

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

a. Definisi

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang harus diperhatikan dalam pemilihan calon karyawan perusahaan, karena hal tersebut akan berpengaruh besar terhadap tujuan dan kesuksesan sebuah perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki sumber daya manusia yang tinggi cenderung memiliki kompetensi yang bagus, sehingga akan mempengaruhi kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia terbentuk atas kompeten manusia itu sendiri, perusahaan hanya melakukan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder (Kasmir, 2020). Menurut Bintoro & Daryanto (2017) manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara

maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Pengelolaan karyawan secara professional ini harus dimulai sejak perekrutan, penyeleksian, dan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan pengembangan karirnya (Mangkunegara, 2021). Sedangkan menurut Sedarmayanti (2020) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai & Ella (2021) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai berikut:

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.

- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- 7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- 8) Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan dari manajemen SDM menurut Sedarmayanti (2020) dijelaskan sebagai berikut:

1) Tujuan Sosial

Tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara social terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya diruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negative atau merugikan yang akan muncul

2) Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen sebagai organisasional adalah sasaran-sasaran formal yang disusun guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan ini mengenalkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*).

3) Tujuan Fungsional

Tujuan manajemen sumberdaya manusia selanjutnya adalah tujuan fungsional atau *functional objective*. Yakni untuk mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia di tiap departemen perusahaan yang dibutuhkan. Sumber daya tersebut dipelihara agar memberikan kontribusi yang optimal.

4) Tujuan Individu Atau Tujuan Pribadi

Dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*). Dengan demikian tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi

2. *Leadership*

a. **Definisi**

Kepemimpinan didefinisikan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan. kepemimpinan adalah pengaruh, yaitu kemampuan atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mengubah perilakunya untuk mencapai hasil yang lebih penting. Jadi, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan kehendak pemimpinnya. Mencapai tujuan atau sasaran merupakan bagian integral dari menjadi seorang pemimpin. Untuk mencapai hal tersebut, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi kelompoknya agar tujuan atau sasaran dapat tercapai. Kelompok terkait adalah bawahan yang juga merupakan tim kerja yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu sehingga mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Bersama (Dakabesi & Wicaksono, 2022).

3. *Shared Leadership*

a. **Definisi**

Hidayah & Nugrohoseno (2022) menyatakan bahwa salah satu pendekatan yang lebih efektif dalam manajemen tim adalah *shared leadership* yang didefinisikan sebagai sebuah interaksi yang dinamis sehingga memengaruhi anggota dalam tim tersebut untuk

memengaruhi/mengajak anggota yang lain mencapai prestasi tim atau tujuan organisasi atau keduanya. *Shared leadership* mengacu pada sarana tim di mana kepemimpinan didistribusikan di antara anggota tim daripada berfokus pada satu pemimpin yang ditunjuk (Carson *et al.*, 2019).

Pearce *et al* (2021) mendeskripsikan prosesnya sebagai interaksi simultan dan berkelanjutan dari karyawan dan keberlanjutan dari pemimpin formal dan informal sebagai karakteristik *shared leadership*. *Shared leadership* memerlukan proses pengaruh timbal balik yang simultan, berkelanjutan dalam sebuah tim yang melibatkan kemunculan serial pemimpin formal maupun informal (Pearce *et al.*, 2021). Bligh and Dyer (2017) menegaskan *Shared leadership* menawarkan konsep praktik kepemimpinan sebagai fenomena tingkat tim di mana perilaku dilakukan oleh banyak individu daripada hanya oleh mereka yang berada di puncak atau oleh mereka yang memiliki peran kepemimpinan formal.

Menurut Wulandari & Putriyanti (2020), Kepemimpinan bersama (*share leadership*) adalah konsep yang menekankan pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan berbasis tim. Ini adalah pendekatan di mana kepemimpinan didistribusikan di antara anggota tim atau organisasi daripada hanya dimiliki oleh seorang individu. Dalam kepemimpinan bersama, kekuatan dan tanggung jawab kepemimpinan dibagi di antara semua anggota tim, terlepas dari jabatan atau posisi mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Shared leadership* sebagai kualitas dan proses dalam tim yang

membuat suatu mekanisme untuk menyatukan anggota tim serta memperkuat komitmen untuk kesuksesan tim. *Shared leadership* memiliki implikasi terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya pemahaman yang sama terhadap tujuan utama tim, adanya dorongan secara emosional dan psikologis, serta adanya keterlibatan anggota tim untuk berkolaborasi dalam hal pengambilan keputusan dan tanggung jawab maka karyawan akan berkinerja lebih baik dalam organisasi.

b. Jenis - Jenis Shared Leadership

Shared leadership adalah pendekatan kepemimpinan di mana tanggung jawab dan pengambilan keputusan didistribusikan di antara anggota tim atau kelompok, bukan hanya pada satu pemimpin. Berikut adalah beberapa jenis *shared leadership* yang umum:

1) *Distributed Leadership*

Kepemimpinan didistribusikan di antara anggota tim berdasarkan keahlian dan pengalaman mereka. Setiap anggota dapat mengambil peran kepemimpinan pada saat yang tepat (Sumarni, 2017).

2) *Collective Leadership*

Keputusan diambil melalui proses kolektif, di mana seluruh anggota tim berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Ini mendorong partisipasi aktif dan kolaborasi di antara anggota tim (Maulana, 2020).

3) *Rotated Leadership*

Peran kepemimpinan bergantian di antara anggota tim dalam jangka waktu tertentu atau sesuai dengan proyek tertentu. Ini memungkinkan setiap anggota merasakan peran kepemimpinan.

4) *Collaborative Leadership*

Berfokus pada kerja sama dan kolaborasi antar anggota tim. Pemimpin bekerja bersama anggota tim untuk mencapai tujuan bersama, tanpa ada satu orang yang memiliki otoritas lebih besar (Dakabesi & Wicaksono, 2022).

5) *Participative Leadership*

Anggota tim terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. Pemimpin bertindak lebih sebagai fasilitator, mendukung dan memberdayakan tim (Wang et al., 2022).

6) *Emergent Leadership*

Pemimpin muncul secara alami dari dalam tim berdasarkan situasi tertentu, bukan ditunjuk sebelumnya. Orang yang paling sesuai dengan situasi atau tantangan yang dihadapi mengambil peran kepemimpinan.

c. Manfaat *Shared Leadership*

Share leadership telah ditemukan memiliki banyak manfaat dalam organisasi. Beberapa manfaat *share leadership* menurut (Effendi, 2018) sebagai berikut:

1) Peningkatan inovasi

Kepemimpinan bersama mendorong berbagi ide dan perspektif, yang mengarah ke solusi yang lebih inovatif untuk mengatasi masalah.

2) Pengambilan keputusan yang lebih baik

Dalam kepemimpinan bersama, keputusan dibuat oleh kecerdasan kolektif kelompok, yang mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik.

3) Peningkatan keterlibatan karyawan

Kepemimpinan bersama memberdayakan karyawan dan mendorong mereka untuk memiliki apa yang mereka kerjakan, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan dan motivasi.

4) Kolaborasi yang lebih baik

Kepemimpinan bersama memupuk kolaborasi dan kerja sama tim, yang menghasilkan komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik di antara anggota tim.

5) Mengurangi pergantian

Kepemimpinan bersama menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi pergantian.

d. Kelebihan dan Kekurangan *Shared Leadership*

Adapun kelebihan *Shared Leadership* menurut (Effendi, 2018) dijelaskan sebagai berikut:

1) Peningkatan Inovasi

Kepemimpinan bersama mendorong berbagi ide dan perspektif, yang mengarah ke solusi yang lebih inovatif dalam mengatasi masalah.

2) Peningkatan Pengambilan Keputusan

Dalam kepemimpinan bersama, keputusan dibuat oleh kecerdasan kolektif kelompok, yang mengarah ke pengambilan keputusan yang lebih baik.

3) Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Kepemimpinan bersama memberdayakan karyawan dan mendorong mereka untuk memiliki pekerjaan mereka, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan dan motivasi.

