



## Pengaruh *Organizational Trust, Empowering Leadership, Psychological Safety Dan Group Conflict*

Ade Nur Sitta Dewi

Universitas Esa Unggul

Lia Amalia

Universitas Esa Unggul

Alamat: Jalan Arjuna Utara No.9 Kebon Jeruk, Jakarta 11510

Korespondensi penulis: [adedewi1998@student.esaunggul.ac.id](mailto:adedewi1998@student.esaunggul.ac.id)

**Abstract.** *In a knowledge-based economy, employees' perceptions of psychological safety in their work units are critical to group conflict. This study aims to test and analyze how the influence of organization trust, empowering leadership, psychological safety and group conflict as mediating variables in retail companies in Jakarta. The population in this study is employees or employees in retail companies consisting of staff consignment levels, as many as 150 respondents who come from employees or employees of permanent worker status and employees or employees of contract status with a service period of more than one year. Measurement techniques that use data collection tools in the form of questionnaires with online dissemination methods. Data analysis method using SEM (Structural Equation Model), which is operated through the Smarts (Partial Least Square) program. The results showed that the variable of organization trust in psychological safety through group conflict showed that the value was positive. Situations where psychological safety is well created in the workplace. Team members feel comfortable talking openly about the issues they're facing and asking questions when they need help. Leaders tend to create strong relationships with their team members, getting to know them as individuals, especially their work style, preferred working hours, strengths, areas of development and important commitments outside of work.*

**Keywords:** *Empowering Leadership, Group Conflict, Organizational Trust, Psychological Safety.*

**Abstrak.** Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, persepsi karyawan tentang *psychological safety* di unit kerja mereka sangat penting untuk *group conflict*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis bagaimana pengaruh *organization trust, empowering leadership, psychological safety* dan *group conflict* sebagai variabel mediasi pada perusahaan retail di Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan atau karyawan pada perusahaan *retail* yang terdiri dari level *staff consignment*, sebanyak 150 responden yang berasal dari karyawan atau karyawan status pekerja dan karyawan atau karyawan status kontrak dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Teknik pengukuran yang menggunakan alat pengumpulan data berupa kuisioner dengan metode penyebaran secara online. Metode analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) yang dioperasikan melalui program SmartPLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *organization trust* terhadap *psychological safety* melalui *group conflict* menunjukkan bahwa nilai positif. situasi di mana *psychological safety* tercipta dengan baik di tempat kerja. Anggota tim merasa nyaman untuk berbicara terbuka

Received Februari 20, 2023; Revised Maret 2, 2024; Maret 30, 2024

\*Ade Nur Sitta Dewi, [adedewi1998@student.esaunggul.ac.id](mailto:adedewi1998@student.esaunggul.ac.id)

tentang masalah yang mereka hadapi dan mengajukan pertanyaan ketika mereka membutuhkan *empowering leadership* para pemimpin cenderung menciptakan hubungan yang kuat dengan anggota tim mereka, mengenal mereka sebagai individu, terutama gaya kerja mereka, jam kerja yang disukai, kekuatan, area perkembangan dan komitmen penting mereka di luar pekerjaan.

**Kata kunci:** *Empowering Leadership, Group Conflict, Organizational Trust, Psychological Safety.*

## LATAR BELAKANG

Organisasi saat ini ditandai oleh ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (Turesky *et al.*, 2020). Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting adalah menciptakan budaya yang mendorong komunikasi terbuka tentang tantangan, kekhawatiran, dan peluang (Sherf *et al.*, 2018). Kemudian, serangkaian rekomendasi praktis di mana para pemimpin tim mungkin lebih mendukung kebutuhan kepercayaan, komunikasi terbuka, dan fleksibilitas, terutama mengingat tim anggota mungkin memiliki keadaan klinis atau pribadi yang berbeda (Orsini & Rodrigues, 2020).

Perilaku tidak etis kompleks yang mempengaruhi karyawan, kelompok, dan organisasi. Ketika karyawan berperilaku buruk di tempat kerja, perilaku ini dapat membahayakan sistem dan mencegah organisasi mencapai tujuan. (Abbasi & Wan Ismail, 2023). Meskipun budaya kepercayaan dalam organisasi dan kepemimpinan yang mendukung sangat penting bagi keamanan psikologis, para peneliti belum sepenuhnya menjelaskan hubungan di antara mereka (Turesky *et al.*, 2020). Pelatihan psikologis mendalam yang menargetkan prinsip-prinsip psikologis ini akan membantu menanamkan ke dalam struktur sosial sistem yang beroperasi di organisasi dengan keandalan tinggi. Power *et al.* (2023) kerja tim dan komunikasi adalah sangat terkait dengan hasil pemberian layanan, dan banyak penelitian menekankan peran pentingnya diberbagai departemen (Gharaveis *et al.*, 2018).

Pada penelitian terdahulu berada di Perusahaan otomotif yang berada di korea untuk mengatasi kesenjangan penelitian ini, kami bertujuan untuk menyelidiki peran *psychological safety* yang berfokus pada *organizational trust*, *empowering leadership*, dan *group conflict*. Dimana pada penelitian terdahulu hanya befokus pada *psychological safety* sebagai moderator penuh.

Penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara *organizational trust*, *empowering leadership*, *psychological safety*, dan *group conflict*, dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari 150 karyawan di sebuah perusahaan *retail* yang terletak di pusat bisnis Jakarta. Secara khusus, akan mengkaji peran mediasi *Psychological Safety* antara dua variabel sebelumnya (*organizational trust* dan *empowering leadership*) dan variabel hasil (*group conflict*). Penelitian ini akan berkontribusi pada pemahaman tentang *group conflict* dan budaya *organizational trust*, serta penelitian tentang *psychological safety* salah satu kontribusi potensial adalah dalam menguji keamanan dengan mengintegrasikan penelitian tentang kepemimpinan, budaya organisasi, dan manajemen konflik. Kontribusi lainnya adalah dalam meneliti *psychological safety* pada pekerja pengetahuan dalam konteks budaya (Sherf *et al.*, 2018).

## KAJIAN TEORITIS

### *Organizational Trust*

*Organizational trust* didefinisikan sebagai harapan positif yang dimiliki individu tentang niat dan perilaku beberapa anggota organisasi berdasarkan peran organisasi, hubungan, pengalaman, dan saling ketergantungan *organizational trust* dan *psychological safety*. Kepercayaan pada lingkungan kerja sering dikaitkan dengan positif untuk banyak hasil organisasi yang diinginkan. mengembangkan hubungan organisasi yang menguntungkan membangun kepercayaan, yang mungkin mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan sikap positif terhadap psikologis. Menggunakan desain penelitian kuantitatif, penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara *organizational trust* dan variabel terkait (Jones *et al.*, 2023). memahami peran kepercayaan dan pemberdayaan adalah masalah utama untuk menghasilkan sikap kerja yang positif. Karena perubahan global yang belum pernah terjadi sebelumnya, ekonomi, dan bahkan secara keseluruhan, organisasi menjadi lebih responsif terhadap perubahan ini untuk bertahan hidup, dan akibatnya *organizational trust* telah dianggap sebagai salah satu alat yang efektif di balik hasil organisasi yang positif. *Organizational Trust* antara karyawan dan manajer mengarah pada timbal balik karyawan mencurahkan energi kepada organisasi untuk mencapai efisiensi yang lebih baik (Salanova *et al.*, 2021). Su *et al.* (2020) membuat kesimpulan berkala bahwa kepercayaan secara signifikan meningkatkan kinerja. Secara khusus, kepercayaan tidak hanya memiliki korelasi positif yang lebih kuat dengan kinerja tim daripada individu dan organisasi kinerja di dalam organisasi, tetapi juga sangat memudahkan kinerja organisasi antara organisasi. Selain itu, konsistensi keluar dalam efek kepercayaan pada kinerja di tingkat yang berbeda.

### *Empowering Leadership*

*Empowering leadership* merupakan alat motivasi dimana administrator, *staff* dan lainnya menjadi pendukung keberlanjutan. Karyawan sebagai pendorong perubahan atau faktor keberhasilan. Akins *et al.* (2019) menyatakan terdapat empat dimensi perilaku keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat dedikasi, kegembiraan, dan keterikatan individu terhadap pekerjaannya (Joo *et al.*, 2023). Keterlibatan ini adalah hasil langsung dari keamanan psikologis yang dirasakan oleh individu. Rasa aman dan dukungan untuk berpartisipasi secara aktif dalam lingkungan kerja memotivasi karyawan untuk terlibat lebih dalam dengan tugas-tugas mereka, menciptakan ikatan yang lebih kuat dengan pekerjaan mereka, dan meningkatkan kualitas hasil kerja mereka. menemukan efek mediasi keamanan psikologis pada hubungan antara kepemimpinan yaitu mempertahankan baik jarak maupun kedekatan, memperlakukan bawahan secara seragam sambil membiarkan seseorang dan mempertahankan kontrol keputusan sambil memungkinkan otonomi dan perilaku kerja (Eun Kim, 2021).

### *Psychological Safety*

*Psychological safety* adalah konstruksi yang masih muncul dalam manajemen dan organisasi psikologi *psychological safety* paling besar (Harvey *et al.*, 2019). Penelitian telah difokuskan pada pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku karyawan. Budaya kepercayaan secara keseluruhan antara manajemen dan karyawan adalah penting bagi karyawan untuk menganggap organisasi sebagai tempat kerja yang aman secara psikologis, yang pada gilirannya menyebabkan lebih sedikit konflik dalam tim (Joo *et al.*, 2023). Perkembangan bertahap masyarakat manusia, orientasi terhadap peningkatan

kepribadian dan aktualisasi diri, peningkatan kemampuan di kalangan profesional untuk memperoleh pengetahuan baru dan membuat keputusan kreatif atau inovatif dalam kegiatan profesional berarti solusi dari masalah kompleks dalam psikologi (Gumennykova, 2023). Mengusulkan efek potensial dari budaya organisasi, perilaku pemimpin tim, anggota tim Interaksi dan perbedaan individu dalam kepribadian pada keamanan psikologis kreativitas dan inovasi merujuk pada kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru dan mengimplementasikan solusi yang inovatif. *psychological safety* memainkan peran kunci dalam memungkinkan penolakan atau kritik yang merugikan. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan gagasan baru dan pendekatan inovatif dalam menjalankan tugas dan mengatasi tantangan. Keamanan psikologis dan konflik hubungan mungkin sangat penting bagi tim yang dikelola sendiri yang beragam dalam keahlian dan keahlian karena dapat memengaruhi kenyamanan anggota tim dalam berbagi ide, saling menantang, menerima pendapat orang lain, atau menawarkan alternatif (Martins *et al.*, 2013).

