kepercayaan administrator pada pegawai adalah penting dalam rangka untuk memperoleh dukungan untuk melaksanakan tugas-tugas.

Hadirin yang saya muliakan.

Pertama-tama akan saya soroti tentang kepercayaan dalam Hubungan Organisasional. Kepercayaan adalah keyakinan atau pengharapan positif dari *trustor* (*employee*) bahwa kata-kata maupun tindakan-tindakan *trustee* (*administrator*) memenuhi harapan mereka (Mayer, dkk. 1995; Huang dan Guo. 2009). Dua isu penting dari definisi kepercayaan: (1) *the willingness to be vulnerable (risk)* dan (2) (*positive*) *expectations*. Secara tradisional, peneliti dalam lintas disiplin, tidak terkecuali manajemen dan organisasi, tertarik terhadap kepercayaan sebagai *an important factor affecting human behavior and relationships between different agents* (Pennanen. 2005). Dalam konteks organisasi, penelitian tentang kepercayaan telah berkembang pesat yang direfleksi pada dekade tahun 1998 berkaitan dengan *trust in work relationships* (Colquitt, Scott, & LePine, 2007; Dirks & Ferrin, 2002). Kepercayaan dibutuhkan dalam hubungan organisasional, khususnya hubungan kerja administrator-karyawan. Apalagi jika hubungan antara orang (*interpersonal relations*) atau hubungan antara institusi (*institutional relations*) memiliki saling ketergantungan yang sangat tinggi, maka kebutuhan akan kepercayaan akan semakin meningkat. Interdependensi dengan yang lain baik dalam interaksi sosial, interaksi organisasional dan interaksi kerja membutuhkan kepercayaan. Jika dalam hubungan tersebut hadir rasa saling curiga, akan menghasilkan inefektifitas dan inefisiensi.

Tetapi masalah fundamental yang dihadapi dalam dekade terakhir ini adalah krisis kepercayaan, baik *personal trust*, *social trust*, *institutional trust*, tidak terkecuali krisis kepercayaan pegawai kepada administrator atau sebaliknya. Krisis kepercayaan dalam hubungan administrator-pegawai dan rapuhnya legitimasi administrator di mata pegawai amat mudah dipahami dari perilaku dan tindakan para administrator yang sering menjadi instrumen yang efektif bagi usaha mereka mempertahankan kekuasaan dan bagi pemilik organisasi. Mereka menempatkan dirinya lebih sebagai penguasa daripada sebagai pelayan. Karena itu sangat sering kepentingan mereka dan pemilik organisasi menjadi sentral dari tiap kebijakan dan kehidupan dan perilaku organisasional mereka. Kepentingan pemilik organisasi dan mereka selalu menjadi kriteria yang dominan mengurus kepentingan dan kebutuhan dan harapan pegawai.

Singkatnya, tidak percaya pegawai pada administrator dapat timbul karena administrator menggunakan kekuasaan untuk kepentingan mereka sendiri, bukan untuk kebutuhan organisasi; ketika pegawai menemukan bahwa kebijakan tidak efektif, tidak efisien; ketika pegawai tidak lagi merasa sebagai bagian dari organisasi, merasa teralineaasi dari organisasi, dari kebijakan; merasa diabaikan atau merasa tidak dipahami oleh administrator (Taylor & Anderson. 2000). Diskrepansi antara pengharapan pegawai dengan yang mereka dapatkan dari tiap kebijakan yang dibuat oleh administrator membuat *trustor* tidak dipercaya oleh *trustee*. Pada hal menurut Rossouw, dalam hubungan kepercayaan antara *trustee* dan *trustor*,

The trustee is expected to respond positively to the objectives that the trustor has entrusted her or him with. The honouring of trust means that the trustee assists the trustor in attaining her or his goals. This creates the impression that the trustee behaves morally in respecting the interests of the trustor” (Rossouw. 2005).

Jika ada diskrepansi, maka setiap tindakan dan perilaku organisasional yang ditampilkan oleh tiap anggota organisasi selalu menimbulkan *negative image* (King & Stivers. 1998) atau *negative feelings* (Kathi & Cooper. 2005) bagi anggota organisasi lainnya. Hal tersebut akan menumbuhkan sikap sinisme (Gay. 2005) dan orang yang sinis jelas sekali kurang percaya kepada manajemen dibandingkan dengan mereka yang bersemangat (Kouzes & Posner. 1997). Citra negatif mengakibatkan rasa tidak percaya di antara sesama anggota organisasi terutama tidak percaya pegawai pada administrator atau sebaliknya tidak percaya administrator pada pegawai.

Agar organisasi berhasil, dibutuhkan hubungan kerjasama antara pegawai dan administrator dan hubungan kerjasama tersebut membutuhkan kepercayaan (Shelton. 2002). Dan menurut Ira Asherman, John W. Bing, dan Lionel Laroche (2000), *“Critical to all relationships is the degree of trust that exists among the parties”*. Kepercayaan adalah basis untuk kerjasama administrator-pegawai yang berhasil baik (Azfar et al. 1999). Tanpa kepercayaan maka administrator maupun pegawai tidak akan dapat bekerja dengan baik.

Saling percaya (*mutual trust*) antara administrator dan pegawai menjadi modal sosial (*social capital*) dalam berorganisasi. Tanpa saling percaya akan menjadi meningkat alienasi pegawai. Jika pegawai "percaya", mereka lebih suka mendukung dan menerima tindakan dan keputusan administrator organisasi yang mereka percayai.

Jadi, kepercayaan diperlukan dalam organisasi untuk membuat keputusan-keputusan kebijakan yang mengikat dan melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai sasaran-sasaran organisasional (Harisalo & Stenvall. 2002; Kathi & Cooper. 2005). Bagi pejabat-pejabat, kepercayaan adalah sentral bagi penerimaan dukungan untuk menciptakan dan mengimplementasikan kebijakan dan kerelaan pegawai untuk melakukan kerjasama (Gordon. 2000). Graham (2005) bahkan berpendapat bahwa kepercayaan merupakan satu indikator kunci dari legitimasi organisasi:

Jika rendah kepercayaan pegawai kepada administrator maka legitimasi administrator dan keputusan-keputusan kebijakan yang mereka buat menjadi rapuh di mata pegawai. Sebaliknya, jika rendah kepercayaan administrator kepada pegawai maka legitimasi pegawai dan pekerjaan-pekerjaan yang mereka lakukan menjadi rapuh di mata administrator. Pegawai yang "percaya" akan mendukung dan menerima tindakan dan keputusan kebijakan administrator dan mereka akan berkemauan untuk bekerjasama. Dengan kata lain, jika kepercayaan ada maka hubungan administrator-karyawan akan lebih baik. Dan hubungan kerja yang baik antara administrator dan karyawan akan berkontribusi bagi peningkatan kinerja organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

Hadirin yang saya muliakan.

Kehadiran atau ketidakhadiran kepercayaan mempunyai konsekuensi bagi organisasi terutama bagi kinerja organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Satu studi intensif yang dilakukan dalam memahami kepercayaan ialah fokus pada *the propitious consequences of trust* atau *the positive societal consequences of trust* (Putnam (1993, 2000; Fukuyama. 1995; Breeman, 2003; Marlowe, 2003; Kramer & Tyler. 1996). Para penstudi mencoba memperlihatkan apakah kepercayaan dapat terjadi bagi masyarakat. Satu studi yang

sangat banyak dikenal ialah studi yang dilakukan oleh Putnam (1993, 2000) yang memperlihatkan bahwa kepercayaan sosial memengaruhi tingkat kerjasama yang tinggi (*high levels of co-operation*), pengembangan organisasi (*organizational development*) dan kinerja institusional (*institutional performances*). Studi lain yang juga banyak dikenal ialah studi Fukuyama (1995). Ia menemukan satu hubungan positif antara besarnya kepercayaan dan kinerja ekonomis.