4) Peningkatan Kolaborasi

Kepemimpinan bersama memupuk kolaborasi dan kerja sama tim, yang menghasilkan komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik di antara anggota tim.

5) *Turnover* Berkurang

Kepemimpinan bersama menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover.

Kelemahan *Shared Leadership* menurut (Effendi, 2018) dijelaskan sebagai berikut:

1) Kurangnya Arah yang Jelas

Tim hanya dapat mengidentifikasi arah dan tujuan yang jelas dengan pemimpin yang jelas.

2) Konflik dan Ketidaksepakatan

Kepemimpinan bersama dapat menimbulkan konflik dan ketidaksepakatan, terutama bila ada perbedaan pendapat atau kepribadian dalam tim.

3) Memakan Waktu

Kepemimpinan bersama dapat memakan waktu, terutama dalam hal pengambilan keputusan, karena melibatkan lebih banyak konsultasi dan diskusi di antara anggota tim.

4) Kurangnya Akuntabilitas

Kepemimpinan bersama dapat menyebabkan kurangnya akuntabilitas karena lebih dari satu orang bertanggung jawab penuh atas keputusan yang diambil.

5) Kesulitan dalam Implementasi

Menerapkan kepemimpinan bersama dapat menjadi tantangan, khususnya dalam hierarki atau dengan pendekatan top-down kepemimpinan tradisional.

e. Indikator *Shared Leadership*

Menurut Hidayah & Nugrohoseno (2022) menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi dari *Shared Leadership* sebagai berikut:

1) *Shared directive leadership*,

Memberikan bimbingan khusus pada karyawannya dengan menetapkan standar kinerja, mengkoordinasi kinerja dan meminta karyawan untuk mengikuti aturan organisasi

2) *Shared transactional leadership,*

Transaksi antara pengikut dan pemimpin untuk hasil yang diinginkan dengan cara memenuhi keinginan pemimpin dan yang sebuah harapan dari pengikut, yang melibatkan janji atau komitmen secara hormat dan kepercayaan

3) *Shared transformational leadership,*

Bentuk kepemimpinan yang efektif dalam membawa perusahaan untuk maju dengan visi yang jelas. Pemimpin transformasional akan berusaha merangsang kreativitas dan membimbing setiap orang dalam mengeksplorasi ide-ide baru

4) *Shared empowering leadership.*

Gaya kepemimpinan yang menargetkan pengikut untuk selalu mengembangkan control diri mereka sendiri, karyawan selalu didorong untuk berpartisipasi dalam mengambil Keputusan. Dalam hal ini pemimpin juga berkenan menerima masukan dari karyawan dalam menentukan Keputusan.

Indikator *shared leadership* menurut Wulandari (2020) dijelaskan sebagai berikut:

1) *Shared Purpose*

merupakan kondisi ketika anggota tim memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan utama tim dan memastikan bahwa langkah-langkah yang dilakukan berfokus pada tujuan kolektif. Ketika suatu

tim memiliki *shared purpose*, maka akan dapat meningkatkan kesediaan anggota tim untuk berbagi tanggung jawab kepemimpinan.

2) *Social Support*

Merupakan usaha yang saling dilakukan anggota tim untuk memberikan kekuatan secara emosional dan psikologis. Hal ini dilakukan anggota tim yang saling mendukung dengan cara memberi dorongan dan mengakui kontribusi serta pencapaian individu maupun tim. Social support dapat membantu menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa bahwa gagasan mereka dihargai.

3) *Voice*

Didefinisikan sebagai kondisi mengenai sejauh mana anggota tim memiliki gagasan tentang bagaimana tim menjalankan sesuatu agar tujuan tercapai.

4. *Team Performance*

a. Definisi

Team Performance mengacu pada efektivitas dan efisiensi sekelompok individu yang bekerja bersama menuju tujuan atau sasaran bersama. Ini mencakup berbagai aspek termasuk produktivitas, kualitas kerja, kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan. Tim berkinerja tinggi biasanya memiliki tujuan yang jelas, keterampilan yang saling melengkapi, komunikasi yang efektif, dan rasa komitmen dan akuntabilitas yang kuat (Salcinovic *et al.*, 2022).

Tim yang paling efektif terdiri dari karyawan yang bekerja dengan baik baik secara mandiri maupun bersama-sama, yang memerlukan keseimbangan yang tepat antara keterampilan, kepribadian, dan lingkungan kerja. Mempekerjakan orang yang tepat, menyediakan alat yang mereka perlukan, dan menciptakan suasana yang mendorong kolaborasi dapat meningkatkan segalanya mulai dari proses hingga produk dan dapat menghilangkan sebagian besar hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Team performance adalah salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja tim dari waktu ke waktu dan dapat membantu dalam meningkatkan aspek positif dari perusahaan itu sendiri (Mahardika et al., 2023). Octavia & Budiono (2021), menjelaskan bahwa *team performance* adalah salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja tim dari waktu ke waktu dan dapat membantu dalam meningkatkan aspek positif dari perusahaan itu sendiri. Dalam melakukan penilaian kinerja tim, perusahaan dapat melakukan beberapa aktivitas seperti melakukan pemeriksaan evaluasi kinerja karyawan, menetapkan tujuan perusahaan yang beragam pada suatu divisi, hingga membagi basis yang dimiliki oleh karyawan ke dalam kelompok.

Lebih lanjut Syam (2020), *team performance* mengacu pada efektivitas dan efisiensi sekelompok individu yang bekerja bersama menuju tujuan atau sasaran bersama. Ini mencakup berbagai aspek termasuk produktivitas, kualitas kerja, kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan. Tim berkinerja tinggi biasanya memiliki tujuan yang jelas, keterampilan

yang saling melengkapi, komunikasi yang efektif, dan rasa komitmen dan akuntabilitas yang kuat. *Team Performance* adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Ella, 2021).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa *team performance* merupakan efektivitas dan efisiensi sekelompok individu yang bekerja bersama menuju tujuan atau sasaran bersama. Ini mencakup berbagai aspek termasuk produktivitas, kualitas kerja, kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan. Tim berkinerja tinggi biasanya memiliki tujuan yang jelas, keterampilan yang saling melengkapi, komunikasi yang efektif, dan rasa komitmen dan akuntabilitas yang kuat.

b. Pentingnya *Team Performance*

Menurut Ridwan (2023), pentingnya *Team Performance* dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Membantu membangun perbaikan
Manajemen kinerja tim penting karena membantu membangun perbaikan di hampir setiap aspek tim. Ini membantu anggota tim secara individu meningkatkan tujuan, standar, dan margin kesalahan dalam pekerjaan. Mengevaluasi kemajuan tim juga dapat meningkatkan kecepatan kerja tim, termasuk total margin kesalahan yang diperbolehkan untuk suatu proyek.
- 2) Mendorong kerja tim

Manajemen kinerja tim dapat menjadi penting bagi sebuah tim karena membantu meningkatkan kerja tim. Beberapa taktik manajemen kinerja tim melibatkan pembuatan banyak tim, bahkan di departemen yang jumlah timnya tidak sebanyak yang lain. Menciptakan tim dengan sengaja demi evaluasi mendorong kerja sama dan pembangunan tim.

