

KEPERCAYAAN ADALAH FAKTOR SUKSES PADA KONTRAKTOR INTERNATIONAL JOINT OPERATION (IJO) UNTUK MENDUKUNG PEMBANGUNAN PROYEK INFRASTRUKTUR

Shirly Susanne Lumeno

Mahasiswa Program Doktor, Program Studi Teknik Sipil, FTSL, ITB, Jl. Ganesa No.10 Bandung 40132

Email : shirly_lumeno@students.itb.ac.id

Abstrak

Kepercayaan adalah faktor sukses bagi kontraktor International Joint Operation yang bermitra karena melibatkan kontraktor asing dan kontraktor domestik yang memiliki latar belakang budaya, pola pikir yang berbeda untuk mencapai tujuan proyek guna mendukung pembangunan proyek infrastruktur di Indonesia selanjutnya. Makalah ini akan membahas kepercayaan merupakan faktor sukses bagi kontraktor International Joint Operation melalui studi kasus di proyek infrastruktur yang dikerjakan dua kontraktor yaitu kontraktor asing dan kontraktor domestik dimana kedua pihak menempatkan tenaga kerjanya dalam struktur organisasi IJO. Data dikumpulkan dengan melakukan survey melalui kuesioner yang diisi oleh tenaga kerja kedua mitra serta wawancara langsung ke setiap divisi yang diwakili oleh manajer dan supervisor masing-masing divisi proyek tersebut. Hasil penelitian menunjukkan kepercayaan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan/sukses bagi kontraktor yang tergabung dalam IJO. Kepercayaan ditunjukkan melalui pemberian dan penerimaan berupa informasi pekerjaan, tugas serta wewenang tenaga kerja dalam struktur organisasi proyek. Keberhasilan tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas sangat tergantung pada berapa besar kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan dalam mendelegasikan ataupun menerima hasil pekerjaan dari bawahannya khususnya tenaga kerja dari mitranya, kepercayaan saling memberikan informasi pekerjaan maupun menerima dari tenaga kerja mitra baik dalam satu divisi maupun antar divisi pada proyek tersebut. Melalui kepercayaan yang dibangun oleh pimpinan antar mitra terhadap tenaga kerja yang ditempatkan dalam proyek IJO, serta kepercayaan antar tenaga kerja akan menghasilkan kinerja baik yang tercermin dari hubungan kerja, serta kualitas kerja sehingga tujuan proyek JO berhasil. Identifikasi kepercayaan melalui responden selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk merancang faktor keberhasilan dalam IJO untuk mendukung pembangunan proyek infrastruktur selanjutnya.

Kata Kunci : International Joint Operation (IJO); Kepercayaan; Faktor Keberhasilan; Infrastruktur.

Pendahuluan

Pembangunan proyek infrastruktur di Indonesia dalam skala besar yang memerlukan rekayasa keahlian dan biaya tinggi, serta teknologi tinggi sering melibatkan kontraktor dalam dan luar dalam suatu aliansi strategis yang disebut *International Joint Operation* (IJO) atau IJVs bagi negara luar. Kemitraan yang dibangun dalam bentuk kerjasama IJO selama proyek berlangsung sangatlah tidak mudah dibandingkan dengan *joint operation* domestik mengingat kedua partisipan memiliki latar belakang budaya, ekonomi, dan politik berbeda (Jamil, 2008). Sehingga sangatlah mungkin pola kemitraan ini dibangun atas dasar kepercayaan. Beberapa literatur maupun penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan dasar dari terbentuknya sebuah hubungan kemitraan ataupun kerjasama juga menjadi bagian faktor suksesnya sebuah proyek melalui kerjasama kemitraan yang dibentuk. Dalam membangun hubungan kemitraan antar perusahaan, kepercayaan menjadi tantangan bagi semua aliansi terutama dalam usaha patungan/kemitraan (IJVs) (Das dan Teng, 1998; Dyer dan Chu, 2000). Di negara berkembang kepercayaan sebagai bagian utama yang masih sulit dibangun karena tingkat risiko yang tinggi dan ketidakpastian yang ditimbulkan akibat perbedaan lintas negara antara mitra berkaitan dengan budaya, politik, dan kebijakan (Atuahene-Gima dan Li, 2002; Child dan Faulkner, 1998; Jamil dkk, 2008)). Sebuah survey pernah dilakukan di Amerika Serikat oleh Construction Industry Institute (CII) dan peneliti lainnya pada proyek kemitraan dan hasil menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan faktor sukses kunci sebuah proyek kemitraan (Crane dkk, 2000; Todeva dan Knoke, 2005; Sillars, 2002; Adnan dkk, 2011). Lebih spesifik lagi Khorassani dkk (2011) menyebutkan bahwa kepercayaan memberikan dampak besar terhadap kinerja usaha patungan internasional di negara berkembang yang didasarkan pada teori lintas sosial. Sehingga dengan adanya kepercayaan satu sama lain antar mitra dalam bekerja, IJO akan bertahan lama (Adnan dkk, 2011).