### **Group Conflict**

*Group conflict* biasa terjadi dalam konteks interpersonal tim, karena ketidaksepakatan dan kesalahpahaman dapat terjadi setiap kali dua atau lebih karyawan berinteraksi. Ada tiga jenis konflik kelompok tugas, proses dan hubungan (Jehn & Bendersky, 2003). Keragaman usia mengacu pada perbedaan usia di antara anggota tim atau kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa keamanan psikologis mempengaruhi bagaimana keragaman usia berdampak pada hasil belajar. Karyawan yang merasa aman cenderung lebih terbuka terhadap perbedaan dan berinteraksi dengan lebih ssbaik dalam tim yang beragam usia, sementara *psychological safety* yang rendah dapat menghambat pembelajaran dan kolaborasi antargenerasi (Joo *et al.*, 2023). Hasil belajar mencerminkan capaian atau hasil dari pelatihan atau program pengembangan. Keamanan psikologis memengaruhi bagaimana karyawan menyerap dan menerapkan pengetahuan baru yang diperoleh dari pelatihan. Karyawan yang merasa aman akan lebih terbuka untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan, menghasilkan hasil belajar yang lebih baik dan kontribusi yang lebih positif pada organisasi (Joo *et al.*, 2023). Variabel ini dioperasionalkan dengan mengukur tingkat konflik tugas, proses, dan hubungan di dalam kelompok, mungkin dengan menggunakan skala dari studi (Jehn & Mannix, 2001).

## **HUBUNGAN ANTAR VARIABEL**

### **Hubungan *Organizational Trust* dengan *Psychological Safety***

*Organizational trust* sebagai harapan positif yang dimiliki individu tentang niat dan perilaku beberapa anggota organisasi berdasarkan peran organisasi, hubungan, pengalaman, dan saling ketergantungan (Joo *et al.*, 2023). Dimensi perilaku pemimpin yang memberdayakan meliputi menekankan pentingnya kerja, memberikan partisipasi dalam pengambilan keputusan menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan sangat baik dan menghilangkan kendala (Joo *et al.*, 2023). Memberikan dukungan kepada karyawan telah terbukti di lapangan menjadi alat kepemimpinan yang efektif yang dapat mendorong kinerja organisasi (Turesky *et al.*, 2020). Ketika karyawan merasa lebih memantapkan melalui *organizational trust*, mereka akan cenderung meningkatkan tingkat *psychological safety*, yang akan mengarah pada lebih banyak ekspresi diri dalam pengambilan keputusan (Sherf *et al.*, 2018).

H<sup>1</sup>: *Organization Trust* berpengaruh positif terhadap *Psychological Safety*.

### **Hubungan *Empowering Leadership* dengan *Psychological Safety***

Lin *et al.* (2020) *empowering leadership* dari waktu ke waktu, dalam dan dari dirinya sendiri, merupakan cara yang bermanfaat untuk memajukan literatur dan memahami cara-cara di mana interaksi antara interaksi antar tim dengan *empowering leadership* akan memiliki implikasi pada hasil individual dan kelompok. Pemimpin langsung dapat memainkan peran penting dalam membentuk konteks kerja dan mendorong *psychological safety*. Dalam kategori hubungan pemimpin yang positif dan suportif, mereka memeriksa kepemimpinan inklusif dan kepemimpinan transformasional yang secara teoritis terkait dengan *psychological safety* (Joo *et al.*, 2023). Karyawan harus aman secara psikologis tentang *empowering leadership* mereka dan ini dapat dimungkinkan ketika para pemimpin memahami dan merangkul semua masalah yang mungkin mengenai perilaku organisasi (Eun Kim, 2021).

H<sup>2</sup>: *Empowering Leadership* berpengaruh positif dengan *Psychological Safety*

### **Hubungan *Psychological Safety* dengan *Group Conflict***

Joo *et al.*, (2023) *group conflict* terjadi dalam konteks antar pribadi tim, karena perselisihan atau kesalah pahaman dapat terjadi setiap kali dua atau lebih karyawan berinteraksi. Konflik hubungan melibatkan iritasi tentang selera pribadi dan gaya kecerdasan, ketidaksepakatan tentang preferensi politik, atau nilai-nilai yang bertentangan (Joo *et al.*, 2023). *Psychological safety* dan *group conflict* menemukan bahwa iklim *psychological safety* hubungan antara konflik tugas dan kinerja *psychological safety* pengikut pada hubungan antara konflik relasional kelompok, ada manfaat dalam memeriksa kondisi batas lain yang akan mengurangi efek negatif dari *empowering leadership* yang berbeda pada hasil pengikut sebagai contoh, para pemimpin dengan keterampilan komunikasi yang kuat mungkin dapat terlibat dalam kepemimpinan yang berbeda untuk karyawan secara berbeda dengan berkomunikasi dan menarik tujuan kolektif kelompok dan mencegah terjadinya konflik atau ketegangan kelompok (Lin *et al.*, 2020).

H<sup>3</sup>. *Psychological Safety* berpengaruh negatif dengan *Group Conflict*.

### **Hubungan *Organizational Trust* dengan *Group Conflict***

Joo *et al.* (2023) melaporkan, peneliti menemukan pengaruh *organizational trust* terhadap hasil kerja seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi. Dalam hal yang sama, kami percaya bahwa kepercayaan organisasi, sebagai pendahulu jauh, akan dikaitkan dengan *group conflict* melalui keamanan psikologis. Kami juga mengusulkan bahwa pemberdayaan kepemimpinan kemungkinan secara tidak langsung terkait dengan *group conflict* melalui *psychological safety*. Ketika pemimpin mereka menunjukkan kepemimpinan yang memberdayakan, menekankan pentingnya pekerjaan, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan kepercayaan atas kinerja mereka yang luar biasa dan menghilangkan hambatan karyawan akan merasa lebih aman secara psikologis (Turesky *et al.*, 2020).