3) Memantau kemajuan

Melatih keterampilan manajemen tim meningkatkan kemajuan secara keseluruhan. Karena manajemen tim melibatkan pemeriksaan kemajuan karyawan pada tingkat individu dan berbasis tim, menerapkan manajemen tim dapat membantu meningkatkan departemen di kedua sisi. Manajemen tim memungkinkan manajer departemen untuk mengevaluasi kemajuan dengan tujuan yang terfokus, memberikan lebih banyak fokus pada evaluasi tim daripada mengatur tujuan atau penyampaian secara independen.

c. Cara Pengelolaan *Team Performance*

Menurut Ridwan (2023) beberapa cara pengelolaan *team performance* yang dijelaskan sebagai berikut:

1) Tetapkan tujuan yang efektif

Agar tim memahami dan menyelesaikan tujuan baru, pertimbangkan untuk menjadikannya tujuan utama. Hal ini adalah tujuan dengan kualitas yang membuatnya lebih mudah untuk dilaksanakan karena

kejelasan ekspektasi dan detailnya. Sasaran utama yaitu memenuhi serangkaian kriteria berikut:

- a) Spesifik mengenai ekspektasi, pengukuran, dan tanggal jatuh tempo anggota tim.
 - b) Terukur: Usahakan menggunakan satuan yang terukur dan mudah dipahami. Ini dapat membantu menetapkan ekspektasi dengan cepat.
 - c) *Achievable* (Dapat Dicapai): Menetapkan tujuan yang sesuai dengan kemampuan tim Anda akan memastikan Anda dapat mengevaluasi kinerja mereka dalam skala yang akurat.
 - d) Relevan: Meskipun tujuan evaluasi kinerja adalah pengukuran, tujuan yang dicapai tim Anda harus tetap relevan dengan perusahaan. Jaga agar tujuan Anda tetap relevan dengan tugas perusahaan dan kewajiban karyawan saat ini di tempat kerja.
 - e) Berbasis waktu: Jadikan sasaran evaluasi Anda berdasarkan waktu. Hal ini dapat memastikan ekspektasi mempunyai batas sehingga evaluasi pekerjaan yang tepat dapat dihasilkan.
- 2) Pilih pemimpin yang cakap untuk setiap tim
- Saat mengelola sasaran kinerja tim, pertimbangkan untuk menunjuk pemimpin di setiap tim yang merupakan karyawan manajemen atau pemimpin yang cakap. Menunjuk individu yang cakap untuk memimpin tim dapat memastikan karyawan yang berpengetahuan dan terampil tersedia untuk berkonsultasi selama proyek. Hal ini tidak hanya membantu mengurangi stres staf selama ini, namun juga

membangun komunikasi antar anggota tim dan keterampilan kepemimpinan seluruh karyawan terkemuka.

3) Jadwalkan pelatihan

Saat mengevaluasi setiap tim selama proyek manajemen, pertimbangkan untuk menjadwalkan pelatihan untuk setiap tim berdasarkan data yang ditemukan. Jika melihat sebuah tim unggul dalam satu aspek proyek dan tidak dalam aspek lain, membuat kursus pelatihan untuk masing-masing anggota, atau seluruh tim, dapat membantu mengevaluasi hasil dan menentukan langkah selanjutnya menuju kemajuan. Pelatihan mungkin merupakan jalan terbaik menuju peningkatan produksi, karena pelatihan memberikan tim Anda keterampilan baru dan lebih percaya diri pada kemampuan mereka.

4) Pastikan komunikasi tersedia dan reaktif

Jika telah menetapkan pemimpin selama proyek ini, memastikan komunikasi tersedia untuk semua karyawan dapat dilakukan dengan mudah dan efektif. Jika belum melakukannya, pertimbangkan untuk menunjuk pemimpin yang siap menjawab pertanyaan atau mengatasi permasalahan selama proyek berlangsung. Karyawan mungkin memiliki pertanyaan mengenai kriteria proyek, seperti tanggal jatuh tempo, hasil, perubahan ekspektasi, atau catatan proyek. Memiliki pemimpin yang siap berkomunikasi sepanjang proyek dapat

membantu mengevaluasi tidak hanya tim tetapi juga metode komunikasi.

- 5) Selaraskan tujuan tim dengan tujuan organisasi atau tujuan umum
Saat mengelola kinerja tim, disarankan untuk menciptakan sasaran yang selaras dengan ekspektasi yang familiar bagi basis karyawan. Memiliki tujuan yang familiar atau serupa yang dipahami karyawan dapat membantu menyimulasikan seperti apa tujuan normal sehari-hari dalam jadwal biasanya.

d. Faktor-Faktor dalam Meningkatkan *Team Performance*

Menurut Ridwan (2023) beberapa faktor yang dapat meningkatkan *team performance* dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Penggambaran peran yang jelas
Penggambaran peran yang jelas dalam sebuah organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tanggung jawab dan ekspektasi yang diberikan kepada mereka. Dengan pemahaman yang jelas mengenai peran masing-masing, konflik terkait tugas dapat diminimalisir, dan anggota tim dapat fokus pada kontribusi mereka terhadap tujuan bersama.
- 2) Sistem umpan balik yang transparan
Sistem umpan balik yang transparan memberikan peluang bagi anggota tim untuk menerima dan memberikan masukan secara terbuka. Transparansi dalam umpan balik membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan jujur, serta mendorong

perbaikan berkelanjutan. Ini juga memungkinkan anggota tim untuk mengetahui kinerja mereka secara objektif dan memahami area yang perlu ditingkatkan.

3) Tolok ukur dan metrik yang dapat dicapai

Menetapkan tolok ukur dan metrik yang realistis dan dapat dicapai sangat penting untuk mengukur kinerja individu dan tim. Tolok ukur ini harus dirancang agar sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada, sehingga anggota tim dapat termotivasi untuk mencapainya. Metrik yang terlalu sulit dapat menimbulkan frustrasi, sementara metrik yang terlalu mudah tidak akan mendorong peningkatan.

4) Selaras dengan misi perusahaan

Setiap tindakan dan keputusan dalam organisasi harus sejalan dengan misi dan visi perusahaan. Ketika tim dan individu bekerja dengan tujuan yang sejalan dengan misi perusahaan, mereka lebih mungkin untuk berkontribusi secara positif dan merasa terlibat dalam pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

5) Pembagian kerja yang adil

Pembagian kerja yang adil adalah kunci untuk menjaga keseimbangan beban kerja dalam tim. Ini berarti bahwa tugas-tugas dibagi secara merata berdasarkan kemampuan, keahlian, dan kapasitas masing-masing anggota tim. Pembagian kerja yang adil membantu mencegah kelelahan dan memastikan bahwa semua anggota tim berkontribusi secara proporsional.

- 6) Otonomi individu dan/atau kolektif untuk menyelesaikan pekerjaan
Memberikan otonomi kepada individu atau tim untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dapat meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab. Ketika anggota tim diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dalam lingkup pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung merasa diberdayakan dan termotivasi untuk mencapai hasil yang terbaik.
- 7) Alat komunikasi yang meningkatkan kemampuan tim
Alat komunikasi yang efektif adalah fondasi dari kolaborasi yang sukses. Alat ini memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi secara real-time, berbagi informasi penting, dan mengatasi hambatan komunikasi yang mungkin timbul. Dengan alat komunikasi yang tepat, tim dapat berfungsi lebih efisien dan menghindari kesalahan yang disebabkan oleh miskomunikasi.
- 8) Alat manajemen proyek yang memungkinkan kolaborasi
Alat manajemen proyek yang dirancang untuk kolaborasi memungkinkan tim untuk bekerja sama secara efektif dalam merencanakan, melacak, dan menyelesaikan proyek. Alat ini menyediakan platform terpusat di mana semua anggota tim dapat mengakses informasi, memperbarui status tugas, dan berkolaborasi dalam penyelesaian proyek. Ini juga memudahkan pengawasan terhadap perkembangan proyek dan meminimalkan risiko kesalahan atau kelalaian.

e. Indikator *Team Performance*

Menurut Tannady et al (2022), indikator *team performance* dijelaskan sebagai berikut:

1) *Understanding of roles*

Tim akan bekerja paling baik bila ada pembagian kerja dan setiap orang berspesialisasi dalam tugas-tugas yang paling efisien bagi mereka. Meskipun idealnya orang-orang akan menduduki peran pekerjaan di mana setiap individu memiliki keunggulan komparatif dalam melakukan tugas yang diberikan kepada mereka, terkadang pekerjaan juga perlu didistribusikan kembali ke seluruh tim. Hal ini dapat membantu mengetahui di mana tugas dapat dialokasikan dan siapa yang terbaik untuk meminta bantuan dalam tugas kolaboratif.