Kepercayaan dalam konteks khusus pada proyek konstruksi Indonesia pernah diteliti sebelumnya namun lebih spesifik ke dalam proyek skala internasional berupa bentuk usaha patungan (IJO) hampir tidak ada peneliti

yang mengkajinya. Untuk itu penelitian ini akan mengkaji kepercayaan sebagai faktor sukses pada kontraktor IJO berbasis proyek yang memberikan melalui pengujian hubungan antarorganisasi lewat interaksi tenaga kerja kedua mitra yang ditempatkan dalam satu struktur organisasi. Kepercayaan adalah keyakinan dari semua pihak diantara satu dengan yang lainnya yang dapat diandalkan dalam memenuhi kewajiban dari hubungan timbal balik (Pruit, 1981). Kepercayaan juga merupakan bagian dari faktor budaya berupa tingkat kepercayaan antara tenaga kerja dalam penerimaan ataupun penyampaian informasi tugas dari rekannya yang dapat menimbulkan masalah apabila tidak dipahami dengan baik (Lumeno, 2011). Kepercayaan membuat pemahaman timbal balik lebih mudah dan manfaat kedua mitra, dan oleh karena itu diasumsikan bahwa kepercayaan memiliki dampak langsung pada kinerja IJO (Brothers dan Bamossy, 2006; Luo, 2001; Ngetal, 2007; Robson dkk, 2008). Pada penelitian ini, studi kasus dilakukan pada *International Joint Operation* (IJO) antara sebuah perusahaan kontraktor domestik dengan mitranya kontraktor asing di dalam sebuah proyek pembangunan bendungan dan pembangkit listrik tenaga air di Sulawesi Selatan. Bentuk kerja sama *joint operation* ini bersifat terintegrasi dimana tenaga kerja kedua mitra melebur membentuk suatu tim kerja dengan manajemen sendiri.

International Joint Operation dalam Industri Konstruksi

Industri peneliti AEC menunjukkan aliansi adalah salah satu alat yang harus digunakan perusahaan untuk berhasil dalam memenuhi permintaan pasar di masa datang (Sillars, 2002). IJO merupakan suatu tipe aliansi strategis khusus yang memberikan peluang khusus untuk mengkombinasikan kompetensi tertentu bagi perusahaan yang berpartisipasi (Geringer, 1988) yang memiliki entitas hukum terpisah yang bersifat semiotonom (Marzuki dan Lumeno, 2010) sehingga dapat bersaing di pasar global (Badger dan Mulligan 1995). Partisipan *joint operation* seringkali bergabung melalui kontrak perjanjian dan masing-masing entitas memberikan kontribusi sumber daya berupa keterampilan, pengalaman, pembiayaan atau sumber daya fisik (Liu dan Fellow, 2008; Badger dkk, 1993). Dan kerjasama kemitraan IJO ini akan dibubarkan atau perjanjian berakhir setelah pekerjaan proyek selesai sehingga kedua mitra akan kembali ke organisasi masing-masing. Istilah *International Joint Operation* (IJO) hanya berlaku di Indonesia sementara di negara luar lebih populer dengan *International Joint Venture* (IJV).

Joint operation adalah bentuk usaha patungan/kemitraan dengan melibatkan sedikitnya dua partisipan yang berkontribusi ekuitas dan sumber daya mereka dan salah satu mitra memiliki kantor pusat diluar negara proyek *jo* tersebut berlangsung (Ozorhon dkk, 2007). Perusahaan-perusahaan konstruksi telah secara ekstensif menggunakan IJO sebagai cara untuk memasuki pasar konstruksi yang baru diseluruh dunia dan mengeksplor kekuatan mereka diluar negeri melalui kerjasama dengan mitra lokal (Yates, 1991). Setiap tahun jumlah IJO tumbuh pesat terutama di negara berkembang (Lim dan Liu, 2001; Dikmen dkk, 2008). Sebagaimana diungkapkan oleh Ozorhon dkk. (2007), *joint operation* (JO) menjadi lebih populer karena penting di dalam kompetisi global.

Definisi Kepercayaan

Kepercayaan adalah pusat dalam hubungan antar manusia baik hubungan pribadi, kelompok maupun bermasyarakat (Girmscheid dan Brockmann, 2005). Menurut Rousseau *et al* (1998), kepercayaan adalah wilayah psikologis yang merupakan perhatian untuk menerima apa adanya berdasarkan harapan terhadap perilaku yang baik dari orang lain. Kepercayaan merupakan asas dalam kesepakatan sebuah hubungan kemitraan (Lazar, 2000; Girmscheid, 2005; Liu dan Fellow, 2008). Dan kepercayaan adalah cara untuk meningkatkan kerjasama, mengembangkan fleksibilitas, mengurangi biaya dan meningkatkan pengetahuan yang dapat ditransfer (Hit dkk, 2003). Berdasarkan beberapa definisi tersebut dikaitkan dengan proyek konstruksi IJO, sangat jelas bahwa kepercayaan sangat penting dan besar perannya dalam membangun hubungan kerjasama antar mitra sehingga tujuan proyek dapat tercapai. Beberapa pengalaman telah membuktikan bahwa kurangnya kepercayaan runtuhnya usaha patungan (Nielson, 2007).