H<sup>4</sup>: *Organization Trust* berpengaruh negatif terhadap *Group Conflict*.

### **Hubungan *Empowering Leadership* terhadap *Group Conflict***

Gerbang hubungan negative antara *group conflict* menggambar dari teori pengaruh sosial (yaitu, pertukaran sosial, pembelajaran sosial, dan teori perbandingan sosial) serta

wawasan unik yang menghubungkan dua mekanisme intervensi *empowering leadership* yang berfokus pada individu dan dibedakan *empowering leadership* untuk pengetahuan pengikut secara tidak langsung dikaitkan dengan *group conflict* (Lin *et al.*, 2020). *Empowering leadership* kemungkinan secara tidak langsung terkait dengan konflik kelompok melalui *psychological safety*. Ketika pemimpin mereka menunjukkan *empowering leadership*, menekankan pentingnya pekerjaan, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan kepercayaan atas kinerja mereka yang luar biasa dan menghilangkan hambatan birokrasi, karyawan akan merasa lebih aman secara psikologis (Joo *et al.*, 2023)

H<sup>5</sup>: *Empowering Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Group Conflict*.

#### ***Organizational Trust* berpengaruh pada *Group Conflict* melalui *Psychological Safety***

Penelitian ini menambahkan blok bangunan dengan memberikan hubungan antara *psychological safety* dan *group conflict*. Menemukan bahwa karyawan cenderung tidak merasakan konflik dalam tim saat mereka merasakan tingkat keamanan psikologis yang lebih tinggi. Sementara beberapa penelitian sebelumnya meneliti *psychological safety* pada *group conflict*, perlu dicatat peran penting *psychological safety* sebagai mediator penuh dalam penelitian ini (Joo *et al.*, 2023). Rekan kerja, mereka adalah orang utama yang dihubungi dan berinteraksi dengan karyawan sehingga kepercayaan pada rekan kerja dicirikan sebagai sepenuhnya pribadi menurut logika kepercayaan tingkat organisasi dan pribadi, hubungan antara kepercayaan intra-organisasi pada pemimpin tingkat tinggi, pemimpin langsung, dan kolega dan kinerja individu secara bertahap menguat (Su *et al.*, 2020). *Psychological safety* bersifat dinamis dan dapat ditingkatkan melalui interaksi dengan para pemimpin, pemimpin perlu berinteraksi dengan karyawan dengan cara yang hormat dan terbuka, menghargai bakat dan keterampilan unik pengikut, dan menciptakan lingkungan yang mendukung (Lin *et al.*, 2020).

H<sup>6</sup>: *Psychological Safety* memediasi secara negatif antara hubungan *Organizational Trust* dengan *Group Conflict*.

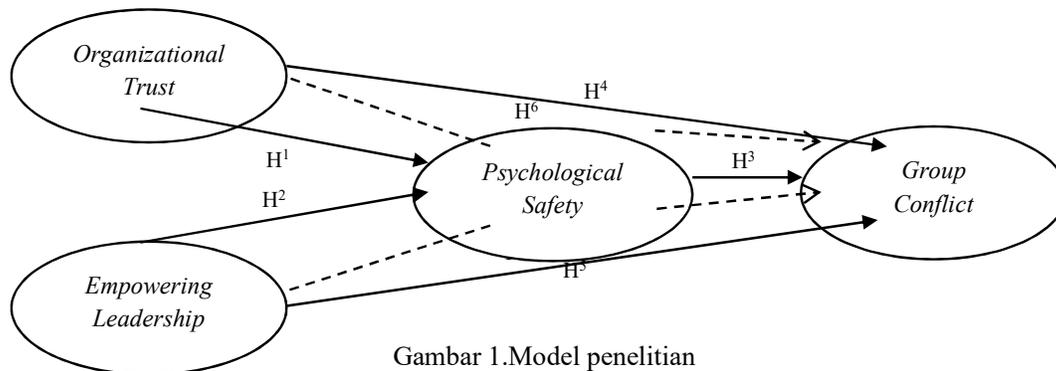
#### ***Empowering Leadership* berpengaruh terhadap *Group Conflict* melalui *Psychological Safety***

Konflik dalam tim dan kemudian mengakibatkan perpecahan. Dalam menanggapi panggilan untuk penelitian yang mengeksplorasi kondisi batas pengetahuan, menunjukkan bahwa keadaan *psychological safety* yang muncul dengan *empowering leadership* yang berfokus pada individu berfungsi sebagai mitigasi konteks yang mengurangi pengaruh konflik relasional kelompok pada menyembunyikan pengetahuan (Lin *et al.*, 2020). *Psychological safety* dalam organisasi membantu individu merasa aman dari potensi kerugian ketika mereka mengekspresikan ide-ide mereka dan membuat tantangan di tempat kerja. Dengan demikian, *psychological safety* diperlukan untuk meningkatkan perilaku inovatif dan proaktif karyawan (Eun Kim, 2021).

H<sup>7</sup>: *Psychological Safety* memediasi secara negatif antara hubungan *Empowering Leadership* dengan *Group Conflict*.

## **MODEL PENELITIAN**

Berdasarkan kerangka hipotesis di atas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan *retail* di Jakarta. Populasi penelitian ini adalah semua karyawan di perusahaan tersebut. metode mengumpulkn data responden dengan menyebarkan kuesioner secara *online* dengan *gogle form* dan disebar melalui *whatsapp* dan pengukuran skalala *likert* menggunakan skala 1 (STS) sampai 5 (SS).

