



Peran Kepercayaan Sebagai Mediasi Hubungan Identifikasi Tim dan Konflik

Windra Laksana Putra¹

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern

Enggar Sulistiyono²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern

ABSTRACT. *Conflict plays an important role in work organizations where good conflict management can benefit the organization as a whole. The purpose of this study was to examine the relationship between trust, team identification and conflict in teams both task conflict and relationship conflict. The study also examined the effect of the relationship between team identification and conflict in teams with trust in colleagues as mediators. This research is an empirical research with a quantitative descriptive approach. This research uses a case study model involving 252 employees at a maufaktur company and 219 employees at a large pharmaceutical company in the Central Java region. The findings showed that team identification was associated with lower levels of relationship conflict and task conflict. These relationships are mediated by trust in their co-workers. The findings reveal concerns about the mechanisms by which employee attitudes influence performance behavior. The research also shows how managers and organizations create optimal levels of conflict in their teamwork.*

Keywords: *Trust, conflict, Team Identification, teamwork*

ABSTRAK. Konflik memainkan peran penting dalam organisasi kerja dimana pengelolaan konflik yang baik dapat menguntungkan organisasi sebagai satu kesatuan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara kepercayaan, identifikasi tim dan konflik dalam tim baik konflik tugas dan konflik hubungan. Penelitian ini juga memeriksa pengaruh hubungan antara identifikasi tim dan konflik dalam tim dengan kepercayaan terhadap rekan kerja sebagai mediator. Penelitian ini adalah penelitian empiris dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Penelitian ini menggunakan model studi kasus dengan melibatkan 252 karyawan pada perusahaan maufaktur dan 219 karyawan pada sebuah perusahaan farmasi besar di wilayah Jawa Tengah. Hasil temuan menunjukkan bahwa Identifikasi tim berhubungan dengan tingkat yang lebih rendah terhadap konflik hubungan dan konflik tugas. Hubungan ini dimediasi oleh kepercayaan terhadap rekan kerja mereka. Hasil temuan ini mengungkap kekhawatiran mengenai mekanisme bagaimana sikap karyawan berpengaruh pada perilaku kinerja. Penelitian ini juga menunjukkan cara untuk manajer dan organisasi dalam menciptakan tingkat konflik yang optimal dalam kerja tim mereka.

Kata kunci: Kepercayaan, konflik, Identifikasi Tim, kerjasama tim

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan lingkungan kerja yang selalu dinamis, potensi kompleksitas hubungan antar karyawan sangat rawan mengalami kesenjangan. Intensitas konflik dapat semakin meningkat ketika ada pertentangan antar karyawan dan ketika seseorang bekerja secara individual disaat pekerjaan tersebut membutuhkan kerjasama dengan orang lain atau dalam tim kerja. Organisasi semakin menyadari bahwa *teamwork* yang baik merupakan kunci kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi. Studi modern telah mengeksplorasi bahwa ruang lingkup kerja sama tim telah muncul dalam sistem yang berakar pada keyakinan, dan karyawan menerima perubahan yang menunjukkan sistem organisasi modern (Rahman, 2015). Tim biasanya menghadapi tugas yang saling ketergantungan, sehingga anggota tim saling bergantung satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dan mencapai

tujuan (Reimer et. al., 2017). Dibutuhkan sinergi yang kuat antara semua anggota tim sehingga menciptakan lingkungan dimana semua anggota bersedia memberikan kontribusi dan berperan dalam mendorong dan memelihara tim secara efektif. Umumnya, *teamwork* dianggap sebagai salah satu alat paling ampuh dalam mencapai tujuan tertentu di area bisnis dan aktifitas apapun (Jaca et.al., 2013). Dalam mencapai tujuan tersebut, mereka pasti akan menghadapi beberapa konflik dan membutuhkan kerjasama yang erat diantara mereka untuk mencari solusi terbaik dalam mengatasi konflik tersebut.

Sebagian besar konflik dalam tim telah dipelajari dalam kaitannya dengan kinerja tim. Seperti Santos & Passos (2013) yang fokus pada kemungkinan keadaan yang muncul yang memediasi hubungan antara konflik dan kinerja. Penelitian terdahulu banyak fokus pada dampak negatif dan positif konflik terhadap kinerja tim. Porter (1996) mengatakan bahwa secara umum konflik memiliki hubungan negatif yang lebih kuat terhadap kinerja dalam tugas-tugas yang kompleks (misal pengambilan keputusan) dimana konflik dan proses tugas terkait langsung dengan kinerja tim dari pada tugas produksi yang lebih langsung. Penelitian lain menyatakan konflik berpengaruh positif terhadap kinerja dalam keadaan tertentu. Nwangari & Sutawidjawa (2018) dan Azam & Moha (2015) menyatakan bahwa konflik tugas yang mederat dapat mendorong petukaran informasi diantara anggota tim dan mengembangkan keterampilan pemecahan masalah anggota tim dan membuat tim lebih efektif an inovatif. Namun penelitian lain O'Neill & McLamon (2018) menyatakan bahwa konflik tugas memiliki dampak negatif dan tidak ada hubungannya dengan kinerja tim karena konflik dapat menimbulkan ketegangan, frustasi, dan ketidakpuasan diantara para anggota. Gaya manajemen konflik yang berkompromi meningkatkan hubungan positif antara konflik hubungan dan kelelahan emosional kolektif. Benites et.al. (2018) menyatakan bahwa tim yang menggunakan gaya manajemen konflik yang berkompromi pada level tinggi, hubungan antara konflik hubungan dan kelelahan secara emosi akan meningkat; sedangkan pada tim yang menggunakan tingkat kompromi lebih rendah, tidak ada singnifikasi dalam hubungan ini. Konflik hubungan memperlemah hubungan antara sumber daya yang ada dalam tim dan keterlibatan tim sedangkan konflik tugas dapat memperkuat hubungan antara keterlibatan kerja tim. Oleh karena itu, hubungan konflik memiliki efek yang merugikan bagi perkembangan keadaan keadaan keterikatan kerja yang muncul secara positif; sebaliknya, wacana ide secara positif mempengaruhi tingkat keterlibatan tim menjadi kinerja tujuan.

Untuk memperkuat asumsi awal dalam penelitian ini, diperlukan pembahasan tingkat analisis dari konstruks utamanya. Untuk itu peneliti menetapkan identifikasi tim dan kepercayaan pada rekan kerja sebagai kontruks individu. Penelitian sebelumnya seringkali

menempatkan identifikasi tim sebagai konsep tingkat tim/kelompok, peneliti beranggapan bahwa identifikasi tim dapat menjadi konsep individu berkaitan dengan reaksi perasaan setiap individu. Gundlach et.al (2006) menyebut identifikasi tim adalah sejauh mana seorang anggota tim mengidentifikasi diri dengan tim dalam organisasi tertentu, bukan dengan kelompok sosial lainnya. Identifikasi tim harus dianggap sebagai variabel tingkat individu karena ini mewakili sejauh mana individu dalam anggota tim merasakan rasa memiliki terhadap tim tertentu.

Greer & Dannals (2017) menyatakan identifikasi kelompok atau tim adalah persepsi individual yang dapat membentuk pandangan dan bias individu. Serupa dengan sifat, persepsi identitas yang dimiliki individu menunjukkan tingkat stabilitas yang tinggi dari waktu ke waktu dan merupakan prediktor yang kuat untuk hasil (Lee et.al., 2015).

Sebagian besar penelitian berfokus pada jenis-jenis konflik dan bukan pada proses yang melaluinya konflik kelompok muncul. Wu & Sekiguchi (2019) mengatakan relatif sedikit perhatian yang diberikan pada aspek bertingkat atau pandangan dinamis dari konflik. Berangkat dari hal ini, penelitian ini fokus dalam memeriksa dan mengkaji dua konstruk dalam timbulnya konflik (konflik tugas dan konflik hubungan): Identifikasi tim dan kepercayaan pada rekan kerja.