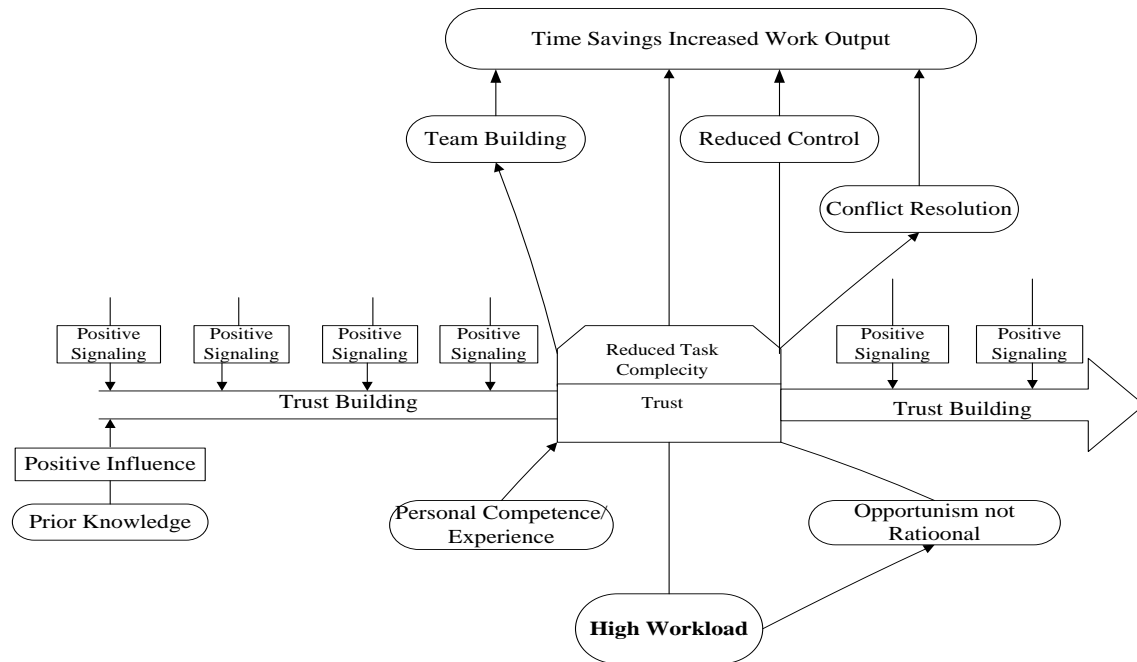
Dimensi Kepercayaan

Kepercayaan antar mitra dibangun antara pihak-pihak yang belum saling mengenal dengan baik atas dasar kesadaran, keyakinan, niat baik dan memiliki tujuan yang sama melalui interaksi maupun proses komunikasi dan informasi pekerjaan. Menurut McKnight dkk (2002) bahwa kepercayaan memiliki dua dimensi dilihat dari segi kepercayaan konsumen yaitu :

- 1) *trusting belief* adalah sejauh mana seseorang percaya dan merasa yakin terhadap orang lain dalam suatu situasi. Dihubungkan dengan kontraktor proyek konstruksi IJO, bahwa sejauh mana pimpinan proyek ataupun tenaga kerja memberikan kepercayaan dan merasa yakin terhadap tenaga kerja mitranya dalam suatu situasi pekerjaan proyek JO melalui interaksi antar SDM selama proyek berlangsung.
- 2) *trusting intention* adalah sesuatu hal yang disengaja oleh seseorang yang bergantung pada orang lain dalam suatu kondisi, hal ini terjadi secara pribadi dan langsung mengarah pada orang lain berupa memberikan informasi dan bersedia dengan setiap konsekuensi risiko yang ada. Dalam situasi proyek IJO, menunjukkan bagaimana tenaga kerja salah satu mitra dalam interaksi yang ada menerima setiap konsekuensi risiko pekerjaan dan harus memberikan setiap informasi pekerjaan yang benar pada pimpinannya yang bukan berasal dari satu organisasi.