2) *Purpose and objectives*

Jika sebuah tim ingin bekerja sama secara kohesif, tujuan keseluruhan tim harus dikomunikasikan dengan baik oleh pemimpin tim dan dipahami oleh setiap anggota tim. Setiap anggota tim harus memahami peran spesifik mereka dalam berkontribusi terhadap tujuan umum dan harus ada perasaan bahwa setiap orang bergerak ke arah yang sama. Untuk memastikan bahwa tujuan tim tercapai, keseimbangan yang tepat harus dicapai antara waktu yang dihabiskan untuk perencanaan dan waktu yang digunakan untuk melakukan.

3) *Trust*

Setiap individu dalam dunia kerja harus merasa nyaman mendiskusikan masalah terkait pekerjaan dengan anggota tim lainnya untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut. Penting agar kekhawatiran anggota tim tidak dihindari karena kurangnya kepercayaan di antara anggota tim dan masalah tidak dikonfrontasi karena masalah komunikasi. Jika beberapa karyawan merasa tidak percaya pada tim, kemungkinan besar ada kesalahan dan masalah yang ditutup-tutupi untuk menghindari konflik.

4) *Communication and Relationships*

Setiap anggota angkatan kerja harus merasa percaya diri ketika bekerja sama dan berkomunikasi dengan orang lain dalam tim mereka. Hal ini sangat penting ketika tekanan sedang berlangsung. Kinerja tim yang kuat dalam bidang ini memerlukan pembagian informasi yang efektif dalam setiap aspek proses kerja. Penting juga agar informasi dibagikan antar anggota tim dengan cara yang bermanfaat dan tepat waktu, tidak hanya berdasarkan tenggat waktu dan permintaan. Aspek penting lainnya dari komunikasi adalah anggota tim menyediakan waktu untuk mendengarkan satu sama lain dan mampu memberikan bimbingan dan bantuan bila diperlukan. Selain itu, tim yang berkinerja baik dalam komunikasi dan hubungan akan berbagi umpan balik satu sama lain bila diperlukan dan umpan balik ini akan diterima dengan cara yang konstruktif.

5) *Adaptability*

Anggota tim harus merasa nyaman ketika menantang status quo di tempat kerja untuk mendorong perubahan yang bermanfaat dan berkontribusi pada budaya perbaikan berkelanjutan. Sebuah bisnis harus dapat menentukan kapan perlu mengambil risiko dan kapan waktu yang lebih tepat untuk tetap berpegang pada pendekatan tugas yang stabil dan terbukti. Pelatihan juga penting untuk membekali anggota tim dengan alat untuk beradaptasi dengan tantangan yang mungkin mereka hadapi. Selain itu, kinerja tim juga dapat diukur dari bagaimana tim mampu beradaptasi secara keseluruhan untuk menghadapi tantangan baru yang dihadapi.

6) *Team profil*

Tim yang berkinerja baik mencakup saluran komunikasi yang efektif dalam grup, serta dengan tim lain dalam bisnis. Penting untuk meninjau seberapa baik masing-masing tim memahami perannya dan tim lainnya dalam organisasi secara keseluruhan. Selain itu, tim harus bersedia membantu di departemen lain jika diperlukan. Citra tim juga harus ditinjau ulang. Hal ini mencakup citra mereka dalam organisasi dan apa yang diberikan kepada pelanggan dan pihak eksternal. Sebuah tim juga harus menggunakan umpan balik pelanggan secara efektif untuk memperkuat citra dan hubungan tim.

Lebih lanjut Bligh and Dyer (2017) menetapkan indikator-indikator *team performance* sebagai alat ukurnya sebagai berikut:

1) Tanggung jawab

Bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.

2) Saling berkontribusi

Saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.

3) Pengerahan kemampuan secara maksimal

Mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

5. *Trust*

a. Definisi

Trust dalam kamus terjemahan Echols dan Hasan diartikan kepercayaan atau percaya. Sementara Kamus *Webster's Third New Internasional Dictionary* menjelaskan *Trust is an implication of assured toward another which may rest on blended evidence of experience and more subjective grounds such as knowlewdge, affection, admiration, respect, or reverence* (Indriani *et al.*, 2024). Intisari dari *trust* yang dikemukakan dalam kamus *Webster's Third New Internasional Dictionary* adalah implikasi dari sikap yakin terhadap orang/hal lain yang didasarkan pada bukti-bukti campuran/perpaduan berbagai pengalaman dan pada dasarnya lebih subjektif seperti pengetahuan, kasih sayang, kekaguman, rasa hormat, atau penghormatan.

Dalam kajian psikologi, Rotter mengatakan *trust* diartikan sebagai suatu kecenderungan seseorang untuk yakin pada orang lain (Nurcholidah

& Harsono, 2021). Sementara Nurcholidah & Harsono (2021) menjelaskan *trust* adalah keyakinan orang kepada maksud baik orang lain yang tidak merugikan mereka, peduli pada hak mereka, dan melakukan kewajibannya. Murni (2021) juga menjelaskan *trust* sebagai perilaku seseorang untuk bersandar (*rely on*) kepada reliabilitas dan integritas orang lain dalam memenuhi harapannya dimasa yang akan datang.

Menurut Astuti & Bahrin (2022) *trust* sebagai derajat dimana seseorang yang percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya di dalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko. Membangun *Trust* pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. *Trust* terbentuk melalui rangkaian perilaku antara orang yang memberikan kepercayaan dan orang yang dipercayakan tersebut. *Trust* muncul dari pengalaman dua pihak yang sebelumnya bekerja sama atau berkolaborasi dalam sebuah kegiatan atau organisasi. Pengalaman ini memberikan kesan positif bagi kedua pihak sehingga mereka saling mempercayai dan tidak berkhianat, yang dengan itu dapat merusak komitmen.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *trust* adalah keyakinan individu akan kebaikan individu atau kelompok lain dalam melaksanakan tugas dan kewajiban untuk kepentingan bersama. Jadi, *Trust* merupakan sebuah harapan yang dipegang oleh sebuah individu atau sebuah kelompok ketika perkataan, janji, pernyataan lisan atau tulisan dari seseorang individu atau kelompok lainnya dapat diwujudkan.

b. Karakteristik *Trust*

Trust dibangun atas sejumlah karakteristik. Berbagai karakteristik yang berkenaan dengan *trust* menurut Sulle (2022) dijelaskan sebagai berikut:

1) Menjaga Hubungan

Karyawan yang percaya akan senantiasa menjaga hubungan yang baik antara dirinya dengan perusahaan karena ia menyadari bahwa hubungan yang baik akan memberikan dampak yang menguntungkan bagi dirinya.

2) Menerima Pengaruh

Karyawan yang memiliki kepercayaan yang tinggi akan mudah dipengaruhi sehingga biaya perusahaan/pemasaran untuk program pemasaran menjadi semakin murah.

3) Terbuka dalam Komunikasi

Karyawan yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap perusahaan akan memberikan informasi yang konstruktif bagi perusahaan sehingga arus informasi menjadi tidak tersendat.

4) Mengurangi Pengawasan

Karyawan yang percaya biasanya jarang mengkritik sehingga ia mengurangi fungsi pengawasannya terhadap perusahaan/pemasar.

5) Kesabaran

Karyawan yang percaya akan memiliki kesabaran yang berlebih dibandingkan dengan konsumen biasa.

6) Memberikan Pembelaan

Karyawan yang percaya akan memberikan pembelaan kepada perusahaan/pemasar ketika produk yang dikonsumsi dikritik oleh kompetitor atau pengguna lainnya.

7) Memberi Informasi yang Positif

Karyawan yang percaya akan selalu memberikan informasi yang positif dan membangun bagi perusahaan.

8) Menerima Risiko

Karyawan yang percaya akan menerima resiko apapun ketika ia memutuskan untuk menggunakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

9) Kenyamanan

Karyawan yang percaya akan melakukan pembelian secara berulang-ulang karena ia percaya bahwa perusahaan/pemasar memberikannya kenyamanan untuk mengkonsumsi produk dalam jangka pendek maupun panjang.