Pengukuran variable *organization trust* di adaptasi dari Huff & Kelley (2003) terdiri atas 5 pertanyaan. Pengukuran variable *empowering leadership* di adoptasi dari Martins *et al.* (2013) terdiri atas 5 pertanyaan pengukuran variable *psychological safety* dalam penelitian ini mengadaptasi dari Jamaes (2009) terdiri atas 5 pertanyaan. Pengukuran variable *group conflict* dalam penelitian ini mengadaptasi dari Jehn & Mannix (2001) sebanyak 15 pertanyaan, sehingga total pengukuran berjumlah 30 pertanyaan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ditetapkan karyawan yang bekerja dengan usia di atas 20 tahun dan minimal masa kerja minimal 1 tahun atau lebih, penentuan banyak nya sampel yang representatif sebanyak 5 sampai 10 kali jumlah pertanyaan Hair. *et al.*, (2014) sehingga banyak sampel yang digunakan (30x5) 150 responden.

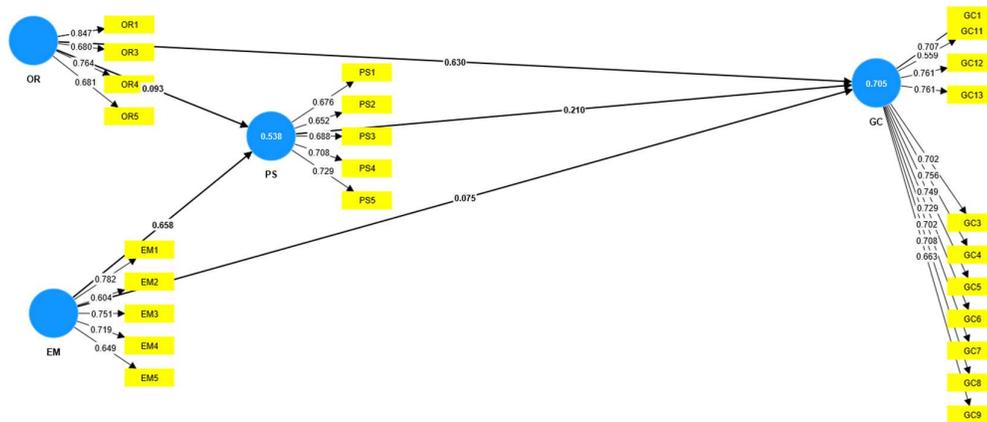
Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang dimaksud dan untuk melihat peran *psychological safety* sebagai mediator penuh antara *organization trust* dan *empowering leadership* dengan *group conflict*. Analisis data menggunakan PLS-SEM yang terdiri dari dua submodel yang mencakup model pengukuran bagian luar (*outer model*) dan model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (*inner model*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden pada penelitian ini adalah karyawan atau karyawan dengan syarat sebagai karyawan kontrak dengan masa kerja minimal 1 tahun dan hasil dari penyebaran kuesioner secara *online* didapatkan 150 responden. Data responden didapat pada

Perusahaan Retail di Jakarta yaitu pada PT. Central *Departemen Store* 150 orang responden, yang mempunyai rentang kurang dari 20 tahun sebanyak 6 orang , usia 21 sampai 25 tahun sebanyak 85 orang (56,6%), usia 26 sampai 30 tahun sebanyak 45 orang (29,4%), dan yang berusia diatas 31 tahun sebanyak 17 orang (11,1%). Dengan tingkat pendidikan terakhir pendidikan terakhir S1 sebanyak 33 orang (21,6%), pendidikan terakhir Diploma sebanyak 4 orang (2,6%) dan 116 orang (75,8%) dengan pendidikan terakhir SMA. Status lama karyawan bekerja lebih dari 1 tahun sebanyak 32 orang (20,9%) , 2-4 tahun sebanyak 76 orang (49,7%) lebih dari 5 tahun sebanyak 45 orang (29,4%).

Pada penelitian ini menggunakan uji validitas konvergen dan *Average Variance Extracde* (AVE) dan untuk uji reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA). Untuk uji validitas konvergen semua nilai *outer loading* dapat dinyatakan valid karena  $> 0,70$  sesuai dengan teori Yamin & Kurniawan (2011) yang menyatakan bahwa nilai *outer loading* dapat dinyatakan cukup jika  $> 0,70$ . Pada uji *Average Variance Extraced* (AVE) menurut Hair *et al.* (2017) nilai AVE minimal 0.50. Kemudian pada penelitian ini untuk nilai AVE  $> 0,50$  dapat dinyatakan valid. Untuk uji reliabilitas *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA) menurut Hair *et al.* (2017) *Composite Reliability* dapat dinyatakan reliabel jika nilai variabel tersebut  $> 0,70$  dan nilai *Cronbach's Alpha* dapat dikatakan reliabel jika minimal nilai variabel 0,70. Pada penelitian ini untuk nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA) dapat dikatakan reliabel. Seperti pada *Empowering leadership* (CR = 0,721; CA = 0,710), *Group Conflict* (CR = 0,894; Ca = 0,894), *Organization Trust* (CR = 0,791; CA = 0,781).