TINJAUAN LITERATUR

Konflik Tim

Konflik tim merupakan proses yang muncul dari ketidakcocokan atau perbedaan yang dirasakan di antara anggota kelompok (Chen, et.al., 2016). Konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih yang mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan. Pengendalian dan pengelolaan konflik yang dilakukan tanpa solusi yang diterima pihak yang berselisih akan menimbulkan efek negatif yang memunculkan perpecahan hubungan dalam sebuah organisasi. Rivai et.al (2011:49) menyebutkan ada lima jenis konflik dalam lingkungan organisasi yang meliputi: 1) konflik dalam diri individu; 2) konflik antar individu dalam organisasi; 3) konflik antara individu dan kelompok; 4) konflik antar kelompok; dan 5) konflik antar organisasi. Konflik antar individu dalam organisasi biasanya disebabkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini berasal dari adanya konflik antar peranan (misalnya: pengurus dan anggota, karyawan dengan karyawan) yang berada dalam satu organisasi.

Hasibuan (2008:199) menjabarkan konflik sebagai persainagn yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik adalah proses interaktif yang diwujudkan dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan dan atau disonansi di dalam atau diantara entitas sosial yaitu individu, kelompok dan organisasi (Thomas, 1992; Sander, 2009; Rahim, 2002). Augustine (2000) menyatakan bahwa konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari dan timbul dalam kasus perbedaan pendapat atas beban kerja, masalah dalam komunikasi, keinginan, tujuan, nilai, preferensi atau perilaku serta kasus konflik antara karyawan dan pimpinan. Konflik bertindak sebagai pemicu stress utama di tempat kerja dan cara anggota kelompok merespon pemicu stress ini menentukan hasilnya (Dijkstra et.al., 2005). Jika respon ditandai dengan persaaan ‘tidak berdaya’ dan budaya lari (*flight behavior*) kemungkinan besar anggota kelompok mengalami lebih banyak tekanan organisasi. Stres organisasi ini mungkin dapat mengakibatkan penurunan kesejahteraan individu (Dijkstra et al., 2005). Selain itu, jika iklim kelompok dicirikan oleh ketegangan dan frustrasi, hal itu mungkin merugikan kesejahteraan, motivasi, pembelajaran, dan pertumbuhan individu (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003). Konflik hubungan juga meningkatkan ketegangan, stres, dan kecemasan di antara mereka, dan stres dan emosi terkait konflik dapat menghalangi pemikiran lurus dan analitik (Jehn & Bendersky, 2003; van Woerkom & van Engen, 2009).

Korsgaard et.al (2008) mengusulkan salah satu kerangka teoritis terpadu untuk mengilustrasikan munculnya konflik yang terdiri dari tiga proses yang mengarah pada konflik yaitu: *input*, *behaviour*, dan *sense-making*. Menurut Kosgaard bahwa konflik kelompok mencerminkan proses penyusunan jalinan perbedaan individu, keadaan, perilaku, dan tahapan *sense-making*. Sedangkan Greer & Dannala (2017) menambahkan mencakup: konteks interpersonal, interaksi dan pengertian; dan konteks tingkat tim, interaksi dan pengertian kolektif. Konflik kelompok muncul dari interaksi diadik yang muncul dari perbedaan dan perilaku individu (Wu & Sekiguchi, 2019). Penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa konflik hanya berfokus pada hubungan konflik di dalam tingkat yang dipahami sebagaimana tingkat tim (Cronin & Bezrukova, 2019). Runde & Flanagan (2008) menyatakan tim harus mengembangkan kepercayaan, dan anggota tim harus merasa aman. Emosi harus ditangani dengan hati-hati. Bahan penting dari iklim yang tepat ini – kepercayaan, keamanan, dan kecerdasan emosional – diperlukan untuk membangun tim yang kompeten menghadapi konflik.

Identifikasi Tim

Teamwork adalah jenis kelompok tertentu yang melakukan kegiatan yang saling melengkapi, memiliki tujuan bersama, memelihara hubungan dan terutama mengidentifikasi dan diidentifikasi sebagai anggota dalam kelompok/tim. Gunlach et.al (2006) berpendapat bahwa identifikasi tim adalah sejauh mana *teamwork* dimasukkan ke dalam konsep diri – menerapkan proses konstruksi identitas sosial dalam tim. Reis & Puente-Palacios (2018) menekankan pentingnya jenis identitas ini terletak pada cara individu mengenali diri mereka sendiri sebagai anggota sebuah kelompok dan mengatributkan pada diri mereka karakteristik khusus untuk entitas tersebut.

Identitas dalam kaitannya dengan organisasi telah menjadi fokus dari disiplin ilmu terkait beberapa dekade terakhir (Scott, 2007; Corley et.al., 2006). Teori tentang *social identity* dan *self-categorization* mengungkapkan bahwa individu akan termotivasi untuk mengidentifikasikan dirinya berdasarkan keanggotaan dalam kategori atau kelompok sosial dengan dua alasan: peningkatan diri dan pengurangan ketidakpastian subjektif (Tajfel & Turner, 1979). Identifikasi tim mengacu pada proses di mana anggota tim individu memandang diri mereka sendiri dalam hal nilai, tujuan, sikap, dan perilaku yang mereka miliki bersama anggota tim lainnya (JansTrepte & Loy, 2017). Identitas tim berarti bahwa semua anggota dalam sebuah tim harus bisa menilai dan memandang anggota tim lainnya sebagai bagian dari tim/kelompoknya. Akibat yang muncul karena kegagalan dalam melakukan hal ini adalah munculnya perbedaan kelompok dalam kelompok sehingga mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Ketika sebuah kelompok kehilangan identitas tim maka akan sangat sulit bagi anggota tim untuk membina hubungan baik antar individu, yang mengakibatkan kesulitan yang ekstrim dalam mencapai konsensus bersama (Hartman & Tanis (2013).

Karena penggunaan kerja tim yang terus meningkat dalam organisasi, khususnya identifikasi anggota tim dengan kelompok kerja mereka telah menarik banyak perhatian. Dengan demikian, identifikasi tim telah dibahas sebagai sarana penting untuk memastikan kerjasama dalam tim dan mencegah proses kelompok negatif (Solansky, 2011). Dengan demikian, penelitian empiris telah menunjukkan identifikasi tim berhubungan positif dengan, misalnya, kesediaan anggota tim untuk terlibat dalam kegiatan yang bermanfaat bagi tim mereka (Ashforth et.al., 2008), kesiapan untuk berkomunikasi dan bekerja sama (Johnson et.al., 2012), dan kepuasan kerja (Scott & Stephens, 2009). Hasil penelitian Huetterman et. al (2017) menyimpulkan bahwa anggota tim terlibat dalam *sensemaking* yang diarahkan secara individu dan kolektif selama pengembangan identifikasi tim, dengan demikian menggunakan

referensi internal (yaitu, anggota tim lain) dan eksternal (yaitu, aktor tim-eksternal) untuk perbandingan *ingroup/outgroup*. Michenko & Day (2016) menyatakan ketika anggota tim mengidentifikasi diri mereka dalam tim, mereka cenderung akan menghindari konflik karena keberhasilan atau kegagalan tim menjadi tanggungan mereka sendiri.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa identitas tim yang kuat memainkan peran penting untuk kinerja tim yang optimal dalam hal memotivasi kerja tim dan mencapai kinerja tim yang sukses (Lembke dan Wilson, 1998). Pengaturan dan koordinasi perilaku dapat dilakukan dengan lebih baik ketika semua anggota tim mampu menyelaraskan diri satu sama lainnya dalam pikiran, perasaan, dan tindakan (Haslam, 2001) sehingga kinerja tim akan dapat ditingkatkan. Selanjutnya penelitian ini berusaha fokus penyelidikan adanya kemungkinan identifikasi tim berpengaruh dalam meningkatkan kepercayaan interpersonal dan secara khusus mengkaji persepsi individu terhadap pengaruh negatif identifikasi tim dalam konflik tim.