Model Kepercayaan dalam Proyek Konstruksi *International Joint Operation* (IJO)

Proyek konstruksi IJO memiliki kompleksitas ketidakpastian dan risiko tinggi serta beban kerja sangat besar sehingga membutuhkan suatu cara untuk dapat mengatasinya. Dari beberapa teori yang telah diuraikan sebelumnya situasi tersebut dapat diatasi dengan membangun kepercayaan antar mitra JO sehingga memungkinkan untuk membangun sebuah model pemahaman tentang proses kepercayaan yang dapat dilihat pada gambar 1.1 (Girmscheid dan Brockmann, 2005).



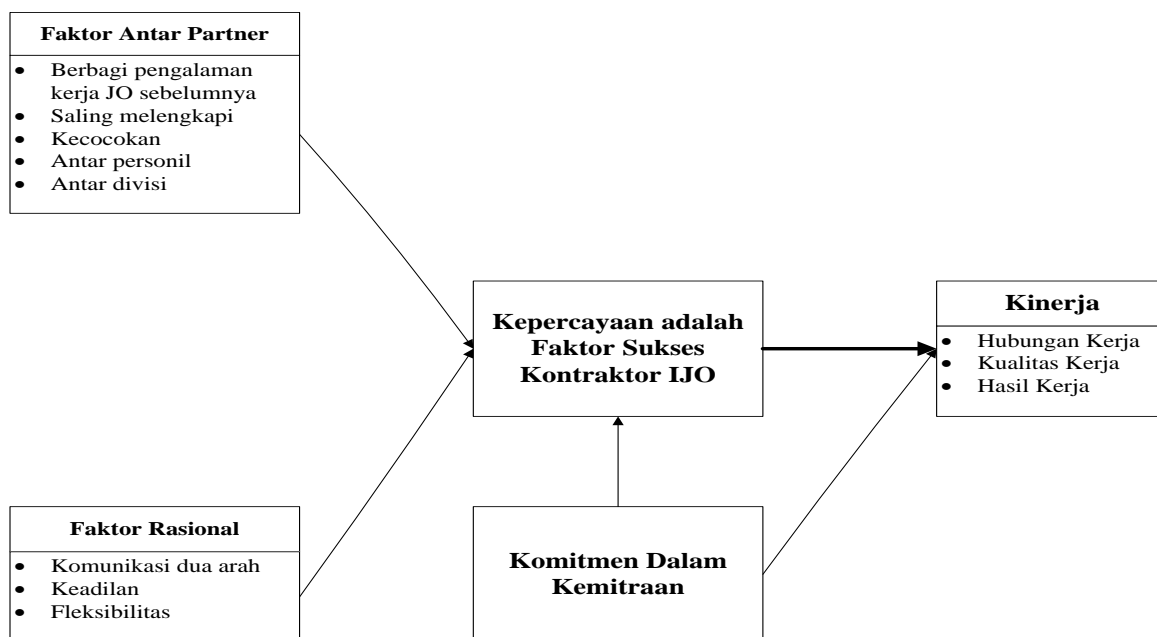
Gambar 1 Model Kepercayaan dalam Konstruksi IJO

Melalui model kepercayaan yang di gambarkan oleh Girmscheid dan Brockmann (2005) diatas menjelaskan pada sumbu vertikal, beban kerja (*high workload*) yang menjadi tinggi dikelola melalui kepercayaan. Kompetensi pribadi atau pengalaman (*personal competence/experience*) adalah anteseden penting sementara peluang (*opportunism not rational*) tidak dilihat sebagai pilihan yang rasional. Kepercayaan memfasilitasi pembentukan tim, sehingga kemungkinan penyelesaian tugas dan konflik harus sinkron sebagai solusi kedepan yang tepat Hal ini dapat berupa adanya interaksi social antar mitra, nilai kepercayaan antara tenaga kerja mitra serta tingkat kepercayaan dalam penerimaan dan pemberian tugas di antara mitra JO sangatlah penting untuk dapat membangun sebuah tim (Lumeno, 2011). Selain itu kepercayaan penuh sebagai cara mengurangi kebutuhan kontrol. Secara keseluruhan model yang disajikan menunjukkan kepercayaan memungkinkan pekerjaan yang banyak harus dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Sementara itu pada sumbu horizontal menggambarkan proses waktu-ketertagungan. Pengetahuan dan kebutuhan diantara sesama rekan mitra memberikan sinyal aktif sebagai pengaruh positif dari kepercayaan. Peneliti lainnya menambahkan dan menegaskan (Adnan dkk, 2011), komponen kepercayaan terdiri dari antar mitra dengan adanya komunikasi dua arah dan kepercayaan pada tingkat antar organisasi serta komitmen yang mempengaruhi kinerja. Pada tingkat organisasi banyak IJO menguraikan tanggung jawab mereka dengan pemisahan fungsional dan delegasi pekerjaan. Pada tingkat sosial, delegasi pekerjaan membutuhkan kepercayaan dalam kemampuan dan kemauan orang lain untuk melakukan tugas mitra tanpa pengawasan (Girmscheid dan Brockman, 2005). Ozorhon dkk. (2008) mengemukakan bahwa ada 6 faktor yang berkontribusi besar di dalam menghasilkan hubungan yang baik di antara para mitra yang terlibat di dalam IJO adalah komitmen, komunikasi, kooperasi, operasi yang pernah dilakukan bersama sebelumnya, dan kepercayaan.