10) Kepuasan

Karyawan yang percaya akan mudah untuk diberikan kepuasan dibanding karyawan yang tidak percaya.

c. Faktor-Faktor yang Membentuk *Trust*

Menurut Masakazu *et al* (2022) faktor yang membentuk *Trust* dijelaskan sebagai berikut:

1) Kemampuan.

Kepercayaan adalah ranah khusus, sehingga individu membutuhkan keyakinan akan seberapa baik seseorang memperhatikan performanya. Faktor pengalaman dan pembuktian performanya akan mendasari munculnya kepercayaan orang lain terhadap individu.

2) Integritas.

Integritas terlihat dari konsistensi antara ucapan dan perbuatan dengan nilai-nilai diri seseorang. Kejujuran saja tidak cukup untuk menjelaskan tentang integritas, namun integritas memerlukan keteguhan hati dalam menerima tekanan.

3) Kebaikan hati.

Kebaikan hati berkaitan dengan intensi (niat). Ada ketertarikan dalam diri seseorang ketika berinteraksi dengan orang lain. Hal tersebut akan mengarahkannya untuk memikirkan orang tersebut dan memberikan intense untuk percaya atau tidak dengan orang tersebut.

d. Indikator *Trust*

Menurut Sulle (2022) terdapat 4 (empat) indikator dalam variabel *Trust* yang dijelaskan sebagai berikut;

1) Kehandalan

Kehandalan dimaksudkan untuk mengukur kekonsistenan perusahaan dalam melakukan usahanya dari dulu sampai sekarang.

2) Kejujuran

Bagaimana perusahaan/pemasar menawarkan produk barang atau jasa yang sesuai dengan informasi yang diberikan perusahaan/pemasar kepada konsumennya.

3) Kepedulian

Perusahaan/pemasar yang selalu melayani dengan baik konsumennya, selalu menerima keluhan-keluhan yang dikeluhkan konsumennya serta selalu menjadikan konsumen sebagai prioritas.

4) Kredibilitas

Kualitas atau kekuatan yang ada pada perusahaan/pemasar untuk meningkatkan kepercayaan konsumennya.

Sedangkan menurut (Rahmadina & Setyaningrum, 2023) indikator *trust* sebagai berikut:

1) Kompeten

Sifat perilaku apa pun, seperti pengetahuan, keahlian, kerja tim, keterampilan kepemimpinan, pengetahuan teknis, dll., yang membantu seseorang tumbuh dalam organisasi untuk mengambil peran yang lebih menonjol.

2) Bisa dipercaya

Layak mendapatkan kepercayaan atau keyakinan. orang yang *predictable*, berbicara dengan *carefully*, terutama saat membuat komitmen, menepati janji dan tidak pernah menipu.

3) Terbuka

Sikap yang terbuka dan menerima ide, pendapat, dan pandangan yang berbeda dari orang lain. Siap dalam memberikan serta menerima informasi yang benar antara karyawan untuk kepentingan perusahaan. Keterbukaan merupakan kemampuan untuk berpendapat dan mengungkapkan perasaan dengan jujur secara langsung.

4) Bisa diandalkan

Mampu diandalkan dan layak dipercaya atau layak mendapat kepercayaan. Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan.

Lebih lanjut menurut Hamizan & Mahendra (2024) indikator *Trust* sebagai berikut:

1. *Trustworthy*

Menganggap pihak lain terpercaya untuk melakukan suatu pekerjaan.

2. *Benefit*

Percaya bahwa suatu kegiatan akan mendatangkan manfaat.

3. *Promise*

Percaya bahwa pihak lain dapat menepati janji.