Kepercayaan

Kepercayaan dihargai di semua bidang bisnis dan industri secara lokal dan global karena kepercayaan terbukti menjadi faktor yang kuat dalam menentukan bagaimana kolaborasi bekerja (Child, 2001). Dalam konteks kerja tim, kepercayaan terhadap rekan kerja didefinisikan sebagai harapan karyawan mengenai perilaku rekan-rekan kelompok kerja mereka sehingga mereka yang mereka percayai akan mendukung proses yang membantu mereka dan menentang proses yang akan merugikan mereka (Chattopadhyay dan George, 2001, p. 782).

Bekerja bersama dalam sebuah tim memerlukan kepercayaan (Costa et.al., 2017). Lee et.al (2015) menyatakan bahwa kurangnya kepercayaan antar anggota tim dapat menciptakan konflik emosional sehingga dapat memengaruhi kinerja tim dan kepuasan anggota kelompok. Agar tim memiliki kinerja yang optimal, prakondisi yang dibutuhkan oleh tim adalah kemampuan tim untuk bekerjasama secara efektif. Shen & Chen (2007) menyebutkan bahwa untuk bekerja sama, salah satu elemen utamanya adalah adanya kepercayaan anggota terhadap anggota lain serta kepercayaan tim pada tim itu sendiri. Serrat (2017) menyarankan bagi manajer untuk menjadi inisiator kepercayaan dan harus mampu memainkan peran sentral dalam menentukan tingkat harapan spesifik dalam unit kerja.

Kepercayaan (*trust*) merupakan suatu keyakinan penuh dari seseorang terhadap orang lain atau terhadap sesuatu sehingga orang tersebut menyerahkan semua harapan dan keinginan, bahkan hidupnya kepada yang dipercayainya. Melalui sikap saling mempercayai

maka tim kerja dalam organisasi akan mendapat kesempatan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan lebih baik. Goetsch & Davis (2013:55) menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi hal yang paling penting adalah kepercayaan antara rekan kerja. Lu SC et.al (2017) menyebutkan bahwa kepercayaan merupakan isu utama yang diangkat dalam komentar terbuka oleh anggota tim kerja yang mengelola diri sendiri. Kepercayaan menjadi kunci krusial dalam memelihara, memperbaiki dan meningkatkan hubungan sosial di tempat kerja. Kepercayaan mencakup seluruh hubungan ditempat kerja, termasuk hubungan antara pemimpin-bawahan, pelamar-pewawancara, karyawan baru-karyawan lama, anggota tim dan negosiator (De Jong et. al., 2016; Kong et e.al., 2014). Kepercayaan berdasarkan situasi (yaitu apakah rekan kerja tertentu dipercaya atau tidak) merupakan penentu yang lebih baik dari preferensi kerja tim, dibandingkan dengan kepercayaan disposisi (Lewicki et.al., 2006). Dalam konteks tim, kepercayaan telah terbukti menjadi antededen utama dalam kerja sama (Mayer & Gavin. 2005). Oleh karena itu, mungkin tidak ada satu variabel pun yang secara menyeluruh mempengaruhi perilaku interpersonal dan kelompok seperti halnya kepercayaan. Banyak peneliti (Schilke & Huang, 2018; Long & Sitkin, 2018) yang khawatir bahwa bidang studi kepercayaan interpersonal telah menempatkan terlalu banyak fokus pada hubungan kepercayaan vertikal seperti hubungan antara pekerja dan manajer atau organisasi dan anggotanya. Sebagian besar penelitian sebelumnya tentang efek utama kepercayaan berfokus pada hasil sikap dan persepsi atau hasil perilaku dan kinerja. Dengan dasar penjabaran literature diatas, penelitian ini bertujuan untuk menguji kepercayaan pada rekan kerja dan konsekuensinya.

Hubungan antara identifikasi tim dan kepercayaan terhadap konflik

Penelitian mengenai konflik telah mengindikasikan bahwa ada dua jenis utama: konflik hubungan dan konflik tugas (Jehn, 1994). Konflik tugas dan konflik hubungan memiliki dampak yang berbeda terhadap hasil kinerja tim (Greer et.al., 2007). Menurut Jehn & Bendersky (2003), konflik hubungan mengacu pada ketidaksepakatan interpersonal yang dimanifestasikan dalam ketegangan, kejengkelan, dan permusuhan di antara anggota kelompok. Chen et.al (2016), De Dreu & Weingart (2003) dan Greer & Dannals (2017) berpendapat bahwa konflik hubungan berpengaruh negatif dan merugikan kinerja tim dalam tiga tema utama. Pertama konflik hubungan dapat mengalihkan perhatian tim dari masalah tim yang sedang dihadapi pada masalah lainnya. Kedua konflik hubungan dapat menciptakan peningkatan stress dan juga rasa cemas, sehingga dapat membatasi fungsi kognitif anggota tim. Dan yang ketiga, konflik hubungan dapat menciptakan permusuhan antar individu

sehingga mengakibatkan eskalasi konflik. (Lehman et.al., 2011) eskalasi konflik dapat muncul melalui promosi atribusi agresif terhadap perilaku anggota tim lainnya.

Berkaitan dari dampak konflik tugas terhadap kinerja, ada beragam temuan dalam literature sebelumnya dibandingkan dengan dampak konflik hubungan yang secara konsisten menimbulkan dampak negatif. Penelitian oleh Somons & Petterson (2000) menemukan bahwa konflik tugas dapat meningkatkan kepuasan terhadap keputusan tim dan keinginan untuk tetap berada di dalam kelompok karena anggota tim akan lebih cenderung menyuarakan pendapat secara individu ketika konflik tugas muncul. Banyak penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa konflik tugas bersifat konstruktif, sedang disisi lain konflik hubungan bersifat destruktif, namun bukti empiris memberikan gambaran yang cenderung negatif mengenai dampak dari konflik ini secara keseluruhan terhadap kinerja (De Dreu & Weingart, 2003).

Konflik tugas melibatkan ketidaksepakatan tentang masalah, solusi, atau keputusan mengenai masalah konkret di tempat kerja, seperti sumber daya, penugasan kerja, interpretasi fakta, kebijakan, dll (www.unicornlabs.ca). Jehn (2001) mencatat bahwa meskipun konflik tugas yang moderat sering dikaitkan dengan kinerja positif, tingkat konflik tugas yang tinggi telah diketahui dapat merusak kepuasan anggota dan kinerja tim. Lee et.al., (2015) telah mencatat bahwa semakin banyak perhatian yang ditujukan pada sifat interaktif dan dinamis dari kedua jenis konflik ini. Yakni, bahwa konflik tugas dapat berubah menjadi konflik hubungan pada suatu saat atau sebaliknya. Sejalan dengan penelitian yang sama, dari 11 penelitian, Simons dan Peterson (2000) menemukan korelasi rata-rata antara kedua konstruk tersebut sebesar 0,47. Oleh karena itu, dalam makalah ini, kami berpendapat bahwa konflik tugas dan konflik hubungan memiliki konsekuensi yang tidak menguntungkan bagi tim. O'Neal & McLamon (2018) menyatakan identitas tim memainkan peran krusial dalam kinerja tim yang optimal dalam hal memotivasi kerja tim dan mencapai kesuksesan kinerja tim. Ketika anggota tim menyelaraskan diri satu sama lain dalam pikiran, perasaan, dan tindakan mereka, mereka akan lebih baik dalam mengatur dan mengkoordinasikan perilaku (Huetterman et.al., 2017) dan kinerja tim kemungkinan besar akan meningkat

Seperti halnya identifikasi tim yang berkaitan erat dengan kepercayaan, demikian juga kepercayaan berkaitan erat dengan konflik tugas dan hubungan (van Woerkom & van Engen, 2009). Ketika kepercayaan interpersonal tinggi, individu cenderung untuk memberikan keuntungan dari keraguan kepada mitra daripada langsung mengambil kesimpulan tentang motif dan niat pihak lain (Long et.al., 2018). Lebih lanjut, menurut definisi kepercayaan (Mayer & Gavin, 2005), prediktabilitas yang melekat pada tingkat kepercayaan interpersonal

yang tinggi kemungkinan besar terkait dengan rendahnya tingkat konflik dimana ketidakpastian memainkan peran yang besar.