Dalam konteks organisasi, kepercayaan organisasional menjadi hal penting karena ia menjadi modal organisasional. Kepercayaan berkontribusi terhadap aspek kehidupan organisasional yang kooperatif seperti halnya integrasi, kooperasi dan harmoni; dan aspek yang bersifat kehidupan individual yang berkaitan dengan kepuasan kerja (Delhey & Newton. 2002; Kastelein. 2002). Ia menjadi minyak pelumas vital dari sistem organisasi dan untuk hubungan-hubungan organisasional (Ritzer, ed. 2005; Fukuyama. 1995). Huang dan Guo (2009) mencatat telah didokumentasi bahwa kepercayaan dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi banyak hasil organisasional yang diinginkan seperti *employees' job performance*, *organizational citizenship behavior*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *cooperation*. Sementara Geert Bouckaert, dan Steven Van de Walle (2001) juga menemukan ada kaitan antara *performance* dan *Trust*. Oleh karena itu orang dan organisasi yang lebih produktif adalah orang dan organisasi yang sangat penuh kepercayaan. Kita percaya bahwa satu tingkat yang tinggi dari kepercayaan adalah esensial untuk keefektifan organisasional (Asherman, Bing & Laroche. 2000). Sementara La Porta dkk (1997) maupun Knack dan Keefer (1997) memberikan dukungan empirik bahwa kepercayaan berhubungan dengan kinerja organisasi. Temuan empirik mereka menunjukkan ada pengaruh kepercayaan terhadap kinerja. Mereka juga menemukan bahwa masyarakat dengan *high levels of trust* memiliki *lower infant mortality rates*, *controlling for income*.

Ada dua metaanalisis tentang kepercayaan pada organisasi baru-baru ini yang menemukan kepercayaan pada administrator secara positif berhubungan dengan tampilan kerja (*job performance*) dan perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship*

behavior) dan secara negatif berhubungan dengan hasil kerja kontraproduktif (*counterproductive work outcomes*), seperti halnya maksud untuk berhenti dari organisasi (Colquitt, Scott, & LePine, 2007; Dirks & Ferrin, 2002). Ini berarti bahwa kepercayaan memiliki konsekuensi merugikan (jika kepercayaan rendah) atau menguntungkan (jika kepercayaan tinggi) bagi organisasi.

Selanjutnya, studi lain memperlihatkan bahwa kepercayaan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasional, kepuasan kerja dan motivasi. Para peneliti telah membuktikan bahwa kepercayaan meningkatkan level penerimaan kebijakan dan mengurangi biaya administratif. Sehingga, peningkatan kepercayaan pada organisasi menjadi suatu tujuan penting dalam mengatur organisasi mengimplementasikan kebijakan secara efektif (Byong Seob Kim, Jin Hyung Kim. 2007). Ira Asherman, John W. Bing, dan Lionel Laroche (2000), juga mengakui ada satu korelasi yang kuat antara komponen kepercayaan dengan produktivitas.

Kepercayaan organisasional juga menunjuk pada isu untuk pegawai menjadi *trustful* atau *distrustful* pada organisasi sebab mereka *satisfied* atau *dissatisfied* dengan kebijakan-kebijakan organisasi. Orang yang memiliki kepercayaan dan orang yang dipercaya akan lebih puas bekerja. Sebab kepercayaan yang seorang staf miliki pada administratornya sepanjang waktu akan memotivasinya. Itu jika kepercayaan didasarkan pada persepsi anggota staf bahwa pimpinannya mendukungnya dan menilai mereka lebih daripada seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan daripada seberapa baik hasil yang mereka capai.

Bahwa pemimpin yang dipercaya menciptakan satu kemungkinan besar kontek untuk mendukung efek positif bagi kinerja pegawai. Ketika pegawai percaya administratornya, mereka lebih senang untuk secara penuh ikut serta dalam perilaku kerja yang prestatif dan memuaskan. Seorang administrator yang dipercaya menguatkan efek positif dari kinerja dan kepuasan kerja melalui jaminan bahwa perilakunya didukung, seperti pegawai mampu untuk mengikuti perubahan sistemik untuk praktek pekerjaannya setiap hari untuk menjamin tercapainya tujuan organisasional. (Timothy J. Vogus, dan Kathleen M. Sutcliffe, tanpa tahun).

Oleh karena itu ketika kepercayaan organisasional telah stabil, ia harus dipelihara. Jika kepercayaan baik dan terpelihara, maka akan menjadi kondisi yang menguntungkan bagi organisasi. Tetapi sebaliknya ketika kepercayaan hilang atau runtuh maka hal itu harus dibangun, ketika hilang harus dicari dan ketika menurun harus ditingkatkan. Sebab jika demikian maka hal itu akan menjadi mimpi buruk dan merugikan organisasi. Bagaimanapun, kita sungguh yakin bahwa satu kepercayaan pada tingkat yang tinggi adalah esensial bagi efektivitas organisasional, seperti dalam organisasi perguruan tinggi.

Apalagi kebijakan organisasional selalu menciptakan bentuk kepercayaan dan bentuk ketidakpercayaan pada waktu yang sama. Jika terjadi erosi atas berbagai tindakan-tindakan dan kebijakan-kebijakan organisasional yang diambil akan dapat meningkatkan ketidakpercayaan pegawai. Ketidakpercayaan ini tentu akan mempunyai konsekuensi yang merugikan organisasi. Tetapi jika tindakan dan kebijakan yang diambil dianggap bernilai maka itu akan menumbuhkan kepercayaan pegawai dan itu akan menguntungkan bagi organisasi.

Hadirin yang saya muliakan.

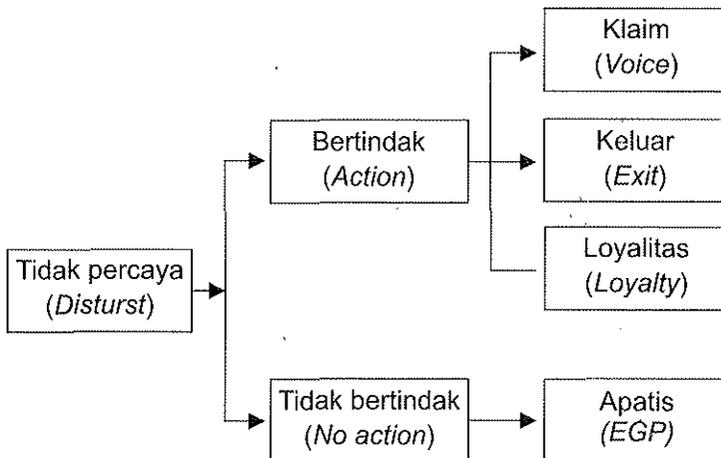
Sikap atau perilaku atau tindakan apa yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang tidak percaya pada organisasi dan para administrator?. Sikap tidak percaya – meskipun tidak selalu perilaku mengikuti sikap – mempengaruhi perilaku tidak percaya. Sikap tidak percaya kepada organisasi diekspresikan melalui mekanisme *voice*, *exit*, *loyalty* (Hirschman, 1970) dan tidak bertindak atau apatis. Konsep dasar adalah sebagai berikut: anggota dari suatu organisasi, apakah satu *business*, satu *nation* atau setiap bentuk pengelompokan manusia lainnya, secara esensial mempunyai empat kemungkinan tanggapan ketika mereka menerima bahwa organisasi memperlihatkan satu kemunduran dalam kualitas atau keuntungan bagi anggota: *voice-exit-loyalty* dan apatis atau *EGP* merupakan perilaku potensial dari anggota organisasi yang muncul sebagai konsekuensi sikap tidak percaya kepada organisasi. Apakah seseorang akan memilih *voice* (*complaining*) atau *exit* (*refusing to use the service or product again*) atau *loyalty* atau apatis tergantung pada kemungkinan yang tersedia dan kepentingan-kepentingan (Bouckaert, dkk. 2002).