Metode Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepercayaan sebagai faktor sukses pada kontraktor IJO untuk mendukung pembangunan proyek infrastruktur khususnya di Indonesia. lewat konsep kemitraan dan menilai faktor-faktor kepercayaan apa yang paling penting dibangun sehingga kinerja proyek meningkat dan faktor sukses mapan bermitra. Berdasarkan survey literatur dan survey lapangan berupa wawancara dan penyebaran kuesioner pada tenaga kerja yang menjadi objek penelitian yaitu studi kasus proyek Dam di Sulawesi Selatan berbasis proyek dengan bentuk IJO *integrated*, kontraktor domestic bermitra dengan kontraktor Jepang. Sebanyak 150 orang menjadi target responden dan semua responden mengembalikan kuesioner lengkap. Wawancara

dilakukan untuk memperkuat hasil jawaban dari kuesioner yang dikembalikan dan melihat kemungkinan adanya faktor lain yang penting untuk ditambahkan ataupun dibuang karena tidak penting. Responden adalah tenaga kerja pada level 1 manajemen sampai level 3 manajemen yang berasal dari kedua mitra JO dimana kontraktor domestiknya merupakan salah satu kontraktor BUMN besar di Indonesia dan mitra asingnya berasal dari Jepang yang sudah berpengalaman dalam proyek Infrastruktur di Indonesia sejak tahun 1970an. Sekalipun kedua mitra memiliki pengalaman JO namun proyek Dam di Sulawesi merupakan kerjasama pertama bagi kedua mitra dalam menyelesaikan pekerjaan konstruksi. Tenaga kerja dari perusahaan yang berpartisipasi diminta untuk menilai titik (1-5 skala likert). Data dianalisis berdasarkan 150 kuesioner yang balik dan lengkap dengan menggunakan SPSS15 paket perangkat lunak statistic dan menggunakan 95% confidence interval ($p < 0,05$). Hasil dari penelitian dibuat dalam bentuk deskriptif pada bagian berikut mengungkapkan signifikan parameter kepercayaan sebagai faktor sukses untuk pengoperasian kemitraan. Variabel penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan kombinasi dari penelitian sebelumnya yaitu Girmscheid dan Brockmann (2005); Adnan (2011) dan Lumeno (2011) dan keseluruhan variable diperlihatkan pada Gambar 2.



Gambar 2 Faktor-faktor Sukses Kepercayaan Kontraktor IJO

Hasil Penelitian

Tabel 1. Kepercayaan responden terhadap faktor antar partner

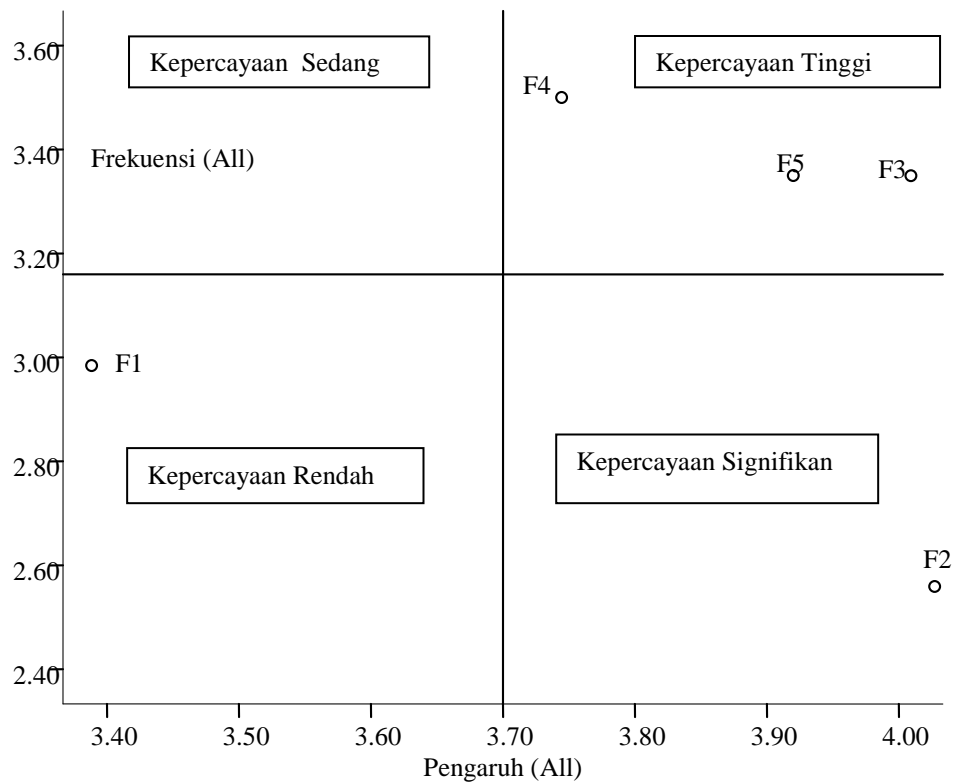
Faktor antar partner	Kepercayaan rata-rata seluruh responden (n=150)			
	Frekuensi		Tingkat Pengaruh	
	Nilai rata-rata	Interpretasi	Nilai rata-rata	Frekuensi
Berbagi pengalaman (F1)	3.00	Kadang-kadang	3.40	Sedang
Saling melengkapi (F2)	2.56	Sering	4.28	Besar
Kecocokan (F3)	3.35	Kadang-kadang	4.10	Besar
Antar personil (F4)	3.53	Jarang	3.75	Sangat Besar
Antar divisi (F5)	3.25	Kadang-kadang	3.95	Sangat Besar