Salah satu mekanisme untuk menetralkan konflik adalah melalui transparansi dalam komunikasi Scott (2007) berpendapat bahwa kepercayaan berhubungan dengan keterbukaan dan akurasi dalam komunikasi dan anggota kelompok yang saling mempercayai mengetahui bahwa anggota kelompok akan memberikan informasi yang akurat, dapat diandalkan, dan lengkap kepada mereka (Langfred, 2007). Keadaan ini akan mengakibatkan peningkatan saling percaya antar anggota dan bersedia untuk menanggung resiko bersama dalam mengatasi masalah potensial dengan mencari solusi konflik secara terbuka untuk menghindari dampak negatif yang mungkin muncul (Costa et.al., 2001). Namun, ketika anggota kelompok kurang percaya satu sama lain, mereka cenderung menafsirkan perilaku ambigu pada orang lain secara negatif dan cenderung menyimpulkan bahwa konflik hubungan adalah alasan yang mungkin untuk perilaku tersebut (Simons dan Peterson, 2000).

Hipotesis

- H1 : Identifikasi tim berhubungan positif dengan perasaan percaya pada rekan kerja
- H2a : Kepercayaan berhubungan negative dengan konflik tugas
- H2b : Kepercayaan berhubungan negative dengan konflik hubungan
- H3a : Kepercayaan terhadap rekan kerja memediasi hubungan antara identifikasi tim dan konflik tugas
- H3b : Kepercayaan terhadap rekan kerja memediasi hubungan antara identifikasi tim dan konflik hubungan

Kerangka Penelitian



METODOLOGI

Tujuan dari penelitian adalah untuk memeriksa hubungan antara kepercayaan, identifikasi tim dan konflik dalam tim. Penelitian ini mengkaji pengaruh hubungan antara identifikasi tim dan konflik dalam tim meliputi: konflik tugas dan konflik hubungan dengan kepercayaan terhadap rekan kerja sebagai mediator. Penelitian ini adalah penelitian empiris dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari dua buah perusahaan besar di wilayah Jawa Tengah yang memiliki ribuan karyawan. Setelah proses pengirisan kuisioner terdapat 252 karyawan pada perusahaan manufaktur (studi kasus 1) dan 219 karyawan pada sebuah perusahaan farmasi besar (studi kasus 2) di wilayah Jawa Tengah yang secara lengkap mengisi dan mengembalikan kuisioner. Untuk mendapatkan data dan analisa, dilakukan survei dengan mengirimkan kuisioner kepada perusahaan dan didistribusikan kepada semua karyawan pada semua divisi/departemen secara langsung. Penilaian dengan menggunakan skala Linkert 5 poin. Pengolahan data menggunakan AMOS dan dijabarkan dalam Tabel statistik. Penulis memisahkan studi kasus dalam penelitian ini untuk menemukan hasil terbaik dari analisa dan mendukung hipotesis awal. Variabel yang diperiksa dalam penelitian ini adalah: Identifikasi tim (identifikasi kelompok), kepercayaan dan konflik (tugas dan hubungan).

UJI ANALISA DATA

Pengukuran Variabel

Identifikasi Tim: Skala penilaian adalah mengacu pada beberapa penelitian tentang identifikasi tim (Luan et.al., 2016; Veelan & Ufkes, 2017; Van der Vergt et.al., 2005). Kami menggunakan empat item dengan bobot tertinggi dalam skala komitmen afektif (Allen & Meyer, 1990) untuk menilai identifikasi tim dengan menggunakan penilaian skala lima poin. Contoh itemnya adalah "merasa terikat secara emosional dengan tim mereka," "merasa memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap tim mereka," "merasa seolah-olah masalah tim adalah masalah mereka sendiri," dan "merasa menjadi bagian dari keluarga dalam tim mereka." Peneliti menetapkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,87 poin.

Kepercayaan terhadap rekan kerja: Penilaian skala kepercayaan terhadap rekan kerja ditinjau dari item-item pertanyaan: "Saya dapat mengandalkan orang-orang yang bekerja sama dengan saya dalam tim"; dan "Secara keseluruhan, anggota tim sangat percaya" (Jarvenpa & Leidner, 1999). Selanjutnya pengukuran dengan skala lima poin dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.89 poin.

Konflik (tugas dan hubungan): Pengukuran skala konflik menencakup pertanyaan meliputi: “Seberapa sering anggota tim Anada tidak setuju tentang bagaimana sesuatu harus dilakukan”: “Seberapa sering orang marah saat bekerja dalam tim?” Konflik tugas dinilai dengan empat item dimana $M=2,87$, $SD=0,66$ sedangkan konflik hubungan adalah $M=2,25$, $SD= 0,75$. Nilai Cronbach’s Alpha sebesar 0.78 dan 0.85 poin.

Hasil Studi Kasus 1

Karakteristik demografi

Responden yang terlibat dalam penelitian pada studi kasus 1 ini adalah karyawan perusahaan manufaktur besar yang memiliki lebih dari 1000 karyawan. Setelah proses pendistribusian kuisioner untuk survei, terdapat 252 karyawan yang mengembalikan dan menjawab kuisioner secara lengkap dan tepat waktu. Mayoritas responden yang terlibat berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah mencapai 69,44% atau 175 orang sedangkan sisanya berjenis kelamin perempuan yaitu 30,56% atau 77 orang. Dari kategori usia, mayoritas responden adalah mereka yang berusia dalam rentang 36 – 40 tahun sejumlah 48,41% dan diikuti oleh responden dengan rentang usia 31-35 tahun sebanyak 30,56%. Mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan setingkat SMA dengan jumlah responden sebanyak 130 orang atau 51,59%. Masa kerja responden yang bekerja di perusahaan sebagian besar sudah bekerja selama 11 – 15 tahun dengan jumlah responden 53,59% atau sebanyak 135 orang. Tabel 1. menyajikan hasil analisa demografi responden.

Tabel 1. Karakteristik demografi responden Studi Kasus 1

	Frekuensi	Persentase	Valid	Kumulatif
Jenis Kelamin				
Laki-laki	175	69,44%	69,44	69,44
Perempuan	77	30,56%	30,56	100,00
Total	252	100,00%		
Usia				
<25 tahun	12	4,76%	4,76	4,76
26 - 30 tahun	29	11,51%	11,51	16,27
31 - 35 tahun	77	30,56%	30,56	46,83
36 - 40 tahun	122	48,41%	48,41	95,24
>41 tahun	12	4,76%	4,76	100,00
Total	252	100,00%	100,00	
Pendidikan				
SMA	130	51,59%	51,59	51,59
S1	104	41,27%	41,27	92,86
S2	15	5,95%	5,95	98,81
Tidak Tamat	3	1,19%	1,19	100,00

Sekolah				
Total	252	100,00%	100,00	
Masa Kerja				
< 5 tahun	33	13,10%	13,10	13,10
6 - 10 tahun	59	23,41%	23,41	36,51
11 - 15 tahun	135	53,57%	53,57	90,08
16 - 20 tahun	23	9,13%	9,13	99,21
>21 tahun	2	0,79%	0,79	100,00
Total	252	100,00%		

Hasil Tes Analisa Faktor Konfirmasi

Uji validaitas dilakukan terhadap empat variabel: identifikasi tim, kepercayaan, konflik tugas, dan konflik hubungan. Hasil analisa faktor konfirmasi menunjukkan bahwa empat faktor memberikan kecocokan terbaik dengan nilai *CFI*= 0,96, *NFI*= 0,96 dan *RMSEA*= 0,06. Hasil analisa faktor konfirmatori disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil analisa faktor konfirmatori

Factor	Chi-square/ df	RMSEA A	NFI	CFI	RMR	GFI	AGFI	PGFI
1	8.32	0.23	0.76	0.77	0.16	0.65	0.53	0.46
2	5.61	0.15	0.86	0.87	0.13	0.79	0.71	0.58
3	4.01	0.12	0.9	0.93	0.10	0.85	0.78	0.59
4	2.05	0.06	0.96	0.96	0.07	0.88	0.88	0.63

Uji statistik korelasi

Hasil uji korelasi disajikan pada Tabel 3. Hasil uji menyatakan bahwa semua variabel berkorelasi secara signifikan satu sama lain.