Voice

Ada anggota organisasi yang tidak percaya organisasi lebih memilih mekanisme *voice* (*complaining*). Mekanisme “*voice*” merupakan suatu sarana untuk menyeimbangkan hubungannya dengan organisasi. Dalam mekanisme “*voice*” anggota organisasi mau mengungkapkan ekspresi atau mengekspresikan ketidakpuasannya atas kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi. Anggota organisasi dapat melakukan protes atau *pressure* secara individual atau secara kelompok dengan menggalang massa apabila mereka merasa tidak puas atau tidak percaya atas kebijakan yang dibuat organisasi.

Supaya tidak menjadi liar, maka organisasi dapat menetapkan mekanisme melalui mana anggota organisasi dapat berpartisipasi dan mengungkap dengan satu cara sistematis preferensi mereka dan masalah-masalah yang dirasakan mereka. *Voice* sebaiknya digunakan sebagai input untuk inisiatif perbaikan. Tidak berfungsinya saluran atau mekanisme “*voice*” dapat mengakibatkan buruknya hubungan kepercayaan organisasional. Tetapi jika saluran atau mekanisme “*voice*” berfungsi secara efektif, maka posisi tawar anggota organisasi akan menjadi sama atau seimbang dengan posisi tawar administrator. Pentingnya kesetaraan posisi tawar antara karyawan dan administrator adalah mutlak untuk mewujudkan kualitas organisasi.

Bagan 1 Pengungkapan ketidakpercayaan kepada pemerintah



Exit

Ketidakpercayaan anggota, tidak terkecuali para *stakeholders*, kepada organisasi tidak hanya terbatas pada kemungkinan untuk melakukan tindakan *voice*. Para *stakeholders* dan anggota organisasi yang tidak percaya memilih melakukan tindakan "exit". Biasanya opsi untuk "exit" diambil ketika mekanisme *voice* tidak ada, tidak berfungsi atau tidak efektif (*ineffective*). Anggota organisasi dan *stakeholders* melakukan opsi ini dengan berpindah kepada organisasi lain di dalam yurisdiksi yang sama atau berpindah ke yurisdiksi lainnya.

Loyalty

Selain "exit" dan "voice" maka perilaku "loyalty" menjadi salah satu perilaku yang mungkin ditampilkan oleh anggota organisasi yang tidak percaya pada organisasi. Bagaimanapun, interplai dari *loyalty* dapat mempengaruhi *the cost-benefit analysis* tentang apakah menggunakan *exit* atau *voice*. Dimana ada *loyalty* untuk organisasi (*as evidenced by strong patriotism politically*, atau *brand loyalty* untuk konsumen), *exit* mungkin dapat dikurangi, khususnya dimana opsi untuk *exit* adalah *not so appealing (small job market, political or financial hurdles to emigration or moving)*. Lebih loyal akan lebih besar kemungkinan untuk menggunakan perilaku atau tindakan *voice* dan lebih kecil kemungkinan untuk menggunakan perilaku atau tindakan *exit*. Bahkan semakin loyal semakin kecil kemungkinan untuk menggunakan "exit" dan "voice". Tetapi seringkali dipertanyakan mengapa ketika tidak percaya masih tetap loyal. Jawaban yang muncul ialah orang itu mungkin idealis atau mungkin idiot (dari pembicaraan sehari-hari)

EGP

Dalam situasi dimana muncul ketidakpercayaan, selain melakukan tindakan juga ada kemungkinan tidak melakukan tindakan apapun atau melakukan tindakan masa bodoh. Populer disebut tindakan atau perilaku *EGP* atau *emang gua pikirin*. Tindakan untuk tidak melakukan tindakan atau melakukan tindakan masa bodoh atau *EGP* sangat kuat terjadi dalam organisasi yang cinta pada institusi tetapi tidak percaya pada pejabatnya. Anggota organisasi menjadi apatis atau *EGP* tetapi

dongkol dan marah atas berbagai tindakan, perilaku dan kebijakan organisasi termasuk keputusan kebijakan agensi-agensinya yang tidak pro anggota.

Anggota menjadi bosan dan merasa kesal dan sinis karena mereka merasa tidak masuk hitungan, pejabat tidak memperdulikan mereka dan bahwa pejabat publik hanya memperhatikan kepentingannya sendiri dan kepentingan pemilik organisasi. Mereka menjabarkan ketidakpercayaan mereka menjadi sikap masa bodoh. Ketika sangat dibutuhkan agar semua anggota ikut ambil bagian dalam kegiatan mencipta dan meningkatkan kinerja maka didapatkan semakin sedikit orang yang ingin melakukan hal itu dan dengan demikian mereka kurang berkeinginan ambil bagian (Kouzes & Posner. 1997).

Menurut Kouzes dan Posner (1997), ada tiga alternatif jawaban untuk pertanyaan "Apakah saya mempercayai orang ini?". Alternatif pertama, kalau Anda mempercayai seseorang, maka ikutilah dia. Bahkan seandainya upaya Anda tidak sukses, Anda akan tetap akan menghargai diri Anda sendiri. Kalau Anda menyatakan bahwa Anda tidak tahu apakah mempercayai seseorang maka dapatkan informasi lebih banyak, dan dengan cepat. Alternatif kedua, kalau jawaban Anda dengan tegas menyatakan bahwa Anda tidak mempercayai seseorang, carilah pekerjaan lain dan temukan pemimpin lainnya. Bahkan seandainya Anda sukses, Anda tidak akan menghargai diri sendiri. Setiap kali kita mengikuti seseorang yang tidak kita percaya, kita mengikis harga diri kita. Kita mengalami kemerosotan di mata kita sendiri dan di mata orang lain, demikian pula kita menjadi kurang berharga bagi diri kita dan orang lain. Alternatif ketiga, kalau anda tidak percayai Anda memberontak apakah dengan damai atau dengan cara paksaan atau kekerasan.

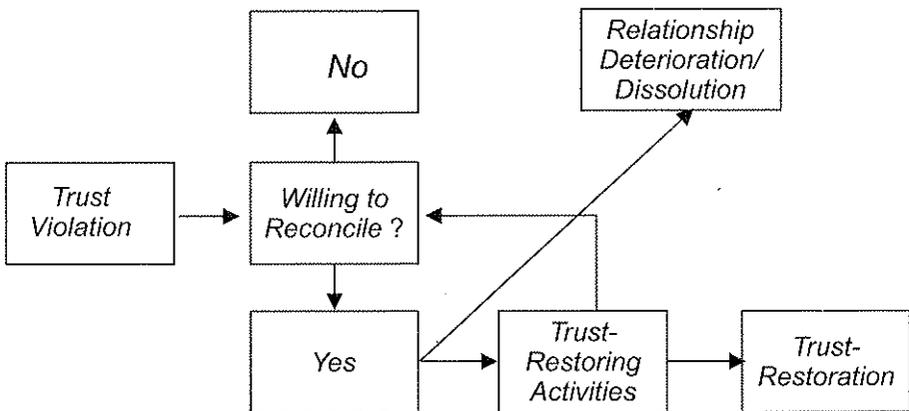
Hadirin yang saya kasih.

Tidak dapat disangkal, jika kita masih waras, tentu kita ingin bukan saja dipercaya tetapi juga mempercayai. Pertanyaan mendasar dari pembahasan ini adalah apakah kepercayaan yang tiada dapat dibangun, kepercayaan yang hilang dapat ditemukan, kepercayaan yang lemah atau rendah dapat ditingkatkan atau dikuatkan,

kepercayaan yang rusak dapat diperbaiki? Apakah kita mau melakukannya dan bagaimana agar kita percaya atau dipercaya.