4. *Job Right*

Percaya bahwa pihak lain dapat melakukan pekerjaan dengan benar.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian. Adapun penelitian terdahulu dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Melinda et al., 2022). <i>The Relationship Between Shared Leadership And Team Performance</i> (IJEBAR) Peer Reviewed – <i>International Journal Vol-6, Issue-4, 2022</i> (IJEBAR) E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN 2622-4771	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Team Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: Deskriptif kuantitatif • Teknik pengambilan Sampel: <i>purposive sampling</i> • Instrumen Pengumpulan Data: kuisisioner • Analisis data <i>Korelasi</i> 	<i>The result is that there is a relationship between shared leadership and team performance. High TOSL and ROSL will result in high team performance or vice versa.</i>
2	(Zeb et al., 2022). <i>Impact of shared leadership with mediating role of team trust on team performance</i> <i>International Journal of Early Childhood Special Education</i> (INT-JECS) ISSN: 1308-5581 Vol 14, Issue 04 2022	<ul style="list-style-type: none"> • <i>shared leadership</i> • <i>team trust</i> • <i>team performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: Eksplorasi • Teknik pengambilan Sampel: Simple Random Sampling • Instrumen Pengumpulan Data: Kuisisioner • Analisis data: Uji Validitas dan Reabilitas, Analisis Linier Berganda. 	<i>Results showed positive link between shared leadership and team performance and finding also showed how team trust mediates shared leadership and team performance relationship. Furthermore, moderating effect of team diversity is also examined in our study. Our research brings important insights into the area of</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>shared leadership and provides clear future direction. Shared leadership can be increased in organizations by focusing on team trust</i>
3	(Han et al., 2018). <i>The Effect of Shared Leadership on Team Processes and Performance.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Team Processes</i> • <i>Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: kuantitatif • Teknik pengambilan Sampel: simple random sampling • Instrumen Pengumpulan Data: kuisisioner • Analisis data MRA 	<i>Results showed that shared leadership positively affected coordination activities, goal commitment, and knowledge sharing, which in turn, positively affect team performance, even though shared leadership had no direct effect on team performance.</i>
4	(Wahyuni & Zuraida, 2023). <i>The Analysis of Influence of Shared Leadership in Organizational Commitment and Team Performance: Case Study of Fulola Startup.</i> <i>International Conference on Business, Economics & Management for Sustainable Future e-ISSN: 3021-7784 July 18 th, 2023</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Organizational Commitment</i> • <i>Team Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: kuantitatif • Teknik pengambilan Sampel: simple random sampling • Instrumen Pengumpulan Data: kuisisioner • Analisis data Regresi 	<i>The results were analyzed using coding analysis. This study shows several factors in shared leadership that influence in enhancing organizational commitment and team performance, including Shared Purpose (vision understanding and monitoring), Shared Emotional Support (team support, good relation, and appreciation), and Voice (open communication and decision making right). Some issues in shared leadership influence organizational commitment and team performance including lengthy decision-making</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>processes, and less accountability.</i>
5	(Kim & Han, 2019). <i>Effects of Thr ects of Three Dimensions of Shared Leadership on Team Members' on Trust and Team Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Team Trust</i> • <i>Team Performance</i> 	Jenis Penelitian: kuantitatif Pesertanya adalah 256 mahasiswa pascasarjana dan sarjana dari departemen sumber daya manusia pendidikan di sebuah universitas besar di Southwestern. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring selama tiga semester (Musim Gugur 2017-Musim Gugur 2018). Validitas konstruk untuk kepemimpinan bersama diperiksa menggunakan analisis faktor eksploratori (EFA) pada respons awal dan analisis faktor konfirmatori (CFA) pada respons akhir. Model struktural kemudian diuji di antara kepemimpinan bersama, kepercayaan, dan kinerja tim menggunakan Mplus8.2.	Studi ini menemukan bahwa <i>task-oriented shared leadership</i> (TOSL), <i>relation-oriented shared leadership</i> (ROSL), dan <i>creativity-oriented shared leadership</i> (COSL) dapat dijadikan dimensi terpisah dalam <i>shared leadership</i> , yang memengaruhi kepercayaan tim dan kinerja proyek. Team trust sebagian memediasi hubungan ini, dengan COSL meningkatkan kepercayaan tim dan kinerja.
6	(Liao et al., 2024). <i>The impact of shared leadership on team performance in college student teams: The mediating role of team trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Team Performance</i> 	Jenis Penelitian: kuantitatif Pesertanya adalah 185 mahasiswa. Data dikumpulkan melalui kuesioner	<i>The results show that shared leadership positively impacts team performance; shared leadership has a positive impact on team trust; team trust mediates between shared leadership</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>and team performance.</i>
7	(P. Lee et al., 2018). <i>Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Trust</i> • <i>Team Performance</i> 	Jenis Penelitian: kuantitatif Pesertanya adalah 196 mahasiswa. Data dikumpulkan melalui kuesioner	<i>The results indicate that by building the team's expertise, leaders enhance team members' willingness to rely on and disclose information in the team, which in turn increases team knowledge sharing. Team knowledge sharing significantly predicted leaders' and managers' ratings of team performance.</i>
8	(Abdillah et al., 2023). <i>Effect of Shared Leadership and Employees' Creativity: Meaning at Workplace as a Mediation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> 	Jenis Penelitian: kuantitatif Penelitian ini mengumpulkan survei dengan karyawan tersebut dengan menggunakan teknik pengambilan sampel acak dan menggunakan analisis PLS untuk menguji hipotesis.	<i>This study reveals that shared leadership affects employees' creativity. Furthermore, the study finding also explains that meaning at the workplace mediates the link between shared leadership and employees' creativity.</i>
9	(Salcinovic et al., 2022). <i>Factors Influencing Team Performance: What Can Support Teams in High-Performance Sport Learn from Other Industries? A Systematic Scoping Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Team Performance</i> 	Jenis Penelitian: literatur review Tinjauan ruang lingkup sistematis literatur Inggris sejak tahun 2000 mengenai hasil kinerja berbasis tim menggunakan basis data seperti Academic Search Ultimate dan Medline, mencari istilah seperti 'tim', 'fungsi', 'disfungsi', dan 'kinerja'.	<i>Out of 11,735 articles reviewed, 46 met the inclusion criteria, with studies focusing on leadership roles, performance feedback, supportive behavior, team orientation, and adaptability in relation to team performance.</i>
10	(Wang et al., 2022). <i>Participative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Participative Leadership</i> 	Jenis Penelitian: literatur review	<i>Finally, we identify five potential</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research</i>		Studi ini mengkaji konsep, pengukuran, dan dampak kepemimpinan partisipatif, membandingkannya dengan kepemimpinan direktif dan pemberdayaan, serta menyusun kerangka penelitian masa depan dengan fokus pada area yang belum banyak diteliti.	<i>research areas: Connotation, antecedents, outcomes, mediators and moderators, and study of participative leadership in China.</i>
11	(Sinha et al., 2021). <i>Shared leadership and relationship conflict in teams: The moderating role of team power base diversity</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Relationship Conflict</i> • <i>Team Power</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: kuantitatif • Teknik pengambilan Sampel: simple random sampling • Instrumen Pengumpulan Data: kuisisioner • Analisis data MRA 	<i>Shared leadership was not significantly correlated with relationship conflict or team performance. However, the moderated mediation effect showed that as tPBD increased, shared leadership was negatively related to relationship conflict, which in turn had a positive impact on team performance.</i>
12	(Almahdali et al., 2021). <i>The Effect of Servant Leadership, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance of State-Owned Banks in Palu City</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Servant Leadership</i> • <i>Emotional Intelligence</i> • <i>Self-Efficacy</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior</i> • <i>Employee Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: kuantitatif • Teknik pengambilan Sampel: simple random sampling • Instrumen Pengumpulan Data: kuisisioner • Analisis data MRA 	<i>The results indicated that servant leadership, emotional intelligence, self-efficacy had a significant effect on the organizational citizenship behavior of state-owned bank employees in Palu City. Further, servant leadership, self-efficacy,</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>organizational citizenship behavior had a significant effect on the performance of state-owned bank employees in Palu City had a significant effect on the performance of state-owned bank employees in Palu City.</i>
13	(Mayer et al., 2023). <i>Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Servant Leadership</i> • <i>Team Member Satisfaction</i> • <i>Productivity</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: kualitatif • Individu dari berbagai tim berpartisipasi dalam studi kuesioner (n = 411). Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menilai dampak perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan bersama terhadap produktivitas dan kepuasan subjektif anggota tim terhadap kepemimpinan. 	<i>Results indicate that shared task-oriented leadership behaviors have a significant positive effect on subjectively perceived productivity and satisfaction with leadership, while relations-oriented leadership behaviors have a significant negative effect. A hypothesis stipulating a moderating effect of task interdependence was not confirmed.</i>
14	(Wu & Cormican, 2021). <i>Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Team Effectiveness</i> 	Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan lapangan, yang menggunakan sampel sebanyak 119 individu dalam 26 tim desain teknik dari Tiongkok.	<i>The results show that shared leadership is positively related to team effectiveness, particularly in terms of team task performance and team survival. This relationship is stronger in the</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Penelitian ini menganalisis data dengan teknik analisis jaringan sosial untuk mengevaluasi hubungan antara kepemimpinan bersama dan efektivitas tim, serta menguji peran siklus hidup proyek sebagai moderator dalam hubungan tersebut.	<i>early stages of a project compared to the late stages, suggesting that temporal factors, such as project life cycle, moderate the effectiveness of shared leadership in engineering design teams. These findings provide important insights into when shared leadership is most effective, as well as practical suggestions for project managers to improve team effectiveness..</i>
15	(Shihab Muhammad et al., 2022). <i>The impact of shared leadership on project success: Mediating role of degree of autonomy and team performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Team performance</i> • <i>Project Success</i> 	Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan data dari sampel sebanyak 266 anggota tim yang bekerja pada proyek pengembangan perangkat lunak di Pakistan. Data tersebut dianalisis menggunakan SPSS dan Smart PLS untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan bersama terhadap keberhasilan proyek, serta peran mediasi kinerja tim dan tingkat otonomi, dan peran moderasi komunikasi dalam hubungan tersebut.	<i>The results showed that shared leadership had a direct positive effect on project success. This relationship was also mediated by team performance and autonomy level, meaning that shared leadership increased project success through increased team performance and autonomy. In addition, communication was found to moderate the relationship between team performance, job autonomy, and project success, strengthening the impact of team performance and autonomy on project success. These findings</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>emphasize the importance of team performance, autonomy, and communication in achieving software development project success.</i>
16	(Castellano et al., 2021). <i>Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>self-leadership</i> • <i>performance of virtual R&D teams</i> 	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang berfokus pada tim R&D virtual yang tersebar secara geografis. Sampel terdiri dari anggota tim R&D virtual yang bekerja dalam pengaturan intra atau antar organisasi. Data dianalisis untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan diri dan kepemimpinan bersama terhadap kinerja tim R&D virtual, dengan peran mediasi dari kepercayaan, potensi, dan komitmen. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode statistik yang memungkinkan identifikasi hubungan antara variabel-variabel tersebut, meskipun metode spesifiknya tidak disebutkan secara eksplisit dalam ringkasan yang diberikan.	<i>The results of the study indicate that in virtual R&D teams, effective self-leadership requires team members' potential and commitment to enhance team performance. In addition, trust is a key element needed to develop shared leadership through self-leadership. These findings emphasize the importance of building trust, potential, and commitment in virtual teams to achieve optimal performance, and provide practical insights for managers and companies managing geographically dispersed R&D teams.</i>
17	(Sun et al., 2023). <i>The Impact of Shared Leadership on Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> 	Penelitian ini merupakan penelitian	<i>The results showed that shared leadership has a</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Creativity in Innovation Teams—A Chain Mediating Effect Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Team Creativity</i> • <i>Innovation Teams—A Chain</i> 	kuantitatif yang menggunakan data dari sampel 178 tim inovasi yang terdiri dari 2011 anggota tim. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis secara empiris untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan bersama terhadap kreativitas tim dalam tim inovatif. Analisis data berfokus pada menguji peran mediasi parsial dari iklim keamanan psikologis tim, motivasi kognitif, dan motivasi sosial, serta bagaimana ketiga faktor ini berfungsi sebagai mediator berantai dalam hubungan antara kepemimpinan bersama dan kreativitas tim	<i>significant positive effect on team creativity in innovative teams. In addition, team psychological safety climate, cognitive motivation, and social motivation act as partial mediators in this relationship, and they also function as chain mediators together. This study successfully verified that shared leadership not only enhances team creativity but also reveals a complex mediation process involving various psychological and motivational factors in innovative teams.</i>
18	(Gichuhi, 2021). <i>Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Organizational Resilience</i> 	Penelitian ini merupakan tinjauan sistematis yang meneliti literatur mengenai hubungan antara kepemimpinan bersama dan ketahanan organisasi. Sampel terdiri dari 43 artikel yang diambil dari pencarian awal 200 artikel di berbagai basis data seperti Emerald, Google Scholar, APA PsycNet, Researchgate, dan	<i>The results show that the relationship between shared leadership and organizational resilience is under-researched, indicating a gap in the existing literature. This systematic review concludes that shared leadership, which involves the sharing of responsibilities among individuals with varying abilities, can play a</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			JSTOR. Analisis data dilakukan dengan memfilter artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, untuk kemudian mengembangkan model terintegrasi yang menekankan pentingnya kepemimpinan bersama dalam lingkungan bisnis saat ini. Tinjauan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur dan merekomendasikan area potensial untuk studi masa depan.	<i>significant role in enhancing organizational resilience in a volatile business environment. This study proposes an integrated model that highlights the urgency and benefits of shared leadership in the context of organizational resilience, and suggests potential areas for further research in this area.</i>
19	(Luciano & Arévalo, 2023). <i>Servant Leadership and Its Relationship To Performance: a Systematic Literature Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Servant Leadership</i> 	Penelitian ini adalah tinjauan pustaka sistematis yang menganalisis hubungan servant leadership dan kinerja individu, tim, dan organisasi, dengan fokus pada penelitian kuantitatif dan dominasi variabel mediasi..	<i>The results of the study indicate that servant leadership is significantly related to individual, team, and organizational performance, with the main focus on individual performance. This review identifies the dominance of mediating variables and highlights the need for further research on team performance and moderator variables.</i>
20	(Tang et al., 2024). <i>The chain mediating effect of shared leadership on team innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Team Innovation</i> 	Jenis penelitian ini adalah penelitian empiris kuantitatif yang mengkaji pengaruh kepemimpinan bersama terhadap inovasi tim melalui mediasi pertukaran anggota tim (TMX)	<i>The results showed that shared leadership had a significant positive effect on team innovation, team member exchange (TMX), and team resilience. Shared leadership not only</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			dan ketahanan tim. Sampel yang digunakan terdiri dari 107 tim berbasis pengetahuan. Analisis data dilakukan untuk menguji hubungan langsung dan mediasi antara variabel-variabel tersebut.	<i>improved communication within the team but also enhanced team resilience, which in turn facilitated innovation. TMX and team resilience each mediated the relationship between shared leadership and team innovation, with TMX and team resilience playing a role in the chain mediation linking shared leadership to team innovation. These findings emphasize the importance of shared leadership in enhancing team innovation performance through improving team communication and internal resilience.</i>
21	(Wulandari & Putriyanti, 2020). Studi <i>Shared Leadership</i> Dan Perannya Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jurnal Bisnis dan Manajemen http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm 74 Volume 7 No 2 2020 Hlm. 74 – 84	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: Kuantitatif • Teknik pengambilan Sampel: Cluster random sampling • Instrumen Pengumpulan Data: Kuisisioner • Analisis data: Analisis Jalur 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>shared leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dan juga kreatifitas karyawan. Komitmen organisasional dan kreativitas kerja juga menunjukkan sebagai anteceden yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berhasil membuktikan