Keterangan:

N = jumlah responden

Frekuensi dari kepercayaan: sangat jarang (interval nilai 1.00-1.80); jarang (interval nilai 1.81-2.60); kadang-kadang (interval nilai 2.61-3.40); sering (interval nilai 3.41-4.20); sangat sering (interval nilai 4.21-5.00).

Tingkat pengaruh: sangat kecil (interval nilai 1.00-1.80); kecil (interval nilai 1.81-2.60); sedang (interval nilai 2.61-3.40); besar (interval nilai 3.41-4.20); sangat besar (interval nilai 4.21-5.00).



Gambar 3. Matriks tingkat kepercayaan pada faktor antar partner

Keterangan:

Kuadran I: kepercayaan tinggi (Frekuensi: tinggi, pengaruh: besar); Kuadran II: kepercayaan moderat (Frekuensi terjadi: tinggi, pengaruh: kecil); Kuadran III: kepercayaan signifikan (Frekuensi terjadi: rendah, pengaruh: besar); Kuadran IV: kepercayaan rendah (Frekuensi terjadi: rendah, pengaruh: kecil).

Tabel 2. Kepercayaan responden terhadap faktor rasional

Faktor rasional	Kepercayaan rata-rata seluruh responden (n=150)			
	Frekuensi		Tingkat Pengaruh	
	Nilai rata-rata	Interpretasi	Nilai rata-rata	Frekuensi
Komunikasi dua arah (F6)	3.35	Jarang	4.19	Sangat Besar
Keadilan (F7)	2.97	Jarang	4.35	Sangat Besar
Fleksibilitas (F8)	2.85	Sering	4.10	Besar

Keterangan:

N = jumlah responden

Frekuensi dari kepercayaan: sangat jarang (interval nilai 1.00-1.80); jarang (interval nilai 1.81-2.60); kadang-kadang (interval nilai 2.61-3.40); sering (interval nilai 3.41-4.20); sangat sering (interval nilai 4.21-5.00).

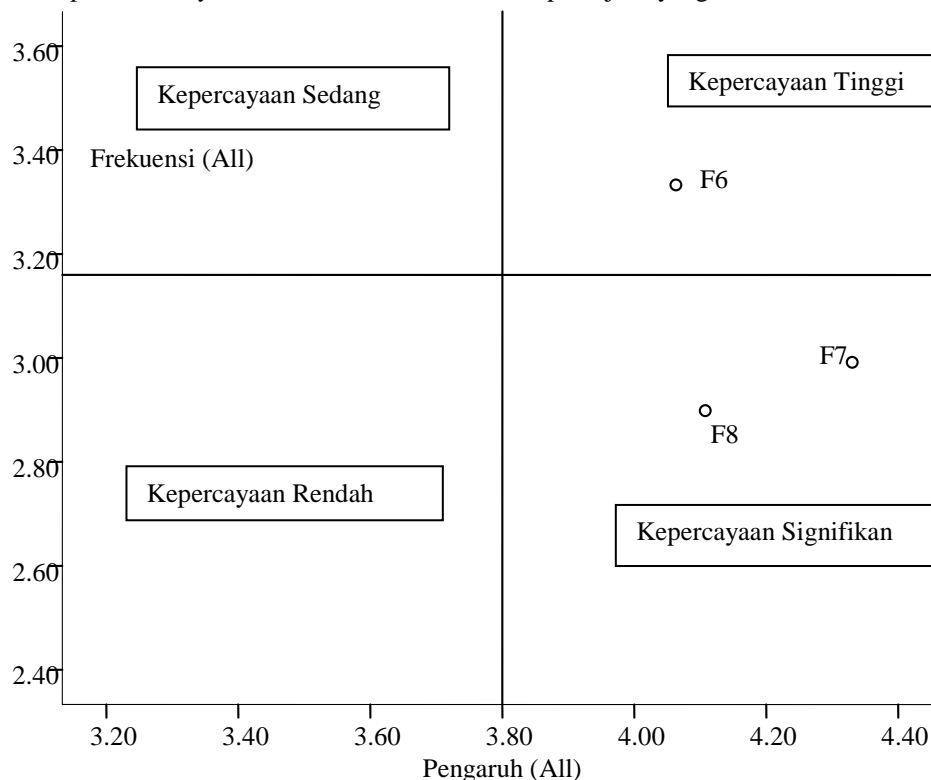
Tingkat pengaruh: sangat kecil (interval nilai 1.00-1.80); kecil (interval nilai 1.81-2.60); sedang (interval nilai 2.61-3.40); besar (interval nilai 3.41-4.20); sangat besar (interval nilai 4.21-5.00).