Ada dua pandangan tentang hal ini. Ada pandangan yang pesimistik yang menyatakan bahwa kepercayaan yang rusak tidak dapat diperbaiki lagi. Tetapi penelitian baru-baru ini menunjukkan pandangan yang lebih optimistik. Pandangan ini yakin bahwa kepercayaan yang rusak atau hilang dapat dibangun kembali meskipun diakui bahwa membangun kembali kepercayaan adalah tidak semudah seperti membangun kepercayaan pada awal (bagan 2). Setelah satu pelanggaran kepercayaan terjadi maka pertanyaan kritis pertama adalah apakah korban berkemauan untuk rekonsiliasi? Jika korban percaya bahwa pelanggar tidak akan membuat usaha-usaha pada perbaikan yang salah dan meminimasi pelanggaran pada masa yang akan datang, korban tidak memiliki insentif untuk mencoba rekonsiliasi dan memperbaiki kepercayaan. Sementara itu kepercayaan tidak dapat dibangun kembali jika korban tidak berkemauan untuk rekonsiliasi. Sebaliknya, jika korban berkemauan untuk rekonsiliasi, membangun kembali dalam hubungan menjadi mungkin (meskipun bukan jaminan) (<http://www.nevillehobson.com/2009/01/28/truth-and-consequences-about-trust/>).

Bagan 2 Trust Violation and Willing to Reconcile



Sumber: <http://www.nevillehobson.com/2009/01/28/truth-and-consequences-about-trust/>

Sehubungan dengan fenomena tendensi saling tidak percaya atau kehilangan kepercayaan (*loosing trust*) dalam berorganisasi dan bermanajemen, kiranya harus dilakukan usaha-usaha untuk memulihkan, membangun dan memelihara saling percaya di antara anggota organisasi. Itu penting karena kepercayaan menjadi elemen penting dalam berorganisasi dan bermanajemen terutama dalam hubungan kerja. Kepercayaan menjadi salah satu dari mekanisme pengaturan fundamental dari interaksi atau hubungan kerja terutama antara pegawai sebagai *principal* dan administrator sebagai *agent*. Jika saling percaya tidak dipulihkan, dipelihara dan ditingkatkan maka hubungan saling percaya akan terganggu sehingga akan mengakibatkan penyelenggaraan organisasi menjadi tidak efektif dan efisien.

Dalam usaha untuk mendapatkan kepercayaan (jika hilang), memperbaiki (jika rusak), memperkuat (jika lemah), meningkatkan jika rendah atau mempertinggi (jika rendah) atau mengubah *distrust* menjadi *trust*, maka pertanyaan penting yang harus dijawab ialah mengapa orang percaya, mengapa seseorang percaya pada orang lain atau sesuatu atau institusi.

Ada dua studi tentang kepercayaan untuk menjawab pertanyaan di atas. Studi pertama fokus pada pembahasan tentang alasan mengapa individu memberi kepercayaannya kepada seseorang atau sesuatu. Studi ini fokus pada *the contents of the reasons individuals provide for their trust* (Putnam. 1993; Sztomka 1999). Studi ini fokus pada pembahasan tentang karakteristik dari kepercayaan yang disebut sebagai *trustworthiness*. Menurut studi ini, memperbaiki, meningkatkan atau membangun faktor-faktor *trustworthiness* atau *the contents of trust* membuat orang menjadi lebih dipercaya. Kita percaya seseorang karena kita meyakini bahwa orang tersebut memiliki *trustworthiness* yang berkualitas. Studi kedua mencoba menjelaskan antesedensi dari kepercayaan ialah faktor determinan di luar kepercayaan yang mempengaruhi kepercayaan (Inglehart, 1999; Nyhan. 2000; Risto Harisalo dan Jari Stenval. 2001; Fukuyama. 2002; Christensen. 2002; Bouckaert & Walle. 2003; Marlowe. 2003; Ulber Silalahi. 2006;). Menurut studi ini, jika faktor determinan dari kepercayaan berlangsung dengan baik maka hal itu dapat meningkatkan kepercayaan kepada institusi dan para aktor.

Hadirin yang saya hormati.

Memperbaiki karakteristik kepercayaan yang disebut sebagai *trustworthiness* dapat dilakukan untuk mendapatkan, membangun dan meningkatkan kepercayaan. Penelitian tentang *trustworthiness* menyoroti sejumlah fasilitator (karakteristik atau anteseden) utama dari *trustworthiness*. Ini berhubungan dengan kecondongan *trustor* untuk percaya (*trustor's propensity to trust*) dan integritas (*integrity*), kapabilitas (*capability*), kebajikan (*benevolence*) dari *trustee* (Mayer, dkk. 1995; Ulber Silalahi. 2006; Byong Seob Kim, Jin Hyung Kim. 2007; <http://www.nevillehobson.com/2009/03/17/trust-and-consequences/>). Ini semua berkenaan dengan kualitas dari orang yang layak dipercaya. Menurut teori Mayer, dkk (1995), tiga hal ini merupakan dimensi-dimensi utama dari *trustworthiness* dari *trustee*. Kepercayaan kita sebagai *trustor* pada individu lain sebagai *trustee* dapat didasari pada evaluasi kita atas *ability*, *integrity*, dan *benevolence* dari mereka. Kim (2005) mengakui bahwa faktor-faktor tersebut memengaruhi kepercayaan. Jika hasil observasi kita baik pada karakteristik ini maka tingkat kepercayaan kita pada orang tersebut akan tumbuh.

Integritas. Integritas adalah derajat sejauh mana *trustee* setia atau taat dan dapat menerima *trustor*. Dimensi ini memengaruhi kepercayaan didasarkan pada konsistensi tindakan-tindakan, kredibilitas, komitmen, loyalitas dan kesesuaian kata dan perbuatan. Ia juga menyangkut pada kualitas tindakan berdasarkan nilai-nilai, norma-norma dan aturan-aturan yang relevan yang diterima oleh anggota organisasi. Integritas menunjuk pada ketaatan kepada prinsip moral dan etis sehingga integritas mengandung nilai kebaikan. Integritas juga mengandung nilai untuk mengerjakan yang benar dan bekerja dengan benar. Karena itu integritas menguatkan kepercayaan karena seorang pegawai dengan integritas tinggi merupakan pegawai yang dapat dipercaya. Orang yang dipercaya pasti orang yang dalam bekerja konsistensi dalam tindakan-tindakan, kredibel, komit, loyal dan sesuai kata dan perbuatan. Orang yang konsisten berarti ia andal, mampu memprediksi dan membuat pertimbangan yang baik ketika menangani situasi atau masalah. Orang yang konsisten lebih dipercaya daripada orang yang *mencla - mencla*. Pegawai yang loyal yaitu pegawai yang melindungi atau menyelamatkan orang lain juga merupakan pegawai yang dipercaya.

Kapabilitas. Kapabilitas atau kemampuan menunjuk pada suatu penilaian atas *knowledge*, *skill*, atau *competency* orang lain. Dimensi ini mengakui bahwa kepercayaan membutuhkan beberapa perasaan bahwa orang lain mampu atau kapabel melaksanakan pekerjaan dalam cara tertentu yang memenuhi harapan kita. Kompetensi, misalnya, mengarah pada pengetahuan dan ekspertis serta keterampilan baik teknis dan interpersonal yang dimiliki seseorang. Orang harus percaya pada seseorang yang mempunyai kemampuan untuk melakukan apa yang mereka janjikan dan atau yang kamu harapkan.

Benevolensis. Kebajikan atau benevolensis (*benevolence*) merupakan penilaian kita bahwa individu yang dipercaya cukup khawatir atau perhatian tentang kesejahteraan untuk meningkatkan kepentingan kita, atau sekurang-kurangnya tidak menghalanginya. Maksud baik atau motif yang dirasakan orang lain dari *trustee* adalah sangat utama. Jujur dan komunikasi terbuka, mendelegasikan keputusan, dan *sharing control* mengindikasikan bukti atau fakta adanya benevolensi atau kebajikan. Dimensi kejujuran menjadi paling utama saat seseorang menilai bisa dipercaya atau tidaknya orang lain. Tanpa persepsi akan “kejujuran dasar” orang lain, dimensi yang lain dari kepercayaan menjadi tidak berarti. Dimensi kejujuran mengandung lebih banyak varian kemampuan bisa dipercaya dibandingkan dengan semua faktor lainnya digabungkan menjadi satu. Orang yang jujur dan tulus merupakan hal esensial dalam berorganisasi. Karena itu benevolensi merupakan kualitas individual. Orang dengan jujur selalu dihormati dan dipercaya. Pegawai dan administrator yang jujur akan mengerjakan sebaik-baiknya apa yang mereka anggap benar.