Gambar 2. Model Struktural

Setelah melakukan pengujian pada *outer* model maka kemudian melakukan pengujian pada *inner* model. Pada pengujian *inner* model menguji nilai *R-Square* yang merupakan koefisien determinasi pada variabel endogen. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan Smartpls diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut :

Tabel 1. Koefisien Determinasi

	R-square	R-square adjuusted
<i>Group Conflict</i>	0.392	0.380
<i>Psychological Safety</i>	0.421	0.413

Sumber: Hasil olah data peneliti, 2024

Variabel group conflict memiliki nilai R-square sebesar 0,392 seperti terlihat pada table diatas. Perolehan tersebut menjelaskan persentase *group conflict* 39,2%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *organization trust*, *empowering leadership* dan *psychological safety* pengaruh sebesar 39,2%, sedangkan variabel lainnya memiliki pengaruh sebesar 60,8% sisanya. Variabel *psychological safety* memiliki nilai R-Square sebesar 0,421. Perolehan tersebut menjelaskan persentase *psychological safety* 42,1%. Hal ini berarti *organization trust*, *empowering leadership* berpengaruh terhadap *psychological safety* sebesar 42,1% dan sisanya 57,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Tabel 2. Uji Hipotesis

	<i>Hypothesis</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
OT → PS	H1	0.275	3.530	0.000	Data Mendukung Hipotesis
EL → PS	H2	0.483	5.683	0.000	Data Mendukung Hipotesis
PS → GC	H3	0.369	3.859	0.000	Data Mendukung Hipotesis
OT → GC	H4	0.402	6.419	0.000	Data Mendukung Hipotesis
EL → GC	H5	-0.068	0.736	0.462	Data Tidak Mendukung Hipotesis
OL → PS → GC	H6	0,179	3,203	0,001	Data Mendukung Hipotesis
EL → PS → GC	H7	0,102	2,680	0,007	Data Mendukung Hipotesis

Sumber: Hasil olah data peneliti, 2024

## DISKUSI

### Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Psychological Safety*

Pertama, pengaruh *organization trust* terhadap *psychological safety* dinilai positif dipicu oleh interaksi sosial antar individu dalam organisasi, ditambah adanya iklim interpersonal dalam setiap kelompok yang dicirikan oleh campuran kepercayaan, rasa hormat terhadap kompetensi satu sama lain, dan kepedulian satu sama lain sebagai manusia. Salah satu faktor kerja organisasi lingkungan yang mempengaruhi kinerja

adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi (Tjahjono *et al.*, 2020), *psychological safety*, atau cara anggota tim merasa tentang mengambil risiko interpersonal, adalah faktor penting lain yang terkait dengan pembelajaran tim. Sejalan dengan penelitian Harvey *et al.*, (2019), pada penelitian ini mayoritas usia responden antara 21 sampai 27 tahun, usia tersebut merupakan usia muda dan belum berkeluarga sehingga belum mendapat tekanan hidup yang banyak. Karyawan pada rentang usia tersebut lebih fokus untuk menunjukkan jati dirinya dengan cara meningkatkan kinerja.

### **Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Psychological Safety***

Kedua, *empowering leadership* terhadap *psychological safety* menunjukkan bahwa nilai original adalah positif. Pemimpin yang tanggap bekerja dengan keamanan psikologis pada dua tingkatan mengambil tanggung jawab untuk membangun keselamatan bagi tim mereka dan mengelola kerentanan mereka sendiri saat mereka terus belajar dan tumbuh dalam peran mereka yang berubah di depan tim, para pemimpin ini cenderung menciptakan hubungan yang kuat dengan anggota tim mereka, mengenal mereka sebagai individu, terutama gaya kerja mereka, jam kerja yang disukai, kekuatan, area perkembangan dan komitmen penting mereka di luar pekerjaan. Studi kami meneliti pengaruh *empowering leadership*. Lin *et al.* (2020) menemukan *empowering leadership* dukungan untuk sebagian besar hipotesis. Pertama, *empowering leadership* yang berfokus pada individu menimbulkan *psychological safety* pengikut yang pada gilirannya, *empowering leadership* yang berbeda mengarah pada konflik relasional kelompok, yang, pada gilirannya, berkontribusi positif terhadap *psychological safety*.

### **Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Group Conflict***

Ketiga, *psychological safety* terhadap *group conflict* menunjukkan bahwa nilai original adalah positif tetapi tidak mendukung hipotesis karna *group conflict* yang tinggi di setiap industri, tim yang melakukan yang terbaik dan paling konsisten melakukannya karena mereka memiliki *psychological safety*. Kebanyakan profesional memiliki ketakutan bawaan untuk dihakimi dan diejek, dan karena ini, mereka cenderung menahan banyak ide yang mereka anggap terlalu konyol untuk disuarakan. Bisnis tempat mereka bekerja, para pemimpin dengan keterampilan komunikasi yang kuat mungkin dapat terlibat dalam kepemimpinan yang berbeda untuk karyawan secara berbeda dengan berkomunikasi dan menarik tujuan kolektif kelompok dan mencegah terjadinya konflik atau ketegangan kelompok (Lin *et al.*, 2020). Karena banyak dari ide-ide ini sebenarnya tidak seburuk yang dipikirkan oleh profesional, karakteristik lingkungan fisik di mana manusia, sebagai pengguna, melakukan aktivitas.

### **Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Group Conflict***

Keempat, *organization trust* terhadap *group conflict* menunjukkan bahwa nilai adalah positif tetapi tidak mendukung hipotesis karna *group conflict* yang tinggi *organization trust* berarti memiliki keyakinan akan masa depan jangka pendek dan jangka panjang, jika seorang karyawan tidak puas dengan manajer atau tim mereka, mereka mungkin tidak bertahan tahun ini. Sesuai dengan pernyataan Joo *et al.*, (2023) melaporkan, peneliti menemukan pengaruh negatif *organizational trust* terhadap hasil kerja seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi. Dalam hal yang sama, kami percaya bahwa kepercayaan organisasi, sebagai pendahulu

jauh, akan dikaitkan dengan *group conflict* melalui keamanan psikologis. Tetapi jika mereka tidak percaya diri dengan organisasi itu sendiri, mereka kemungkinan juga tidak akan bertahan dan mereka hampir pasti tidak akan berusaha maksimal saat mereka berada di sana. Septyanto & Dewanto,( 2018) menyatakan pengetahuan dan keterampilan karyawan, hubungan pelanggan dan budaya organisasi, selain sumber daya fisik misalnya fasilitas dan peralatan, adalah penentu kunci keberhasilan kebanyakan perusahaan. Para pemimpin dengan keterampilan komunikasi yang kuat mungkin dapat terlibat dalam kepemimpinan yang berbeda anggota secara berbeda dengan berkomunikasi dan menarik tujuan kolektif kelompok dan mencegah terjadinya konflik atau ketegangan kelompok (Lin *et al.*, 2020).