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				bahwa komitmen organisasional dan kreativitas karyawan mampu memediasi pengaruh <i>shared leadership</i> terhadap kinerja karyawan.
22	(Setiawan & Ekhsan, 2020). Peran Mediasi Kepercayaan pada Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan PT Nesinak. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 4 No 1, Januari 2021 E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259	<ul style="list-style-type: none"> Kepercayaan Kepemimpinan Melayani Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> Jenis Penelitian: deskriptif kuantitatif Teknik pengambilan Sampel: simple random sampling Instrumen Pengumpulan Data: kuisioner Analisis data Analisis Jalur 	<i>The results showed that serving leadership had a positive and significant effect on employee performance, the trust had a positive and insignificant effect on employee performance, the trust had a positive and significant effect on employee performance, serving leadership had a positive and significant effect on employee performance through trust.</i>
23	(Fatahuddin & Tanuwijaya, 2022), Pengaruh <i>Leadership Style</i> dan <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Employee Job Satisfaction</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Bank Mandiri Unit <i>Sme & Micro Risk Group</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Leadership Style</i> <i>Organizational Culture</i> <i>Employee Performance</i> <i>Job Satisfaction</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Jenis Penelitian: kuantitatif Teknik pengambilan Sampel: sensus Instrumen Pengumpulan Data: kuisioner Analisis data <i>PLS</i> 	Hasil yang diperoleh bahwa <i>leadership style</i> memiliki dampak terhadap <i>job satisfaction, organization culture</i> memiliki dampak terhadap <i>job satisfaction, leadership style</i> berdampak terhadap <i>employee performance, organization culture</i> tidak memiliki dampak terhadap <i>employee performance, job satisfaction</i> memiliki dampak terhadap <i>employee performance, job</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>satisfaction</i> mampu memediasi <i>leadership style</i> yang berdampak positif terhadap <i>employee performance, job satisfaction</i> memediasi <i>organization culture</i> yang berdampak positif terhadap <i>employee performance.</i>
24	(Hidayah & Nugrohoseno, 2022). Pengaruh <i>Shared Leadership</i> Terhadap <i>Job Crafting</i> Melalui <i>Learning Goal Orientation</i> Dan <i>Knowledge Sharing</i> Pada Karyawan Rumah Sakit. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 3	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Job Crafting</i> • <i>Learning Goal Orientation</i> • <i>Knowledge Sharing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: kuantitatif • Teknik pengambilan Sampel: purposive sampling • Instrumen Pengumpulan Data: kuisioner • Analisis Data: MRA 	<i>The role of the mediator of learning goal orientation and knowledge sharing has a significant effect between shared leadership and job crafting. Companies need to provide environmental conditions that encourage employees to improve their competence and proactive behavior, encourage them to set clear and specific goals through shared leadership and support employees to be part of the collective decision making process by creating a horizontal structure.</i>
25	(Effendi, 2018). Pengaruh <i>Shared Leadership</i> Terhadap Berbagi Pengetahuan Dalam Tim.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • Berbagi Pengetahuan Dalam Tim 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: deskriptif dan <i>explanatory research</i> • Teknik pengambilan Sampel: Purposive Sampling 	Hasil pengujian menunjukkan bahwa <i>Shared Leadership</i> berpengaruh positif pada berbagi pengetahuan dalam tim secara signifikan. Saran

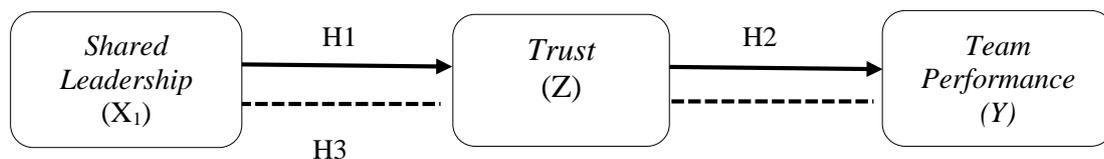
No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Jurnal Bisnis & Manajemen Vol. 18, No. 1, 2018 : 1 – 12		<ul style="list-style-type: none"> • Instrumen Pengumpulan Data: Kuisisioner • Analisis data Analisis Regresi Linier Berganda 	untuk riset selanjutnya dan praktisi juga dibahas dalam riset ini.
26	(Gadzali & Kartini, 2023). Korelasi Shared Leadership dan Perilaku Inovatif Serta Kontribusinya Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan Bank	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • Perilaku Inovatif • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: kuantitatif • Teknik pengambilan Sampel: random sampling • Instrumen Pengumpulan Data: kuisisioner • Analisis data <i>Multiple Linear Regression</i> 	<i>This study found that leadership styles, transformational leadership, individual empowerment leadership (IEL), team empowerment leadership, and participative leadership (PL) are strategically applied for the improvement of employee cooperation, but IEL and PL are more strategic and performance-enhancing on employees' Innovative work behaviour (IWB). The conclusions of the research show that the shared leadership style has the potential to build PL and IEL in an effort to improve and explain in more detail the theory of leadership styles in teams in organizations.</i>
27	(Berlianah & Gulo, 2023). Pengaruh <i>Employee Engagment, Training-Development</i> dan <i>Shared Leadership</i> terhadap Produktifitas Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee engagement</i> • <i>Training and development</i> • <i>Shared leadership,</i> • <i>Work productivity</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: kuantitatif • Teknik pengambilan Sampel: random sampling 	<i>The result of the study showed that employee engagement, training and development and shared leadership had an effect on work productivity of</i>