Tabel 3. Hasil uji statistik dan korelasi

Variable	Mean	SD	1	2	3	4
Identifikasi Tim	3.49	0.93	(0.87)			
Kepercayaan terhadap teman kerja	3.91	0.95	0.57*	(0.88)		
Konflik tugas	2.87	0.66	-0.19*	-0.31*	(0.78)	
Konflik hubungan	2.25	0.75	-0.29*	0.58*	0.55*	(0.85)

N= 252; reabilitas alpha disajikan dalam kurung

*Korelasi signifikan pada level 0,05 (two-tailed)

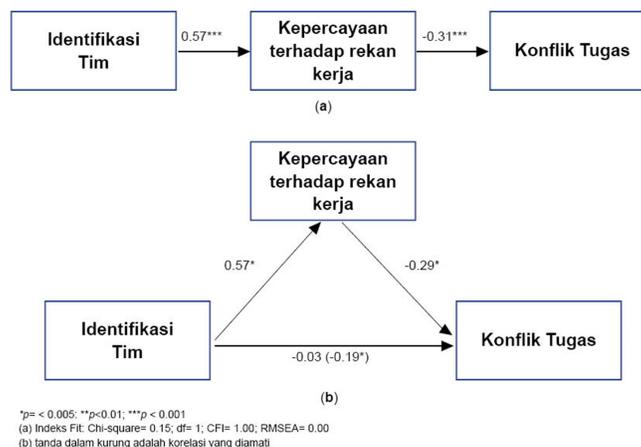
Uji hipotesis

Untuk menguji hipotesa dalam penelitian ini maka penulis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk menguji mediator. Mediator membantu menjelaskan

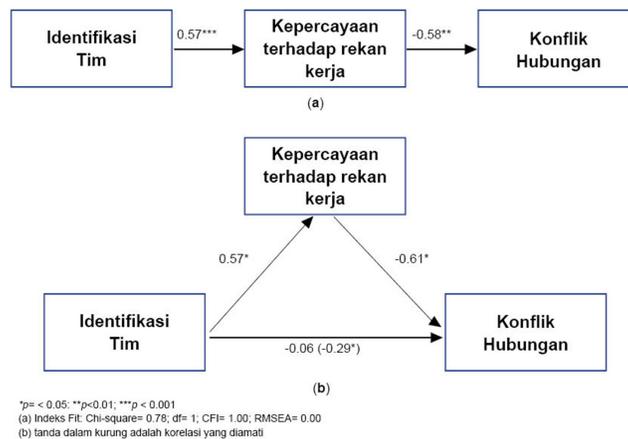
bagaimana variabel independen mempengaruhi hasil (Gunzler et.al., 2013). *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan model konseptual, diagram jalur dan sistem persamaan gaya regresi terkait untuk menemukan hubungan yang kompleks dan dinamis dalam jaringan variabel yang diamati dan tidak diamati. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan software AMOS dan memeriksa dengan tiga asumsi awal (Preacher et.al., 2007):

- Asumsi pertama menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara variabel independen dan mediator.
- Asumsi kedua adalah ada hubungan signifikan antara mediator dan variabel dependen; dan
- Asumsi ke tiga adalah secara signifikan tidak ada perbedaan antara korelasi dua koefisien yang diamati sebelumnya dengan korelasi yang direproduksi dari dua koefisien sebelumnya.

Hasil analisa SEM disajikan melalui gambar 1 dan 2. Berdasarkan Gambar 1 dan 2 dua asumsi pertama untuk mediasi penuh terpenuhi berkaitan dengan model-model yang memprediksi konflik tugas dan konflik hubungan. Hasil analisa menunjukkan bahwa konflik tugas, identifikasi tim secara signifikan berkorelasi dengan kepercayaan terhadap rekan kerja dengan $\beta = 0.57$, $p < 0.001$. Kemudian diketahui bahwa kepercayaan pada rekan kerja secara signifikan berkorelasi dengan konflik tugas dimana $\beta = -0.31$, $p < 0.001$. Untuk asumsi ketiga, dilakukan Uji-t dan ditemukan bahwa korelasi yang diamati dimana $r = -0.19$, $p < 0.05$ antara identifikasi tim dan konflik tugas hasilnya secara signifikan tidak berbeda dimana $t = 0.38$, $p = 0.70$ dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung yang diproduksi yaitu $\beta = -0.18$. Hasil ini menunjukkan bahwa H1, H2a, dan H3a diterima.



Gambar 1. Hasil SEM untuk konflik tugas



Gambar 2. Hasil SEM untuk konflik hubungan

Hasil Studi Kasus 2

Pengukuran Variabel

Identifikasi Tim: Kami menggunakan empat item dengan bobot tertinggi dalam skala komitmen afektif (Allen & Meyer, 1990) untuk menilai Identifikasi Tim. Dalam penelitian ini nilai Cronbach's Alpha yang ditetapkan adalah 0.92.

Kepercayaan terhadap rekan kerja: Penilaian skala kepercayaan terhadap rekan kerja ditinjau dari item-item pertanyaan yang sama dalam Studi 1. Selanjutnya nilai Cronbach's Alpha yang ditetapkan adalah pada poin 0.92.

Konflik (tugas dan hubungan): Konflik tugas dinilai dengan skala 8 item berdasarkan Jehn & Maninx (2001) dimana untuk mengukur konflik tugas dan konflik hubungan yang melibatkan peran manajer dan supervisor dari setiap unit menilai konflik tugas dan konflik hubungan. Nilai Cronbach's Alpha yang ditetapkan adalah pada poin 0.78 dan 0.74.

Karakteristik demografi

Untuk meningkatkan validitas studi 1 maka diadakan eksplorasi pada studi 2 yang dilakukan pada perusahaan farmasi skala besar di wilayah Semarang. Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 219. Karakteristik demografi responden dijabarkan dalam Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan dengan jumlah sebanyak 132 orang atau 60,27% dan laki-laki berjumlah 87 atau 39,73%.

Tabel 4. Karakteristik demografi responden studi 1

	Frekuensi	Persentase	Valid	Kumulatif
Jenis Kelamin				
Laki-laki	87	39,73%	69,44	69,44
Perempuan	132	60,27%	30,56	100,00
Total	219	100,00%	100,00	
Usia				
<25 tahun	14	6,39%	6,39	6,39
26 - 30 tahun	32	14,61%	14,61	21,00
31 - 35 tahun	119	54,34%	54,34	75,34
36 - 40 tahun	45	20,55%	20,55	95,89
>41 tahun	9	4,11%	4,11	100,00
Total	219	100,00%	100,00	
Pendidikan				
SMA	158	72,15%	72,15	72,15
S1	52	23,74%	23,74	95,89
S2	7	3,20%	3,20	99,09
Tidak Tamat Sekolah	2	0,91%	0,91	100,00
Total	219	100,00%	100,00	
Masa Kerja				
< 5 tahun	23	10,50%	13,10	13,10
6 - 10 tahun	42	19,18%	23,41	36,51
11 - 15 tahun	131	59,82%	53,57	90,08
16 - 20 tahun	19	8,68%	9,13	99,21
>21 tahun	4	1,83%	0,79	100,00
Total	219	100,00%		
Jabatan				
Manajer	4	1,83%	1,83	1,83
Supervisor	15	6,88%	6,88	8,71
Karyawan tetap	167	76,61%	76,61	85,32
Karyawan Kontrak	32	14,68%	14,68	100,00
Total	218	100,00%		

Diketahui pula bahwa rata-rata responden berusia dalam rentang waktu antara 31-35 tahun sebanyak 54,34% atau 119 orang dan diikuti oleh karyawan yang berusia antara 36-40 tahun sebanyak 20,55% (45 orang). Latar belakang pendidikan responden rata-rata lulusan SMA dengan jumlah responden 158 orang atau 72,15% dari total responden. Hanya ada 2 orang atau 0,91% yang tidak memiliki latar pendidikan tingkat dasar. Mayoritas responden telah bekerja lebih dari 11 tahun (70,33%). Responden yang terlibat dalam penelitian ini berasal dari berbagai level jabatan dalam perusahaan dan status karyawan. Responden yang terlibat mayoritas adalah karyawan tetap bagian produksi dengan jumlah responden adalah 167 orang atau 76,61% dari total responden. Karyawan kontrak bagian produksi berjumlah 32

orang atau 14,68%, sementara responden yang terlibat dalam dengan jabatan manajer berjumlah 4 orang (1,83%) dan supervisor berjumlah 15 orang atau 6,88%.