Hadirin yang saya hormati.

Hal kedua yang dapat dilakukan untuk mendapatkan, membangun atau mempertinggi kepercayaan ialah dengan memperbaiki, membangun atau mempertinggi determinan lain sebagai anteseden atau determinan kepercayaan. Faktor determinan ini sangat bervariasi. Studi Fukuyama memperlihatkan bahwa sentralisasi otoritas yang berlarut-larut merupakan salah satu faktor

penyebab rendah kepercayaan kepada organisasi. Menurut Fukuyama (2002), masyarakat-masyarakat *low-trust* semuanya melewati satu periode sentralisasi politik yang kuat, ketika seorang penguasa absolut, monarki, atau negara dengan sengaja mengeliminasi para pesaingnya untuk mendapatkan kekuasaan. Dalam masyarakat-masyarakat demikian, modal sosial yang eksis pada periode sebelum sentralisasi absolutis telah benar-benar habis, dan struktur sosialnya, seperti perserikatan Perancis, ditempatkan untuk melayani negara. Sebaliknya, masyarakat-masyarakat yang mengalami tingkat kepercayaan sosial tinggi, seperti Jepang, Jerman, dan Amerika Serikat, tidak pernah mengalami periode kekuasaan sentralistik yang berlarut-larut.

Sementara kepercayaan juga dapat dibangun atau dipromosikan melalui demokrasi (Inglehart. 1999; Rose-Ackerman. 2001; Mitsztal. 2001; Christensen. 2002; Uslaner. 2004) atau melalui administrasi demokratis (Ulber Silalahi. 2006). Tingkat demokrasi dalam proses politik dan administrasi demokratis dalam proses administratif menentukan derajat ke(tidak)percayaan prinsipal pada agensinya. Demokratisasi dan berfungsinya dengan baik institusi demokratis baik dalam politik maupun administratif akan menciptakan lebih besar kepercayaan kepada institusi tersebut. Ini berarti bahwa tindakan dan perilaku demokratis dari pejabat organisasi menentukan tingkat kepercayaan anggota organisasi pada organisasi dan para administratornya. Institusi-institusi demokratis yang berfungsi secara demokratis kondusif untuk memelihara kepercayaan tinggi (*high trust*). Tindakan dan perilaku demokratis dalam pembuatan keputusan, misalnya, lebih dipercaya daripada yang bukan demokratis (Inglehart. 1999; Rose-Ackerman. 2001; Mitsztal. 2001; Delhey dan Newton. 2002; Uslaner. 2004).

Studi lain memperlihatkan bahwa determinan transparansi, partisipasi, responsivitas dan akuntabilitas (Ulber Silalahi. 2006; Peri K. Blind. 2007; Byong Seob Kim, Jin Hyung Kim. 2007) diidentifikasi mempengaruhi tingkat kepercayaan. Responsivitas dan partisipasi serta transparansi dan akuntabilitas adalah syarat bagi dan untuk mendapat kepercayaan. Dapat tidak ada kepercayaan tanpa penyokong responsif, partisipatoris, transparan dan akuntabel.

Transparansi. Dari telaah literatur ditemukan bahwa transparansi berpengaruh terhadap ke(tidak)percayaan. Transparansi adalah fondasi untuk percaya. Oleh karena itu transparansi dapat digunakan sebagai satu strategi yang berkontribusi untuk *reducing distrust*. Transparansi mempromosikan kepercayaan yang lebih besar antara administrator dan karyawan (Gordon. 2000; Mahoney dan Webley. 2004; Kim. 2005; Ulber Silalahi. 2006). Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Andersson, Espejo, Wene (2003) justru menunjukkan ada satu hubungan timbal balik antara transparansi dan kepercayaan. Orang percaya pada orang lain yang transparan, tetapi sebaliknya orang transparan kepada orang lain yang dipercaya.

Sehubungan dengan kaitan antara transparansi dan kepercayaan maka tindakan pembuatan keputusan kebijakan organisasional yang dilakukan secara transparan akan mempertinggi kepercayaan pegawai kepada administrator pembuat keputusan kebijakan dan kepada institusi. Makin transparan organisasi kepada pegawai semakin tinggi kepercayaan pegawai kepada organisasi dan para pejabatnya. Sebaliknya, kerahasiaan (*secrecy*) dalam pembuatan keputusan kebijakan-kebijakan organisasional menjadi sumber dari ketidakpercayaan pegawai kepada organisasi. Jika *image* pegawai negatif terhadap kebijakan organisasi karena dibuat secara tidak transparan maka itu mengakibatkan ketidakpercayaan pegawai kepada administrator dan organisasi (Moon. 2003).

Partisipatori. Temuan Putnam (1993/2000), Stolle (2001), Rosenstone dan Hansen (1993), Axelrod (1984) menunjukkan bahwa partisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi secara mendasar meningkatkan bukan hanya kepercayaan diantara masing-masing anggota tetapi juga kepercayaan pada organisasi sehingga mereka berkemauan bekerjasama untuk memajukan organisasi (Byong Seob Kim, Jin Hyung Kim. 2007). Oleh karena itu rendah partisipasi mengakibatkan rendah tingkat kepercayaan dan tinggi partisipasi menyebabkan tinggi tingkat kepercayaan (Moon. 2003; Wang dan Wart. 2007; Nyhan. 2000).

Oleh karena itu mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan-kegiatan organisasional, khususnya dalam pembuatan keputusan kebijakan yang secara langsung terkait dengan kebutuhan dan

kepentingan mereka dapat digunakan sebagai salah satu konsep utama dalam strategi untuk memulihkan kepercayaan kepada institusi. Defisit kepercayaan dapat diperbaiki melalui partisipasi yang lebih besar. Partisipasi dalam pembuatan keputusan kebijakan adalah satu cara pencegahan lebih jauh kemerosotan kepercayaan (Bouckaert & Walle. 2002; Parent dkk. 2004; King & Stivers. 1998). Itu karena partisipasi mengidentifikasi dan secara cepat mengharmoniskan kepentingan bersama.

Sebaliknya, administrator yang tidak partisipatoris atau yang menghalang-halangi atau menutupi keran partisipasi ketika membuat dan menetapkan keputusan kebijakan terutama yang memengaruhi mereka maka mereka akan menjadi tidak percaya pada institusi dan pembuatnya. Bahwa pegawai yang secara administratif teralineeasi dari organisasi dan kebijakan (*policy alienation*) memiliki derajat kepercayaan yang lebih sedikit atau rendah kepada organisasi tempat ia bekerja.

Responsivitas. Kim (2005) maupun Kathi dan Cooper (2005) berpendapat bahwa responsivitas publik merupakan variabel yang memengaruhi kepercayaan. Pegawai yang mengalami bahwa administrator tidak responsif tidak memiliki perasaan untuk mempercayai organisasi. Tetapi jika pegawai merasa bahwa administrator dan administrator menunjukkan responsivitas yang lebih besar maka hal itu akan membuat mereka percaya pada administrator dan organisasi (Olsen. 2003). Pegawai lebih percaya pada administrator yang tidak otokratik dan yang membuat keputusan dengan merespon dan mengapresiasi kepentingan dan kebutuhan mereka. Jika keputusan organisasi yang administrator buat menghasilkan atau sesuai dengan harapan-harapan yang menguntungkan pegawai, maka mereka akan mendapatkan kepercayaan dari pegawai. Sebaliknya, jika keputusan kebijakan yang dibuat oleh organisasi atau administrator ternyata menghasilkan harapan-harapan yang tidak menguntungkan bagi pegawai, maka mereka akan kehilangan kepercayaan (*loosing trust*) pegawai (Ulber Silalahi. 2006).