### **Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Group Conflict***

Kelima, *empowering leadership* terhadap *group conflict* menunjukkan bahwa nilai original sample negatif. *Empowering* diduga menjadi penyebab langsung dari motivasi intrinsik dan kepuasan. Motivasi intrinsik berkorelasi positif dengan belajar, prestasi, persepsi kompetensi dan *self-efficacy*, dan berkorelasi negatif dengan kecemasan, depresi, dan frustrasi, *group conflict* kondisi yang terjadi dalam keanggotaan suatu kelompok karena adanya beberapa perbedaan dan ketidakcocokan satu sama lain yang dapat ditunjukkan dengan ketidaksepakatan, perilaku, maupun emosi-emosi negatif. *Empowering leadership* dari waktu ke waktu, dalam dan dari dirinya sendiri, merupakan sarana yang bermanfaat untuk memajukan literatur dan memahami cara-cara di mana interaksi antara interaksi orang-tim dengan perilaku kepemimpinan pemberdayaan kronis dan diselingi akan berimplikasi pada hasil individual dan kelompok (Lin *et al.*, 2020).

### ***Organizational Trust* berpengaruh pada *Group Conflict* melalui *Psychological Safety***

Keenam, *empowering leadership* terhadap *psychological safety* melalui *group conflict* menunjukkan bahwa nilai original adalah positif, tetapi tidak mendukung hipotesis karena *group conflict* yang tinggi. Pengendalian kinerja yang diakibatkan oleh adanya budaya di dalam perusahaan dapat mengarah ke arah yang positif jika pemimpin dan karyawan yang ada di dalam perusahaan memiliki kemampuan komunikasi yang baik. *psychological safety* akan menunjukkan respons positif terhadap pendapat dan ide karyawan. Mereka memberikan perhatian yang memadai, mendengarkan dengan empati, dan menghargai kontribusi setiap individu. Tidak ada penilaian yang merendahkan atau penghakiman yang tidak adil terhadap gagasan yang diajukan. Secara keseluruhan, manajer tim tidak meninggalkan konflik yang belum terselesaikan, menggunakan berbagai strategi untuk menyelesaikannya dan memastikan anggota tim sepenuhnya selaras dengan Keputusan (Turesky *et al.*, 2020).

### ***Empowering Leadership* berpengaruh terhadap *Group Conflict* melalui *Psychological Safety***

Ketujuh, *organization trust* terhadap *psychological safety* melalui *group conflict* menunjukkan bahwa nilai original positif, tetapi tidak mendukung hipotesis karena *group conflict* yang tinggi situasi di mana *psychological safety* tercipta dengan baik di tempat kerja. Anggota tim merasa nyaman untuk berbicara terbuka tentang masalah yang mereka hadapi dan mengajukan pertanyaan ketika mereka membutuhkan bantuan. Mereka merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan mereka untuk berbagi gagasan, berkontribusi, dan mengambil risiko yang konstruktif. Sebagai hasilnya, komunikasi menjadi lebih lancar, ide-ide baru muncul, dan tim mampu mengatasi tantangan dengan

lebih efektif. Pemimpin dalam penelitian Turesky *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa membangun tingkat kepercayaan yang tinggi dan secara efektif mengelola konflik tugas dan hubungan di antara anggota tim mereka sangat penting untuk kinerja mereka adalah praktik yang saling bergantung yang memastikan bahwa kepercayaan dipertahankan dan dikembangkan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Bahwa karyawan cenderung tidak merasakan konflik dalam tim saat mereka merasakan tingkat *psychological safety* yang lebih tinggi. Sementara beberapa penelitian sebelumnya meneliti peran *psychological safety* pada konflik kelompok, Lebih khusus lagi, meskipun *organization trust* dan *empowering leadership* tidak secara langsung terkait dengan *group conflict*, mereka secara tidak langsung mengurangi tingkat *group conflict* melalui *psychological safety*. Ketika karyawan merasakan kepercayaan yang lebih baik dalam kepemimpinan dan praktik organisasi mereka ketika mereka memiliki pemimpin yang suportif yang menunjukkan kepemimpinan yang baik, karyawan tampaknya merasa aman secara psikologis, yang pada akhirnya mengarah pada konflik kelompok yang lebih rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh *organization Trust* terhadap *psychological safety* dinilai positif, *empowering leadership* terhadap *psychological safety* menunjukkan bahwa nilai positif, *psychological safety* terhadap *group conflict* menunjukkan bahwa nilai positif, *organization trust* terhadap *group conflict* menunjukkan bahwa nilai positif, *empowering leadership* terhadap *group conflict* menunjukkan bahwa nilai negatif, *empowering leadership* terhadap *psychological safety* melalui *group conflict* menunjukkan bahwa nilai positif, *organization trust* terhadap *psychological safety* melalui *group conflict* menunjukkan bahwa nilai positif.