Hasil Tes Analisa Faktor Konfirmasi

Uji validitas dilakukan terhadap dua variabel utama: identifikasi tim dan kepercayaan terhadap rekan kerja. Hasil analisa faktor konfirmasi menunjukkan bahwa dua faktor memberikan kecocokan lebih baik dengan nilai *CFI*= 0,96, *NFI*= 0,97 dan *RMSEA*= 0,14. Hasil analisa faktor konfirmatori disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil analisa faktor konfirmatori

Variable	Mean	SD	1	2	3	4
Team identification	3.82	0.92	(0.92)			
Kepercayaan terhadap teman kerja	3.75	1.04	0.67*	(0.93)		
Konflik tugas	2.76	0.57	-0.21*	-0.25*	(0.79)	
Konflik hubungan	2.50	0.67	-0.17*	-0.23*	0.84*	(0.76)

Uji statistik korelasi

Hasil uji korelasi disajikan pada Tabel 6. Hasil uji menyatakan bahwa semua variabel berkorelasi secara signifikan satu sama lain.

Tabel 6. Hasil uji statistik dan korelasi

Variable	Mean	SD	1	2	3	4
Identifikasi Tim	3.82	0.92	(0.92)			
Kepercayaan terhadap teman kerja	3.75	1.04	0.67*	(0.93)		
Konflik tugas	2.76	0.57	-0.21*	-0.25*	(0.79)	
Konflik hubungan	2.50	0.67	-0.17*	-0.23*	0.84*	(0.76)

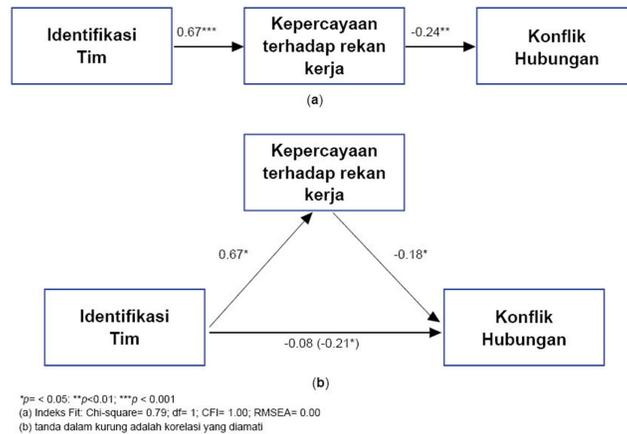
N= 219; reabilitas alpha disajikan dalam kurung

*Korelasi signifikan pada level 0,05 (two-tailed)

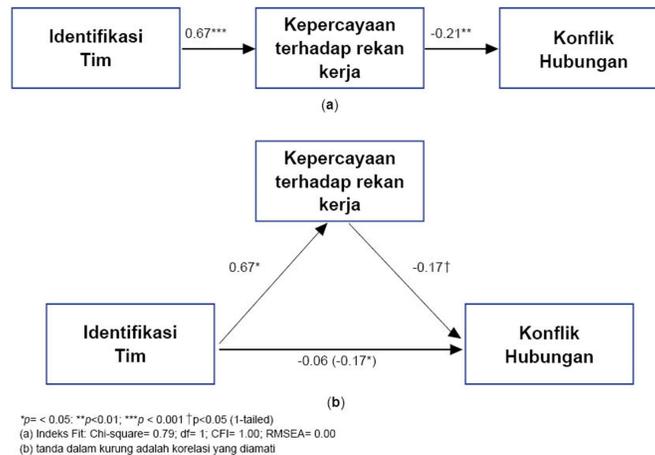
Uji hipotesis

Hasil analisa SEM menunjukkan bahwa dua kondisi pertama untuk mediasi penuh terpenuhi untuk model-model yang memprediksi konflik tugas dan konflik hubungan. Pada konflik tugas, identifikasi tim secara signifikan berkorelasi dengan kepercayaan terhadap rekan kerja dimana ditemukan bahwa $\beta = 0.67, p < 0.001$. Sementara kepercayaan terhadap

rekan kerja secara signifikan berkorelasi dengan konflik tugas dengan $\beta = -0.24$, $p < 0.01$. Untuk asumsi ke tiga. Uji-t korelasi dependen dilakukan untuk mengukur hubungan, ditemukan ada korelasi yang diamati dimana $r = -0.21$, $p = < 0.05$ antara *Identifikasi tim* dan konflik tugas tidak berbeda secara signifikan dengan $t = 1.07$, $p = 0.28$ dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung yang direproduksi dimana $\beta = -0.06$. Dengan hasil ini dapat dinyatakan bahwa H1, H2a dan H3a diterima. Hasil analisa hipotesis SEM untuk korelasi kepercayaan pada rekan kerja terhadap konflik tugas disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil SEM untuk konflik tugas



Gambar 4. Hasil SEM untuk konflik hubungan

Berdasarkan analisa SEM ditemukan bahwa pada konflik hubungan, identifikasi tim berhubungan secara signifikan dengan kepercayaan pada rekan kerja dengan nilai $\beta = 0.67$, $p < 0.001$; sedangkan kepercayaan pada rekan kerja berkorelasi secara signifikan terhadap

konflik hubungan dengan nilai $\beta = -0.21$, $p < 0.01$; sementara hubungan yang diamati dengan $r = -0.17$, $p < 0.05$ antara identifikasi tim dan konflik hubungan secara signifikan tidak ditemukan perbedaan dengan nilai $t = 0.61$, $p = 0.54$ dibanding dengan pengaruh tidak langsung yang direproduksi dengan nilai $\beta = -0.14$. Dengan hasil ini dapat dinyatakan bahwa H1, H2b, dan H3b dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis dan uji hipotesis dari studi 2 ini dapat memberikan dukungan tambahan dalam model mediasi yang diusulkan. Pada level tim/kelompok dapat dinyatakan bahwa semakin individu mampu mengidentifikasi dirinya dengan tim/kelompoknya maka semakin besar kepercayaan yang dapat ia tunjukkan pada rekan-rekan kerjanya dalam sebuah organisasi/perusahaan. Sebagai tindak lanjutnya peningkatan kepercayaan, seseorang akan cenderung tidak merasakan adanya konflik tugas dan konflik hubungan di lingkungan kerja.

TEMUAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini menemukan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja dapat memediasi hubungan antara identifikasi tim dan konflik tim.