No	Nama Peneliti, tahun Terbit, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<ul style="list-style-type: none"> • Instrumen Pengumpulan Data: kuisioner • Analisis data MRA 	<i>production unit employees</i>
28	(Koesoema & Septina, 2021). <i>The influence of shared leadership on team performance with team personality composition as a moderating variable on students' business project of Ciputra University Surabaya</i> <i>Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis 9 (2021) 7-15</i> <i>InovbizWebsite: www.ejournal.polben.g.ac.id/index.php/IBP</i> <i>Email: inovbiz@polbeng.ac.id</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Leadership</i> • <i>Team performance</i> • <i>Team personality composition</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis Penelitian: Exploratory research • Teknik pengambilan Sampel: non probability sampling • Instrumen Pengumpulan Data: kuisioner • MRA 	<i>The results of the study found that the shared leadership variable had a significant effect on team performance. Meanwhile, the team personality composition did not moderate the relationship between shared leadership and team performance.</i>

Sumber : Peneliti (2024)

C. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran menurut Sugiyono (2018), merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini yang dimodifikasi dari penelitian P. Lee *et al* (2018) yang meneliti tentang *Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance*, dan Zeb *et al* (2022) yang berjudul *Impact of shared leadership with mediating role of team trust on team performance* sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: (P. Lee et al., 2018) dan (Zeb et al., 2022)

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh *Shared Leadership* terhadap *Trust*

Salah satu pendekatan yang lebih efektif dalam manajemen tim adalah *shared leadership* yang didefinisikan sebagai sebuah interaksi yang dinamis sehingga memengaruhi anggota dalam tim tersebut untuk memengaruhi/mengajak anggota yang lain mencapai prestasi tim atau tujuan organisasi atau keduanya. *Shared leadership* mengacu pada sarana tim di mana kepemimpinan didistribusikan di antara anggota tim daripada berfokus pada satu pemimpin yang ditunjuk (Carson *et al.*, 2019).

Trust antar karyawan KSP Sendang Artha Mandiri sangat perlu diperhatikan untuk mencapai target perusahaan, dengan *trust* memungkinkan terjadinya keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi antar karyawan. *Trust* juga akan membuat karyawan merasa nyaman untuk berbagai ide, masalah, dan umpan balik. Selain itu, dengan *Trust* yang tinggi akan menciptakan lingkungan

antar karyawan KSP Sendang Artha Mandiri merasa dihargai, didengarkan, dan dipahami. Nantinya dengan *shared leadership* dan *trust* yang kuat antar karyawan KSP Sendang Artha Mandiri akan menciptakan *team performance* yang kompak sehingga permasalahan atau fenomena dalam KSP Sendang Artha Mandiri dapat teratasi

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Zeb *et al* (2022) yang menjelaskan bahwa *shared leadership* berpengaruh signifikan terhadap *trust*. Penelitian yang dilakukan oleh P. Lee *et al* (2018) juga menjelaskan bahwa *shared leadership* berpengaruh signifikan terhadap *trust*. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Putriyanti (2020) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa *shared leadership* berpengaruh signifikan terhadap *trust*. Begitu halnya Han *et al* (2018) juga menjelaskan bahwa *shared leadership* berpengaruh signifikan terhadap *trust*. Lebih lanjut Melinda *et al* (2022) juga menjelaskan bahwa *shared leadership* memiliki pengaruh terhadap *trust*.

H₁: *Shared Leadership* berpengaruh positif terhadap *Trust* pada Karyawan KSP Sendang Artha Mandiri

2. Pengaruh *Trust* terhadap *Team Performance*

Kepercayaan (*trust*) salah satu hal yang sangat penting pada suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan dengan adanya kepercayaan (*trust*) maka dapat memaksimalkan *team performance* karyawan. Karyawan yang memiliki kepercayaan cenderung dapat bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh pihak perusahaan. Oleh karena itulah dengan adanya kepercayaan (*trust*) karyawan merasa yakin ketika menyelesaikan, sehingga dapat berdampak pada

team performance. Kepercayaan (*trust*) merupakan pondasi dari suatu hubungan. Suatu hubungan antara dua pihak atau lebih akan terjadi apabila masing-masing saling mempercayai. Kepercayaan ini tidak begitu saja dapat diakui oleh pihak lain, melainkan harus dibangun mulai dari awal dan dapat dibuktikan. Adanya kepercayaan karena individu yang dipercaya dapat memberi manfaat dan melakukan apa yang diinginkan oleh individu yang memberikan kepercayaan. Sehingga, kepercayaan menjadi dasar bagi kedua pihak untuk melakukan kerjasama

Team performance merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan guna memastikan bahwa kinerja yang dimiliki oleh suatu divisi terus meningkat. Sehingga ketika dalam sebuah tim kerja tidak memiliki kepercayaan antara satu sama lain dalam anggota tersebut, maka tujuan dari team tersebut tidak akan tercapai bahkan visi, misi dan tujuan dalam perusahaan tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Sedangkan ketika dalam sebuah team memiliki kepercayaan yang kuat terhadap satu sama lain, maka baik tujuan team ataupun tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Han *et al* (2018), yang menjelaskan bahwa *trust* berpengaruh terhadap *team performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Melinda *et al* (2022) juga menjelaskan bahwa *trust* berpengaruh terhadap *team performance*. Penelitian yang dilakukan oleh P. Lee *et al* (2018) juga menjelaskan bahwa *trust* berpengaruh terhadap *team performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Zeb *et al* (2022) yang menjelaskan bahwa *trust* berpengaruh terhadap *performance*.

H₂: *Trust* berpengaruh positif terhadap *Team Performance* pada Karyawan KSP Sendang Artha Mandiri

3. Pengaruh *Shared Leadership* Terhadap *Team Performance* yang Dimediasi oleh *Trust*

Team Performance mengacu pada efektivitas dan efisiensi sekelompok individu yang bekerja bersama menuju tujuan atau sasaran bersama. Ini mencakup berbagai aspek termasuk produktivitas, kualitas kerja, kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan. Tim berkinerja tinggi biasanya memiliki tujuan yang jelas, keterampilan yang saling melengkapi, komunikasi yang efektif, dan rasa komitmen dan akuntabilitas yang kuat. *Team Performance* yang baik akan sangat dipengaruhi oleh *shared leadership* dan *trust* dalam KSP Sendang Artha Mandiri karena dengan keduanya akan menciptakan motivasi yang tinggi pada karyawan, ketika anggota team merasa didukung dan dipercaya, mereka akan lebih bekerja keras dan mencapai tujuan secara bersama. Selain itu juga akan membangun hubungan yang kuat antar karyawan. Hubungan yang kuat dan saling percaya ini akan dapat meningkatkan komunikasi, kerjasama, dan dukungan diantara mereka.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh P. Lee *et al* (2018) yang menjelaskan bahwa *shared leadership* berpengaruh terhadap team performance. Penelitian Zeb *et al* (2022) yang menjelaskan bahwa *shared leadership* berpengaruh terhadap *team performance* dengan *trust* sebagai variabel mediasi.

H₃: *Shared Leadership* berpengaruh positif terhadap *Team Performance* pada karyawan KSP Sendang Artha Mandiri melalui *Trust* sebagai Variabel *Intervening*