Pada penelitian ini juga masih terdapat beberapa ketidak sempurnaan yang mungkin dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya. Pertama, responden yang terlibat pada penelitian ini hanya sebagian kecil dari karyawan/karyawati perusahaan Retail, sehingga menjadi kurang relevan untuk menggeneralisasi hasil penelitian untuk seluruh populasi. Kedua, penelitian ini terbatas pada karyawan /karyawati perusahaan Retail di wilayah Jakarta pusat, di central grand Indonesia saja perlu diperluas lagi populasinya lebih luas. Ketiga, variabel pada penelitian ini masih perlu pengembangan sehingga variabel lain yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, dengan penambahan variabel. Keempat, teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan purposive sampling maka pada penelitian selanjutnya diharapkan bisa menggunakan teknik lain seperti *accidental sampling* atau *quota sampling*. Serta pengadaan sarana dan prasarana bagi karyawan harus ditingkatkan untuk menunjang kinerja karyawan.

Kami menyarankan agar penelitian di masa depan didasarkan pada kerangka waktu yang berbeda, saat mengumpulkan data. Kedua, penelitian ini mengandalkan ingatan yang dilaporkan sendiri dan reflektif dari indikator oleh karyawan yang secara sukarela berpartisipasi. Penelitian di masa depan perlu didasarkan pada berbagai sumber dalam berbagai tingkat analisis termasuk tingkat tim dan juga tingkat individu. Terakhir, sampel penelitian ini dibatasi pada kelompok tertentu karyawan perusahaan retail di Jakarta. Untuk meningkatkan generalisasi, hasil perlu direplikasi, berdasarkan data dari berbagai latar budaya dan dari sampel demografis yang lebih beragam. Diharapkan penelitian ini

akan merangsang penelitian lebih lanjut tentang dan perannya *group conflict* sebagai mediator di masa depan.

#### DAFTAR REFERENSI

- Abbasi, A., & Wan Ismail, W. K. (2023). Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2157538>
- Akins, E. E., Giddens, E., Glassmeyer, D., Gruss, A., Hedden, M. K., Slinger-Friedman, V., & Weand, M. (2019). Sustainability education and organizational change: A critical case study of barriers and change drivers at a higher education institution. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020501>
- Ayu, T., & Wulandari, R. (2017). Kinerja Karyawan Yang Ditinjau Dari Budaya, Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Di Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. *Jurnal Ekonomi Universitas Esa Unggul*, 8(01), 77940.
- Budiarto, Y. (2006). Social Psychological Dimensions of Conflict. *Social Psychological Dimensions of Conflict Jurnal Psikologi*, 4(2), 88.
- Eun KIM, J. (2021). Paradoxical Leadership and Proactive Work Behavior: The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry\*. *Journal of Asian Finance*, 8(5), 167–0178. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0167>
- Gharaveis, A., Hamilton, D. K., & Pati, D. (2018). The Impact of Environmental Design on Teamwork and Communication in Healthcare Facilities: A Systematic Literature Review. *Health Environments Research and Design Journal*, 11(1), 119–137. <https://doi.org/10.1177/1937586717730333>
- Gumennykova, T. (2023). Analysis of trends in pedagogy and psychology: implementation of globalization solutions. *Futurity Education*, 3, 52–75. <https://doi.org/10.57125/fed.2023.06.25.04>
- Hair Jr., J. F., Gabriel, M. L. D. da S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44–55. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>
- Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81–90. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.81.12807>
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: a Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational*

- Behavior*, 25(03), 187–242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Jones, J., Abieta, A. J., Murray, S. R., & Bell, M. (2023). An investigatory research on organizational trust and its relationship with job satisfaction and psychological contract breach. *Administrative Issues Journal: Education, Practice, and Research*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.5929/2023.13.1.1>
- Joo, B. K. (Brian), Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- Jr., J. F. H., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107. <https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.087624>
- Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., & Zhong, L. (2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89(April), 102540. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540>
- Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2013). A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict. *Small Group Research*, 44(2), 96–126. <https://doi.org/10.1177/1046496412466921>
- Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828–829. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>
- Power, N., Alcock, J., Philpot, R., & Levine, M. (2023). The psychology of interoperability: A systematic review of joint working between the UK emergency services. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, February, 1–20. <https://doi.org/10.1111/joop.12469>
- Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., & Blanc, P. Le. (2021). We trust you! a multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph18084241>
- Septyanto, D., & Dewanto, I. D. (2018). Pengukuran Kinerja Intelektual Kapital Pada Dosen Tetap. *Jurnal Ekonomi Volume 9 Nomor 1, Mei 2018*, 9, 1.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2018). Distinguishing Voice and Silence at Work : Unique Relationships with Perceived Impact , Psychological Safety , Distinguishing Voice and Silence at Work : Unique Relationships with Perceived Impact , Psychological Safety , and Burnout Elad\_Sherf@kenan-flag. *Academy of*

*Management Journal*, 1–70.

- Su, T. S., Chen, C., Cui, X., Yang, C., & Ma, W. (2020). Consistency at different levels: A meta-analytic examination of organizational trust and performance. *Nankai Business Review International*, *11*(4), 537–567. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2020-0005>
- Tjahjono, B., Muhtar, M., & Abdullah, T. (2020). *The Effect of Transformational Leadership , Organizational Culture , and Innovation on Lecturers Performance at Esaunggul University , 2019. Icels 2019, 82–90.* <https://doi.org/10.5220/0008994200820090>
- Turesky, E. F., Smith, C. D., & Turesky, T. K. (2020). A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal*, *17*(4–5), 185–206. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2019-0798>