Temuan teoretis

Penelitian ini mencoba untuk menjelaskan beberapa aliran penelitian tentang identifikasi tim dan kepercayaan (pada rekan kerja) dalam beragam cara yang fundamental. Penelitian pertama fokus pada hubungan identifikasi tim dan konflik tim: konflik tugas dan konflik hubungan. Konflik tim telah mendapat banyak perhatian para peneliti berkaitan dengan pengaruhnya terhadap kinerja tim. Literatur penelitian saat ini tentang konflik tim menunjukkan bahwa tingkat konflik tugas dan konflik hubungan yang tinggi dapat merugikan kinerja tim. Selanjutnya sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi konflik dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja tim dan salah satu faktor yang ada adalah identifikasi tim. Dengan mengkaji hubungan antara identifikasi tim dan konflik, kita akan lebih dapat memahami dan mengidentifikasi antecedent konflik sehingga lebih mempunyai persiapan dalam mencegah munculnya konflik dalam tim. Penelitian ini mendukung bahwa adanya korelasi negatif antara identitas tim dan konflik tim, yang tentu saja akan sangat berpengaruh pada organisasi.

Fokus penelitian yang kedua adalah tentang peran mediasi dari kepercayaan (pada rekan kerja) dalam korelasi antara identitas tim dan konflik tim. Berdasarkan hasil temuan dalam fokus penelitian pertama yang menyebutkan bahwa identifikasi tim merupakan antecedent krusial dari konflik tim, selanjutnya perlu dipahami bagaimana proses ini bekerja

atau apakah ada 'tabir' yang belum dibuka. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa identitas tim dapat mengurangi konflik di tempat kerja melalui peran kepercayaan pada rekan kerja sebagai mediator. Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi pada literatur kepercayaan dengan mengatasi kurangnya penelitian tentang efek persepsi kepercayaan horizontal pada hasil kelompok.

Implikasi praktis

Studi ini menyoroti pentingnya mengedepankan rasa "kita" di antara anggota tim daripada rasa "aku" kaitannya dengan tim. Pelatihan harus diberikan kepada para pemimpin dan anggota tim, karena meningkatkan identitas tim dapat menjadi lebih menantang saat ini dengan latar belakang kondisi tim saat ini. Dalam situasi seperti ini, pertanyaan mengenai efek dari identitas tim atau ketiadaan identitas tim dapat memiliki implikasi besar terhadap kinerja tim dalam organisasi modern. Penelitian ini juga memperkuat peran penting kepercayaan dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi karyawan untuk secara aktif menumbuhkan kepercayaan anggota organisasi mereka baik dalam manajemen maupun satu sama lain.

Lebih jauh lagi, dengan menjelaskan proses di mana tim mengalami konflik, hasil penelitian kami menunjukkan cara yang dapat dilakukan oleh para manajer dan organisasi untuk menciptakan tingkat konflik yang optimal dalam tim kerja mereka. Banyak penelitian yang dilakukan terutama oleh Chen et.al (2016) dan rekan-rekannya menunjukkan bahwa konflik, jika dikelola dengan baik, dapat membentuk hasil yang menguntungkan. Telah dicatat bahwa meskipun efek keseluruhan dari konflik tugas mungkin negatif, konflik tugas dalam jumlah moderat terkait dengan peningkatan kinerja kelompok (De Dreu, 2006). Meskipun penelitian saat ini tidak memasukkan kinerja kelompok sebagai hasil, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan negatif antara kepercayaan dan konflik tugas dapat menjadi berkah yang beragam. Kepercayaan yang terlalu rendah dapat menyebabkan tingkat konflik tugas yang terlalu tinggi yang dapat merembet menjadi konflik hubungan. Namun, terlalu banyak kepercayaan dalam sebuah kelompok dapat menyebabkan hampir tidak ada konflik apapun, apapun jenisnya. Dengan demikian, kelompok tersebut dapat kehilangan efek positif dari konflik tugas yang dicatat dalam penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa menumbuhkan rasa percaya karyawan satu sama lain pada akhirnya dapat mengurangi konflik, perilaku kewarganegaraan, dan kinerja kelompok. Mereka juga menyarankan, lebih lanjut, bahwa tingkat kepercayaan kelompok dapat dibentuk dengan memanipulasi rasa identifikasi anggota tim. Salah satu mekanisme

yang mungkin untuk hal ini adalah dengan mempertahankan tingkat pergantian yang moderat dalam keanggotaan tim dari waktu ke waktu. Hal ini diharapkan tidak hanya akan meningkatkan kemampuan adaptasi kelompok, tetapi juga akan mengurangi kecenderungan untuk berpuas diri. Hal ini menimbulkan tantangan bagi para pemimpin tim dan organisasi, yang membutuhkan pelatihan kepemimpinan dalam masalah ini.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan studi kasus yang pasti memiliki kelemahan dan keterbatasan. Keterbatasan yang dihadapi dalam studi 1 adalah ada halangan melakukan analisis tingkat tim karena kami menguji semua variabel pada tingkat individu; sehingga konsekuensinya tidak dapat memperoleh data yang utuh. Hal ini juga menjadi kendala untuk mendapatkan variasi data. Data survei kuisioner yang di berikan dan dikumpulkan dalam waktu sangat rentan terhadap masalah varian metode yang biasa terjadi. Dalam studi 2 data yang terkumpul lebih bervariasi dari kelompok-kelompok tertentu dan menggunakannya sebagai penilaian terhadap variabel-variabel yang diminati. Sehingga pada akhirnya dari hasil studi 1 yang direplikasi, kesimpulan yang diambil lebih meyakinkan terlepas dari keterbatasan yang ada.

Keterbatasan yang lain adalah pengukuran variabel identifikasi tim, kepercayaan pada rekan kerja dan konflik dilakukan dalam satu waktu, meskipun dibentuk dalam konsep variabel proses yang akan berkembang dari waktu ke waktu. Situasi ini mengakibatkan gambaran sebab akibat tidak dapat ditunjukkan secara meyakinkan. Sehingga studi lebih lanjut perlu dilakukan di masa yang akan datang berkaitan dengan perkembangan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Selanjutnya dalam berorganisasi kepercayaan adalah pondasi utama dalam kerja secara tim (*teamwork*). Untuk menjadi tim yang efektif, hal pertama yang dilakukan adalah memahami diri sendiri sebagai bagian integral dari sebuah tim. Para anggota tim harus memelihara kepercayaan diantara para anggota tim. Konsekuensi yang harus dihadapi dalam kegagalan melakukan hal tersebut akan sangat fatal baik bagi tim dan juga organisasi dimana lingkungan kerja beroperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- . (February 13, 2023). How to Handle Task Conflict and Relationship Conflict as a Manager. <https://www.unicornlabs.ca/blog/how-to-handle-task-conflict-and-relationship-conflict> (diakses pada 2 Juli 2023)
- Allen, N. J., and J. P. Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, pp.1-18

- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. and Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*. Vol. 34 No. 3, pp. 325-374, doi: 10.1177/0149206308316059.
- Augustine, N.R. (2000). Managing the Crisis, you tried to prevent, Harvard Business Review on Crisis
- Azam, S. M. F. and Moha Asri A. (2015). Differential Roles between Owner and Manager in Financial Practice That Contributes to Business Success: An Analysis On Malaysian Small Business. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4 (1 S2): 123- 134
- Benitez, M., Medina, F., and Munduate, L. (2018). Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations. *Internal. J. Conflict Manage.* 29, 279–297. doi: 10.1108/IJCMA-11-2017-0131
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1984). Solving costly organizational conflicts. San Francisco, CA: Jossey-Boss Publishers.
- Chen, A. S. Y., Hou, Y. H., and Wu, I. H. (2016). Handling conflict at work—the impact of active and agreeable conflict styles. *Internal. J. Conflict Manage.* 27, 50–61. doi: 10.1108/IJCMA-10-2014-0076
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*. 15, 85–99.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 225–244
- Costa, Ana Cristina., Fulmer, C Ashley., Anderson, Neil R. (2017). Trust in Work Teams: An Integrative Review, Multilevel Model, and Future Directions. *Journal of Organizational Behavior Annual Review Issue*. 10.1002/job.2213
- Costa, Patrícia & Passos, Ana. (2015). Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance. *Negotiation and Conflict Management Research*. 8. 211-227. 10.1111/ncmr.12061.
- Cronin, M. A., & Bezrukova, K. (2019). Conflict management through the lens of system dynamics. *Academy of Management Annals*. 13(2).770–806.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 88, 741–749. doi:10.1037/0021- 9010.88.4.741
- De Jong B, Dirks KT, Gillespie N. 2016. Trust and team performance: a meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *J. Appl. Psychol.* 101:1134–50
- DeWit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 97, 360–390. doi:10.1037/a0024844
- Dijkstra, M. T., van Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14(2), 119-135. doi.org/10.1080/13594320444000254
- Ghozali, Imam. (2011), Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 21.0, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Goetsch, David L., Stanley Davis. (2013). Quality Management for Organizational Excellence, Introduction to Total Quality Management. Boston: Pearson.
- Greer, L. L., & Dannals, J. (2017). Conflict in teams. In R. Rico, E. Salas, & N. Ashkanasy (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of team dynamics, teamwork, and collaborative working* (pp. 317–344). Somerset: Wiley Blackwell.
- Gunlach, M., Zivnuska, S. and Stoner, J. (2006). Understand the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social