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan tenaga kerja di dalam organisasi *joint operation* terhadap faktor antar partner sangat tinggi seperti diperlihatkan pada **gambar 3**. Hal ini terlihat dari 5 faktor antar partner responden menyatakan bahwa terdapat 3 faktor yang sangat mempengaruhi kepercayaan bermitra untuk dapat sukses dalam IJO. Saling cocok atau banyak kesamaan dalam bersikap pada lingkungan kerja bisa terjadi karena adanya tingkat kepercayaan yang tinggi antar partner. Demikian pula dengan kepercayaan antar personil dan antar divisi harus tinggi atau kuat diantar personil karena akan memberikan dampak pada kesuksesan kontraktor dalam hubungan kemitraan *joint operation*. Pada faktor lainnya seperti berbagi pengalaman dan saling melengkapi antara tenaga kerja mitra, kepercayaan tidak menunjukkan signifikan yang berarti. Dengan demikian secara keseluruhan pada faktor antar partner/mitra, kepercayaan sangat besar pengaruhnya dan memberikan kontribusi besar terhadap

kontraktor IJO untuk dapat sukses dalam kerjasama tersebut. Membutuhkan usaha besar bagi setiap personil yang bermitra agar dapat berinteraksi dengan baik dan melandasi semua interaksi tersebut dengan kepercayaan sehingga kontraktor dapat berhasil diikuti dengan peningkatan kinerja.

Selanjutnya pada faktor rasional faktor komunikasi dua arah akan terjadi apabila kepercayaan tinggi tumbuh dalam diri personil kedua mitra. Komunikasi dua arah frekuensinya sering terjadi akibat adanya interaksi tenaga kerja kedua mitra yang berlangsung setiap hari dalam bentuk penyampaian dan penerimaan informasi tugas, baik dalam satu divisi maupun antar divisi juga dengan pimpinan. Sebagian responden sepakat bahwa komunikasi dua arah apabila tidak dilandasi oleh kepercayaan akan sangat berdampak buruk pada hubungan kerja, kualitas kerja serta penurunan produktivitas kerja kedua mitra sehingga menurunkan kinerja perusahaan IJO. Memang bukan suatu hal yang mudah ketika menaruh kepercayaan kepada pihak lain yang bukan berasal dari satu organisasi terlebih dari negara yang berbeda. Namun, di sini letak keunikan dari kerjasama IJO untuk setiap personil dapat menaruh kepercayaan penuh kepada mitranya ketika berdiskusi untuk suatu pekerjaan yang harus diselesaikan bersama



Gambar 4. Matriks tingkat kepercayaan pada faktor rasional

Keterangan:

Kuadran I: kepercayaan tinggi (Frekuensi: tinggi, pengaruh: besar); Kuadran II: kepercayaan moderat (Frekuensi terjadi: tinggi, pengaruh: kecil); Kuadran III: kepercayaan signifikan (Frekuensi terjadi: rendah, pengaruh: besar); Kuadran IV: kepercayaan rendah (Frekuensi terjadi: rendah, pengaruh: kecil).