Akuntabilitas. Akuntabilitas merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kepercayaan (Uhr. 2001; Kim. 2005; Ulber Silalahi. 2006;). Akuntabilitas akan memperkuat kepercayaan melalui

pengkonfirmasi kompetensi dan integritas dari para *power-holders*. Penghentian akuntabilitas justru akan melemahkan kepercayaan pada *power-holders*. Temuan dari studi yang dilakukan oleh Wang dan Wart (2002) juga menunjukkan ada asosiasi antara akuntabilitas dengan kepercayaan, bahkan dengan *stakeholders' trust*. Administrasi yang makin akuntabel akan merasakan dan mendapatkan kepercayaan *stakeholder* yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas mempertinggi keyakinan *stakeholder* pada administrasi dan karena itu memperbaiki kepercayaan *stakeholder* terhadap administrasi. Karena itu diyakini *gaining trust through accountability* (Shulock 2005).

Hadirin yang saya hormati dan saya muliakan.

Sebagai penutup saya berpendapat bahwa tanpa kepercayaan mustahil suatu organisasi dapat eksis. Tidak mungkin suatu organisasi, seperti UNPAR, dapat menjadi suatu tim kerja yang kuat dan solid, berkinerja tinggi, berkepuasan kerja yang tinggi jika tidak ada saling percaya di antara pegawai, khususnya antara karyawan dan administrator. Jika situasi tidak percaya ada dalam suatu organisasi, tumbuh terus dan terus tumbuh maka akan menjadi virus dalam kehidupan berorganisasi. Ia akan menggerogoti seluruh sendi-sendi kehidupan berorganisasi yang lambat laun akan melemahkan jika tidak menghancurkan organisasi.

Oleh karena itu, saling percaya dalam berorganisasi terutama dalam hubungan kerja harus secara terus menerus dijaga jika sudah tumbuh baik, diperbaiki atau dibangun kembali jika rusak, dicari jika hilang, ditumbuhkan jika belum ada. Itu menjadi tugas semua pihak, utamanya adalah tugas dari para administrator. Itu dapat dilakukan dengan membangun dan membangun kembali faktor-faktor *trustworthiness* seperti integritas, kapabilitas dan benevolensi serta faktor determinan kepercayaan seperti transparansi, partisipatori, responsivitas dan akuntabilitas. Di samping itu perlu dilakukan dilakukan secara berkesinambungan kegiatan-kegiatan membangun kepercayaan (*trust building activities*) yang dipandu oleh fasilitator untuk membantu orang mengembangkan *mutual respect, openness, understanding, dan empathy*, termasuk mengembangkan komunikasi dan keterampilan *teamwork*.

Akhirnya, dalam penutup ini saya mengajukan dua pertanyaan terkait dengan usaha untuk membuat kepercayaan sebagai modal sosial dan modal organisasional bagi UNPAR. Pertama, bagaimana dengan kita anggota organisasi UNPAR. Jika dalam diri kita tumbuh rasa tidak percaya, perilaku mana yang kita pilih untuk kemajuan UNPAR, apakah *voice*, *exit*, *loyal* atau *EGP*. Keempat pilihan perilaku tersebut sudah ada. Ada yang *voice*, sedikit memilih *exit*, sejumlah orang masih menunjukkan *loyalty* meskipun di antara mereka mungkin dengan pamrih individual, dan paling banyak lebih memilih *EGP*. Situasi ini tentu tidak menguntungkan bagi masa depan UNPAR. Kedua, apakah para pegawai (karyawan dan para administratornya) sudah memiliki karakteristik untuk layak dipercaya (memiliki integritas, kapabilitas, dan benevolensi)?. Apakah organisasi UNPAR dan masing-masing anggota baik status karyawan terutama para administrator telah menjadi pegawai yang transparan, partisipatoris, responsif dan akuntabel?. Jika ya, peliharalah karena akan menguatkan kepercayaan dalam hubungan kerja. Jika tidak, apakah kita mau dan mampu menumbuhkannya?. Ataupun kita bangga jika hanya menjadi pegawai P6 atau Pergi Pagi Pulang Petang Prestasi Paspasan?.

Semoga Allah di Surga Yang la adalah Maha Pengasih dan Maha Penyayang, Maha Pemurah dan Maha Bijaksana membantu kita semua, terutama UNPAR dan seluruh *stakeholdernya* agar tetap eksis dan menghadirkan sikap dan perilaku percaya dan saling percaya.

Tuhan memberkati kita semua.

Bandung 11 Januari 2010.

DAFTAR PUSTAKA

- Asherman, Ira; John W. Bing and Lionel Laroche. 1999. *Building Trust Across Cultural Boundaries*. Tersedia di <http://www.itapintl.com/buildingtrust.htm>
- Azfar, Omar., Satu Kähkönen., Anthony Lanyi., Patrick Meagher and Diana Rutherford. 1999. *Decentralization, Governance and Public Services: The Impact of Institutional Arrangements A Review of The Literature*. Tersedia di <http://www1.worldbank.org/wbiep/decentralization/Lit%20Review%20099%20final.doc>.
- Batto, Nathan F.. 2005. The Adverse Consequences of Trust in Government. Ph.D. Candidate Dept. of Political Science University of California, San Diego. Paper Prepared for the Annual Meeting of the Midwest Political Science Association, Chicago, April 7-10, 2005. Tersedia di <http://www.pacific.edu/sis/docs/faculty/docs/batto/Batto-Midwest-2005-trust.pdf>.
- Blind, Peri K. 2007. *Building Trust in Government in the Twenty-First Century: Review of Literature and Emerging Issues*. Global Forum on Reinventing Government. Building Trust in Government, 26-29 June 2007, Vienna, Austria. Tersedia di <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan025062.pdf>.
- Bouckaert, Geert and Steven Van de Walle. 2001. *Government Performance and Trust in Government*. Paper for the Permanent Study Group on Productivity and Quality in the Public Sector at the EGPA Annual Conference, Vaasa, Finland, 2001: Trust Building Networks - how the government meets citizen in the post-bureaucratic era: Citizen directed government through Quality, Satisfaction and Trust in Government.
- Bouckaert, Geert., Steven Van de Walle., Bart Madens and Jarl K. Kampen. 2002. *Identity vs Performance: An Overview of Theories Explaining Trust in Government*. Second Report Quality and Trust in Government. Public Management Institute Faculty of Social Sciences Department of Political Sciences Leuven-Belgium.