- identity theory and the social relations model. *Human Relations*. Vol. 59 No. 12, pp. 1603-1632, doi: <https://doi.org/10.1177/0018726706073193>
- Gunzler, Douglas & Chen, Tian & Wu, Pan & Zhang, Hui. (2013). Introduction to mediation analysis with structural equation modeling. *Shanghai archives of psychiatry*. 25. 390-4. 10.3969/j.issn.1002-0829.2013.06.009.
- Hartmann, T., & Tanis, M. (2013). Examining the hostile media effect as an intergroup phenomenon: The role of ingroup identification and status. *Journal of Communication*, 63, 535–555. doi: 10.1111/jcom.12031
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Huettermann, Hendrik & Doering, Sebastian & Boerner, Sabine. (2017). Understanding the Development of Identifikasi Tim: A Qualitative Study in UN Peacebuilding Teams. *Journal of Business and Psychology*. 32. 10.1007/s10869-016-9446-9.
- Jaca, Carmen & Viles, Elisabeth & Tanco, Martín & Mateo, Ricardo & Santos, Javier. (2013). Teamwork effectiveness factors in healthcare and manufacturing industries. *Team Performance Management*. 19. 222. 10.1108/TPM-06-2012-0017.
- Jehn, K. A. and Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44: 238-51.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. doi.org/10.1016/s0191-3085(03)25005-x
- Johnson, M.D., Morgeson, F.P. and Hekman, D.R. (2012). Cognitive and affective identification: exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 33 No. 8, pp. 1142-1167, doi: 10.1002/job.1787.
- Kong DT, Dirks KT, Ferrin DL. (2014). Interpersonal trust within negotiations: meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Acad. Manag. J.* 57:1235–55
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50, 885–900.
- Lee, C. C., Lin, Y. H., Huang, H. H., Huang, W. W., & Teng, H. H. (2015). The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 43(4), 529-536
- Lehmann-Willenbrock, Nale & Grohmann, Anna & Kauffeld, Simone. (2011). Task and relationship conflict at work: Development and construct validation of a German version of Jehn's intragroup conflict scale. *European Journal of Psychological Assessment*. 27. 171-178. 10.1037/t07388-000.
- Lewicki RJ, Tomlinson EC, Gillespie N. (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *J. Manag.* 32:991–1022
- Long CP, Sitkin SB. 2018. Control–trust dynamics in organizations: identifying shared perspectives and charting conceptual fault lines. *Acad. Manag. Ann.* 12(2):725–51
- Lu SC, Kong DT, Ferrin DL, Dirks KT. 2017. What are the determinants of interpersonal trust in dyadic negotiations? Meta-analytic evidence and implications for future research. *J. Trust Res.* 7(1):22–50
- Luan, Kun & Rico, Ramón & Xie, Xiao-Yun & Zhang, Qian. (2016). Collective Identifikasi tim and External Learning. *Small Group Research*. 47. 10.1177/1046496416653664.
- Luca, J., & Tarricone, P. (2001). Does emotional intelligence affect successful teamwork? Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for

- Computers in Learning in Tertiary Education at the ASCILITE, p. 367 – 376. Melbourne: University of Melbourne
- Mayer RC, Gavin MB. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Acad. Manag. J.* 48:874–88
- Miscenko, D. and Day, D.V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*. Vol. 6 No. 3, pp. 215-247.
- Nawangarsi, Lenny Ch & Sutawidjaya, Ahmad Hidayat. (2018). The Effect of Styles of Leadership, Conflict Management and Communication Organization to Team Performance, *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*. 5(7), 1-8.
- O’Neill, Thomas A & McLamon, Mathew JW. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork, *Human Resource Management Review*. Volume 28, pp 378-394; <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
- Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*. 7(4), 361-376.
- Preacher, Kristopher & Rucker, Derek & Hayes, Andrew. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*. 42. 10.1080/00273170701341316.
- Rahim, M. A, et al. (2002). A Model of Emotional Intelligence & Conflict Management Strategies: A study in seven countries, *The International Journal of Organizational Analysis*.10(4):302-326.
- Rahman, Farhat naz. (2015). Team Work: A Key to Organizational Success. The Government. Edition Vol 3. 87-95.
- Reimer, Torsten & Russell, Tillman & Roland, Christopher. (2017). Groups and Teams in Organizations. 10.1002/9781118955567.wbieoc092.
- Reis, Daniela & Puente-Palacios, Katia. (2018). Team effectiveness: the predictive role of team identity. *RAUSP Management Journal*. 54. 10.1108/RAUSP-07-2018-0046.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ela Jauvani. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada
- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2008). *Building conflict competent teams*. Jossey-Bass. ISBN: 978-0-470-42820-7
- Sander, F. E. A. (2009). Keep Building ADR: Alternative to the High cost of litigation 27(1):1-10.
- Santos, C. M., & Passos, A. P. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management*. 19, 363–385. doi:10.1108/TPM-01-2013-0003
- Schilke O, Huang L. 2018. Worthy of swift trust? How brief interpersonal contact affects trust accuracy. *J. Appl. Psychol.* 103(11):1181–97
- Scott, C. R. (2007). Communication and social identity theory: Existing and potential connections in organizational identification research. *Communication Studies*, 58, 123–138.
- Scott, C. R., & Stephens, K. K. (2009). It depends on who you’re talking to...: Predictors and outcomes of situated measures of organizational identification. *Western Journal of Communication*. 73, 370–394.
- Serrat, Olivier. (2017). Building Trust in the Workplace. 10.1007/978-981-10-0983-9_69.
- Shen, Ming-Jian & Chen, Ming-Chia. 2007. The relationship of leadership, team trust and team performance: a comparison of the service and manufacturing industries. *Social Behavior and Personality*. 35, 5, p. 643-658.

- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–111.
- Solansky, S. T. (2011). Identifikasi Tim: A determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 247–258. <https://doi.org/10.1108/02683941111112677>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In J. A. Williams & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Belmont, CA: Wadsworth.
- Thomas, L. & Nadler, J. (2000). Judgemental Biases in Conflict Resolution and how to overcome them. *The Handbook of Conflict resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Josey-Bass
- Trepte, Sabine & Loy, Laura. (2017). Social Identity Theory and Self-Categorization Theory. 10.1002/9781118783764.wbieme0088.
- Van Der Vegt, G. S. and Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective Identifikasi Tim. *Academy of Management Journal*. 48: 532-47
- van Woerkom, M., & van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 18(4), 381-404. doi.org/10.1080/13594320802569514
- Veelen, Ruth & Ufkes, Elze. (2017). Teaming Up or Down? A Multisource Study on the Role of Identifikasi tim and Learning in the Team Diversity–Performance Link. *Group & Organization Management*. 44. 105960111775053. [10.1177/1059601117750532](https://doi.org/10.1177/1059601117750532).
- Wu, J. & Sekiguchi, T. (2019). A multilevel and dynamic model of intragroup conflict and decision making: application of agent-based modeling. *Front. Bus. Res. China* 13, 22. <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0070-1>