Kesimpulan

Joint operation international berbasis proyek dengan melibatkan tenaga kerja yang memiliki latar belakang dan kebangsaan berbeda yang bekerja dalam satu pekerjaan bersama untuk mencapai tujuan proyek. Karna itu, ada faktor yang harus diperhatikan oleh masing-masing mitra yang berhubungan dengan membangun sebuah kepercayaan diantara personil. Hal ini penting diperhatikan karena berdampak kepada pengambilan keputusan operasional proyek. Studi kasus terhadap kepercayaan memiliki korelasi yang kuat dengan kesuksesan kontraktor IJO serta hubungan kerja dan kualitas kerja dari personil yang terlibat. Selanjutnya, ada indikasi yang kuat yang ditunjukkan pada faktor antar partner untuk mencapai sukses. Kehadiran mitra asing dalam kerja sama dengan posisi sebagai pengambil keputusan, *main contractor* dan memiliki saham bukan tidak mungkin akan memberikan atmosfer kerja yang tidak sehat mengingat proyek berada dalam wilayah kontraktor domestik. Namun semua dapat dikendalikan dengan baik apabila kepercayaan dijadikan landasan dasar dalam aliansi kemitraan proyek IJO. Tanpa kepercayaan kerjasama IJO tidak dapat diteruskan, untuk itu kepercayaan adalah faktor penentu suksesnya kontraktor IJO dalam membangun proyek infrastruktur di Indonesia. Kepercayaan yang dibangun dengan baik, sangat tidak menutup kemungkinan untuk melanjutkan kerjasama tersebut pada proyek lainnya. Hal ini diungkapkan oleh responden, bahwa ketika hubungan kerjasama berhasil pihak mitra asing selanjutnya akan meminta kembali

kontraktor domestic untuk bermitra kembali pada proyek selanjutnya di Indonesia. Dari beberapa pengalaman JO, kontraktor asing akan selalu memilih mitra dengan kontrak lokal yang pernah bekerjasama yang memiliki catatan baik selama kerjasama berjalan. Juga, kontraktor asing akan meminta informasi dari lembaga konstruksi maupun lembaga pemerintah untuk memperoleh daftar kontraktor terbaik di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Atuahene-Gima K, Li HY. When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *J Mark* 2002;66(July):61– 81.
- Badger, W. and D. Mulligan (1995). "Rationale and Benefits Associated with International Alliances." *Journal of Construction Engineering and Management* 121(1).
- Brouthers, K. D. and Bamossy. G. (2006). Post-formation Processes in Eastern and Western European Joint Ventures. *Journal of Management Studies*, Vol.43, pp.203-229.
- Child J, dan Faulkner D., (1998), "Strategies of Cooperation: Managing Alliance, Networks, and Joint Ventures". Oxford' New York..
- Crane, T.G. Felder, J.P., Thompson, P.J., Thompson, M.G, Sanders, S.T.,(1999), "Partnering Measures". *Journal of Management in Engineering*, 15(2), 37-42.
- Das, TK. dan Teng, BS., (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Acad Manage Rev* 1998;23:491–512
- Doney, Patricia M. dan Joseph, P. Cannon., (1997), "An Examination of Trust in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 61. Pp. 35-51.
- Doney, P.M., Cannon, J.P., Mullen, M.R., (1998), "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23(3), pp. 531-546.
- Emanuela Todeva and David Knoke. 2005. "Strategic Alliances and Models of Collaboration." *Management Decision* 43:123-148.
- Girmscheid, G. and Brockman, C., (2005), Trust as a Success Factor in International Joint Ventures, "Technical Research Centre of Finland and RIL Association of Finish Civil Engineers", 69-81.
- Jamil, M., Mufti, N.A., and Khan, A.H.,(2008), Risk Identification for International Joint Venture Construction Projects, Karachi, Pakistan: *Proc. Of the First International Joint Venture Construction in Developing Countries (ICCIDC-I), Advancing and Integrating Construction Education, Research & Practice*, 291-299.
- Lazar, F.D., (2000), "Project Partnering: Improving the Likelihood of Win/Win Outcomes", *Journal of Management in Engineering*, 2000, 16(2), 71–83
- Liu, A.M.M and Fellows, R. An Eastern Perspective on Partnering. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2001, 8(1), 9-19.
- Lumeno, S.S (2011) Masalah Budaya Dalam Proyek International Joint Operation, *Jurnal Ilmiah Media Engineering*, Vol 1, No 2, 144-149.
- Luo, Y. (2001). Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures. *Administrative Science Quarterly*. Vol.46. pp.177-201
- Marzuki, P.F, dan Lumeno, S.S (2011). Persepsi Risiko Terhadap Penyediaan dan Pengelolaan Tenaga Kerja dalam International Joint Venture pada Proyek Infrastruktur, *Jurnal Teoritis dan Terapan Bidang Rekayasa Sipil*, *Jurnal Teknik Sipil*, ITB, Vol. 18 No.1, 11-29
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt., (1994), "The Commitment-Trust of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58. July, p. 20-38.

- Ng, P. W., Lau, C. and Nyaw, M. (2007). The effect of trust on international joint venture performance in China. *Journal of International Management*, Vol.13, pp.430-448
- Robinson, S.L., (1996), “*Trust and Breach of the Psychological Contract*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-590.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., and Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, Vol.19, pp.647-665.
- 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, 393–404.
- Tyler, A.H., Matthews, J.D., *An Evaluation of Definition and Key Element of Partnering*. The Royal Institution of Chartered Surveyor, Loughborough University, London, 1996
- Todeva, E. and Knoke, D., (2005), “Strategic Alliances and Models of Collaboration”, *Management Decision*, 43:123-148