- Breeman, Gerard. 2003. Explaining Failures of Regaining Public Trust: The case of agricultural policy-formation in the Netherlands. Paper to be presented on the Egpa Annual Conference Oeiras 3-6 September 2003.
- Christensen, Tom and Per Laegreid. 2003. *Trust in government – the significance of modernism, political cynism and integration*. Paper to be presented at the Conference of the European Group of Public Administration, Workshop on "Quality, Satisfaction and Trust in Government: Reasessing Trust in a Reinvented Government", Oeiras, Portugal, 3-6 September 2003.
- Delhey, Jan and Kenneth Newton. 2002. *Who Trusts? The Origins of Social Trust in Seven Nations*. Research Unit "Social Structure and Social Reporting. Social Science Research Center Berlin (WZB).
- Duffy, Bobby; Philip Downing and Gideon Skinner. 2003. *Exploring Trust in Public Institutions*. MORI Social Research Institution. Report for the Audit Commission.
- Fukuyama, Francis. 2002. *Trust: Kebajikan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*. Penerjemah Ruslani. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Qalam.
- Gay, Paul Du (ed). 2005. *The Values of Bureaucracy*. New York: Oxford University Press.
- Gordon, Margaret T. 2000. Public trust in government: the US media as an agent of accountability?. *International Review of Administrative Sciences*. 66: 297-310.
- Harisalo, Risto and Jari Stenvall. 2001. *Trust Management in Governance: Ministries as Study Objects*. University of Tempere. Annual Conference of the European Group of Public Administration (EGPA) in Vaasa University September 2001.
- Harisalo, Risto and Jari Stenvall. 2002. *Citizen's Trust in Government*. Paper prepared for the Annual Conference of the European Group of Public Administration, Study Group 2: Productivity and Quality in the Public Sector, Postdam, 4-7 September 2002.
- Hinna, Luciano and Fabio Monteduro. 2003. *Trust in Local Authorities: The Role of Social Reporting to Citizens*. Papers presented to the European Group of Public Administration (EGPA), Study Group on

- Quality and Productivity in the Public Sector. Annual Conference Oeiras, Portugal 3-6 September 2003. [Http://www.kuleuven.ac.be/facdep/social/pol/io/qual/egpa/lisbon/paper_lisbon_monteduro.htm](http://www.kuleuven.ac.be/facdep/social/pol/io/qual/egpa/lisbon/paper_lisbon_monteduro.htm).
- Hirschman, Alberto. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Respons to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Inglehart, Roland, "Trust, well-being and Democracy". Dalam Mark E. Warren ed. 1999. *Democracy and Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kastelein, Johan. 2002. *Transparency and Trust*. European Group of Public Administration. Study group 2: Productivity and Quality in the Public Sector. Working theme: Quality, Satisfaction and Trust in Government. Potsdam, Germany, 4-7 September 2002.
- Kathi, Pradeep Chandra and Terry L. Cooper. 2005. Democratizing the Administrative State: Connecting Neighborhood Councils and City Agencies. *Public Administration Review* 65: 559-568.
- Kim, Seok-Eun. 2005. The Role of Trust in the Modern Administrative State. *Administration and Society* 37 (5):611-635.
- Kim, Byong Seob dan Jin Hyung Kim. 2007. Increasing Trust in Government through more Participatory and Transparent Government. Tersedia di <http://www.unpar.org/innovmed/documents/Vienna07/28June07/BSKIM.pdf>.
- King, Cheryl Simrell and Camilla Stivers, "Introduction: The Anti-Government Era". Dalam Cheryl Simrell King and Camilla Stivers ed. 1998. *Government is Us: Public Administration in an Anti-Government Era*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Kramer, Roderick and Tom R. Tyler. 1996. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mahoney, Michelle S. and Paul Webley. 2004. The Impact of Tranparency: A Cross-National Study. Tersedia di http://www.fig.net/news/news_2004/mahoney_webley.pdf.

- Marlowe, Justin. 2003. *Deconstructing Public Trust in Public Administration*. Tersedia di <http://www.uwm.edu/People/rjeger/justrust.doc>.
- Mayer, R. C; Davis, J. H and Schoorman F. D. An Integrative Model of Organisational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20. No. 3, 709–734.
- Misztal, Barbara. 2001. Trust and cooperation: the democratic public sphere. *Journal of Sociology* 37:371-386.
- Mollering, Guide. 2001. The Nature of Trust: From George Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociolgy* 35 (2), 2001:403-420
- Moon, M. Jae: 2003. *Can IT Help Government to Restore Public Trust?: Derclining Public Trust and Potential Prospects of IT in the Public Sector*. Tersedia di <http://www.wuv.hicss.hawaii.edu/HICSS36/HICSSpapers/ETEGM01.pdf>.
- Moreland, Richard L. and John M. Levine. 2002. Socialization and Trust in Work Groups. *Group Process and Intergroup Relations* 5:185-201.
- Nyhan, Ronald C. 2000. Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration* 30:87-109.
- Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princenton, New Jersey: Princenton University Press.
- Ritzer, George and Douglas J. Goodman. 2004. *Teori Sosiologi Modern*. Terjemahan Alimandan. Edisi Keenam. Jakarta: Prenada Media.
- Rose-Ackerman, Susan. 2001. *Trust, Honesty, and Corruption: Reflection on the State-Building Process*. Tersedia di <http://lsr.nellco.org/yale/lepp/papers/255>
- Rossouw, G. J. (Deon). 2005. *Corporate Governance and Trust in Business*. Tersedia di www.isbee.org/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=4
- Scandura, Terri A. dan Ekin K. Pellegrini. Trust and leader--member

- exchange: a closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Nov, 2008.
- Seligman, Adam B. 1997. *The Problem of Trust*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Shelton, Samuel Terrance. 2002. *Employees, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust*. A Dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Public Administration.
- Shulock, Nancy. 2005. *A Framework for Incorporating Public Trust Issues in States' Higher Education Accountability Plans*. Tersedia di <http://www.csus.edu/ihe/PDFs/public%20trust%20FINAL.pdf>.
- Silalahi, Ulber. 2006. Pengaruh Partisipasi, Responsivitas, Transparansi dan Akuntabilitas Pelayanan Publik terhadap Kepercayaan pada Pemerintah Daerah: Studi pada Pemerintah Kota Bandung dalam Pelayanan Ijin Usaha. Disertasi. Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Sztompka, Piotr. 1997. *Trust, Distrust and the Paradox of Democracy*. Tersedia di <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/1997/p97-003.pdf>
- Tolbert and Mossberger. 2003. *The Effects of E-Government on Trust and Confidence in Government*. Tersedia di <http://www.digitalgovernment.org/dgrc/dgo2003/cdrom/PAPERS/citsgovt/tolbert.pdf>
- Uslaner, Eric. 2004. Trust, Democracy, and Governance: Can Government Policies Influence Generalized Trust. Dalam Dietlind Stolle and Marc Hooghe, ed. 2004. *Generating Social Capital*. Palgrave.
- Walle, Steven Van de and Geert Bouckaert. 2003. *Public service performance and trust in government: the Problem of Causality*.
- Wang, Xiaohu and Montgomery Wan Wart. 2007. When Public Participation in Administration Leads to Trust: An Empirical Assesment of Manager's Perceptions. *Public Administration Review*, Volume 67, Number 2, March/April 2007, pp. 265-278.
- Warren, Mark E. (ed). 1999. *Democracy and Trust*. Cambridge:

Cambridge University Press.

Wojcicki, Ed. 2001. *A Nation of Civic Freelancers: The Uneven Scholarship of Civic Engagement*. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of a master's degree Master of Arts in Political Studies. University of Illinois at Springfield. November 20, 2001. Tersedia di <http://people.uis.edu/ewojc1/Published%20articles/wojcicki-thesisDec2001.doc>.

Vogus, Timothy J. dan Kathleen M. Sutcliffe, The Impact of Safety Organizing, Trusted Leadership, and Care Pathways on Reported Medication Errors in Hospital Nursing Units. Brief Report. Tersedia di <http://www.owen.vanderbilt.edu/vanderbilt/data/research/2198full.pdf>

Zemyatina M.F and Beskrovnaya B.A. Assessment of Transparency in the Budget Process in the Participating Regions of the Project: Experience and Problems. Tersedia di <http://www.internationalbudget.org/themes/BudTrans/Russia.pdf>

Sumber lain:

<http://www.nevillehobson.com/2009/01/28/truth-and-consequences-about-trust/>).

RIWAYAT HIDUP

Dr. Ulber Silalahi, Drs., MA.

PERSONAL

- **NAMA** : Dr. Ulber Silalahi, Drs., MA.
- **TEMPAT/TGL LAHIR** : Pematang Siantar 15-04-1957
- **ALAMAT RUMAH** : Jl. Bojong Indah 5 Bandung 40191
Indonesia
: Tel. 022-251 7510
: Hp. 0812 219 4163
- **STATUS** : Menikah, satu istri dan satu anak

PENDIDIKAN

- 1980 Lulus S-1 (Drs) Administrasi Negara, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.
- 1989 Lulus S-2 (MA) Administrasi Negara, Universitas Indonesia, Jakarta.
- 2006 Lulus S-3 (DR) Ilmu Sosial Bidang Kajian Utama Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- 2008 memiliki Sertifikat Pendidik.
- 2009 memiliki Sertifikat sebagai Asesor Sertifikasi Dosen.

PEKERJAAN

- Tahun 1981-sekarang menjadi Dosen tetap program studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan Bandung
- Tahun 1983-sekarang menjadi Dosen Kopertis Wilayah IV dipekerjakan di Universitas Katolik Parahyangan.
- Tahun 1990-1994 sebagai Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

- Tahun 1994-1997 sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
- Tahun 2007-2011 sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

PELATIHAN, WORKSHOP DAN SEMINAR (Pilihan)

- Nara Sumber dalam Workshop tentang Metode Penelitian Sosial. Diselenggarakan Oleh Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Bandung pada Tanggal 20 November dan 20 Desember 2006 di Kampus STIALAN Bandung.
- Pembicara dalam Seminar Nasional XX Asosiasi Ilmu Politik Indonesia tentang Reformasi Birokrasi dan Pemberantasan Korupsi di Indonesia, pada tanggal 3-4 Mei 2006 di Medan.
- Pelatih dalam Pelatihan Orientasi Tugas dan Fungsi Anggota DPRD se Indonesia. Diselenggarakan oleh Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri, Bandung, Indonesia Tahun 2003-sekarang.

PUBLIKASI

Buku

- Studi Tentang Ilmu Administrasi: Teori dan Dimensi (Murni Baru Algesindo, 1992).
- Asas-asas Manajemen (Penerbit Mandar Madju, 2004).
- Metode Penelitian Sosial (Unpar Press tahun 2006; Penerbit Aditama tahun 2009)

Hasil Penelitian

- Kajian Penyiapan Rancangan Produk Hukum tentang Koordinasi Pemerintah Daerah (2001, sebagai anggota).
- Konflik Intra Etnik dalam Masyarakat Toba (telah terbit menjadi buku, cetakan ke 2. 2005).
- Penguatan Peran dan Wewenang Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan Republik Indonesia (2007).

- Birokrasi dalam Masyarakat Tradisional: Ideologi, Struktur dan Kuasa (siap diterbitkan menjadi buku tahun 2010).
- Administrasi Publik Demokratis dan Kepercayaan Publik Kepada Pemerintah Daerah (siap diterbitkan menjadi buku 2010).

Publikasi Lainnya (Pilihan)

Jurnal ilmiah

- Relevansi semangat birokrasi lokal tradisional dalam merevitalisasi birokrasi lokal modern Indonesia di era otonomi daerah: Kasus birokrasi dalam masyarakat tradisional batak toba di sumatera utara. *Jurnal Administrasi Publik*, Tahun I, Nomor 1, Agustus 2002, ISSN 1412 - 7040.
- Relevansi kebijakan human-centered development dan perbaikan kualitas pendidikan dalam pengembangan kualitas sumberdaya manusia Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, Tahun II, Nomor 1, April 2003, ISSN 1412 - 7040.
- Komunikasi pemerintahan: mengirim dan menerima informasi tugas dan informasi publik. *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 3, Nomor 1, April 2004, ISSN 1412 – 7040.

Makalah dipresentasikan:

- Administrasi Publik Indonesia dalam Perspektif Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Seminar. Fisip UNPAR dan Lund University Swedia, 17 Mei 2000.
- Mengatasi Krisis di Indonesia : Membangun Legitimasi dan Kredibilitas Pemimpin". Seminar, Fisip UNPAR, 17 Mei 2001.
- Pengawasan Politik dalam Perspektif Manajemen Pemerintahan. STPDN, 17 April 2002.
- Relevansi Semangat Birokrasi Lokal Tradisional dalam Merevitalisasi Birokrasi Lokal Modern Era Otonomi Daerah: Kasus Kabupaten Tapanuli Utara Sumatera Utara. Workshop CPMS Fisip Unpar, 27 Mei 2002.
- Pembuatan Kebijakan Publik di Daerah : Apa, Siapa, Bagaimana. Pusat Kajian Kebijakan Publik STPDN, 17 Juni 2002.
- Pemberdayaan Masyarakat Lokal dalam Proses Kebijakan Publik

- di Tingkat Lokal. Pusat Kajian Kebijakan Publik STPDN, 29 Juni 2002.
- Reposisi Pengawasan Legislatif Daerah terhadap Kinerja Eksekutif Daerah dalam Perspektif Manajemen Publik. Pusat Kajian Pemerintah STPDN, 29 Juni 2002.
 - Pengawasan Politik. Pusat Kajian Pemerintahan STPDN, Juli, 2002.
 - Kebijakan Publik dalam Perspektif Daerah : Tujuan, Proses dan Aktor-Aktor. Pusat Kajian Kebijakan Publik STPDN, 24 September 2002.
 - Fungsi Partai Politik dalam Era Otonomi Daerah. Pusat Kajian Kebijakan Publik STPDN, 20 Agustus 2003.
 - Perilaku Memilih dalam Pemilu : Memasarkan Ide Politik untuk Memengaruhi Perilaku Memilih. Pusat Kajian Kebijakan Publik STPDN, 1-2 September 2003.
 - Relevansi Kebijakan Human-Centered Development dan Perbaikan Kualitas Pendidikan dalam Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia. Jurnal Administrasi Publik, Tahun II, Nomor 1, April 2003, hal. 96-117, ISSN 1412-7040
 - Komunikasi pemerintahan: mengirim dan menerima informasi tugas dan informasi publik". Jurnal Administrasi Publik, Volume 3, Nomor 1, April 2004, hal. 32-48, ISSN 1412-7040
 - Administrasi Publik Buruk, Korupsi Merebak. International Workshop Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fisip UNPAR dan Lund University Swedia, 28-29 April 2005.
 - Manajemen Pencegahan Korupsi di Sektor Publik : Kerangka Analisis Sebab-Respon. Seminar Nasional XX, Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIPi), 3-4 Mei 2006.
 - Bagaimana Menulis Proposal Penelitian ?. Makalah, STIA LAN Bandung, 22-23 Nopember 2006.
 - Optimalisasi Pelaksanaan Pengawasan DPRD untuk Mewujudkan *Clean Local Government*. Pusat Kajian Pemerintah STPDN, 29 November 2006.
 - Reposisi dan Optimalisasi Pelaksanaan Pengawasan DPRD Atas Kinerja Pemerintah Daerah". Dalam Workshop Peningkatan

Kompetensi Anggota DPRD Kabupaten Bungo Propinsi Jambi. Diselenggarakan oleh Pusat Kajian Pemerintah STPDN Jatinangor pada Hari Rabu, 4 April 2007 di Hotel Kedaton Bandung.

- Rekonsiliasi Sosial: Suatu Kerangka Analisis dari Teori Konsensus. *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 5, Nomor 2, Oktober 2008, hal. 130-269, ISSN 1412-7040

Artikel dalam Media Massa

- Otonomi Daerah dan Egoisme Lokal. Dalam *Harian Media Indonesia*, 18 Desember 2001.

Disertasi

Pengaruh Partisipasi, Responsivitas, Transparansi dan Akuntabilitas Pelayanan Publik terhadap Kepercayaan Publik kepada Pemerintah Daerah; Studi di Pemerintah Kota Bandung dalam Pelayanan Ijin Usaha. Dipertahankan dan dinyatakan Lulus di Universitas Padjadjaran tahun 2006 di bawah bimbingan promotor:

1. Prof. Dr. J. Winardi, SE.
2. Prof. Dr. Ateng Syafrudin, SH.
3. Prof. Dr. Rusadi Kantaprawira, SH.