

SKRIPSI

**PENGARUH *INTERPERSONAL CONFLICT* DAN
LEADERSHIP STYLE TERHADAP *TEAM PERFORMANCE*
DENGAN *CYNICISM* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang 2026)**



Oleh

ANDI PRAMUDIYANA

NIM: 220501110023

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026**

SKRIPSI

**PENGARUH *INTERPERSONAL CONFLICT* DAN
LEADERSHIP STYLE TERHADAP *TEAM PERFORMANCE*
DENGAN *CYNICISM* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang 2026)**

Diajukan Kepada: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana
Manajemen (S.M)



Oleh

ANDI PRAMUDIYANA

NIM: 220501110023

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Interpersonal Conflict dan Leadership Style terhadap Team Performance dengan Cynicism sebagai variabel mediasi (Studi pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2026

SKRIPSI

Oleh

ANDI PRAMUDIYANA

NIM : 220501110023

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 22 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

2 Anggota Penguji

Dr. Romi Fasliah, S.Pd.I., M.Si

NIP. 197612212023211002

3 Sekretaris Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh *Interpersonal Conflict* dan *Leadership Style* terhadap *Team Performance* dengan *Cynicism* sebagai variable mediasi (Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang 2026)

SKRIPSI

Oleh

Andi Pramudiyana

NIM : 220501110023

Telah Disetujui Pada Tanggal 8 Juni 2026

Dosen Pembimbing,



Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andi Pramudiyana
NIM : 220501110023
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

Pengaruh *Interpersonal conflict* dan *leadership style* terhadap *team performance* dengan *cynicism* sebagai variabel mediasi (Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2026) Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 22 Juni 2026

Hormat saya,



Andi Pramudiyana
220501110023

LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, dan pertolongan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi teladan dalam kehidupan dan sumber inspirasi dalam menapaki setiap langkah dengan kejujuran, kesabaran, dan tanggung jawab.

Skripsi ini penulis persembahkan dengan penuh rasa hormat dan kasih sayang kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Ade Saripudin dan Ibu Eti serta mamah (alm Ilah Asilah), yang senantiasa memberikan doa, dukungan, perhatian, dan pengorbanan tanpa henti. Segala proses, perjuangan, dan pencapaian yang diraih hingga saat ini tidak terlepas dari cinta dan keikhlasan yang selalu mengiringi setiap langkah penulis.

Karya ini juga penulis persembahkan kepada diri sendiri, sebagai bentuk apresiasi atas usaha, ketekunan, dan keberanian untuk terus bertahan dan berjuang dalam menyelesaikan tanggung jawab akademik ini, meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan dan keterbatasan.

Dengan penuh rasa hormat, penulis mempersembahkan skripsi ini kepada Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengalaman selama masa perkuliahan. Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing, Bapak Dr. Fauzan Almansur, ST., M.M., atas bimbingan, arahan, kesabaran, serta motivasi yang diberikan selama proses penyusunan skripsi ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ini dengan baik.

HALAMAN MOTTO

Kata paling berbahaya adalah “*good job*”

-Fletcher-
(whiplash)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh *Interpersonal conflict* dan *Leadership style*, terhadap *Team Performance* dengan *Cynicism* sebagai variabel *Mediasi* (Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2026)”. Penelitian ini dikembangkan sebagai syarat yang diperlukan untuk pencapaian gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim Malang.

Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa risalah Islam menjadi pedoman hidup dan menjadi teladan dalam menjalani kehidupan dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab.

Penulis menyadari bahwa banyak tantangan dan hambatan menghalangi penyusunan skripsi ini. Namun, berkat dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis dengan tulus mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Fauzan Almansur, ST., M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi, serta kesabaran dalam mendampingi penulis selama proses penyusunan

skripsi ini.

5. Kedua orang tua penulis, Bapak Ade Saripudin dan Ibu Eti, serta seluruh keluarga Nini, Aki, Oyot, wa Iwi, wa Ati , wa Asih, wa Yayah, wa Nana, serta keluarga besar lainnya yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan kasih sayang tanpa henti sehingga penulis dapat menempuh perjalanan akademik hingga sejauh ini. Tidak ada ungkapan yang mampu menggambarkan besarnya pengorbanan, kesabaran, dan perhatian “apa” serta keluarga dalam kehidupan penulis. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan dan umur yang panjang, sehingga ayah dan ibu dapat terus mendampingi putranya dalam setiap fase kehidupan.

6. Teman-teman seperjuangan Rigen, Amrul, Izaz, Ghaida, Lely, Vita, Aziz. Aya, Azam, Joni dan seterusnya yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu, terimakasih karena telah memberikan dukungan, semangat, serta kebersamaan selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua diskusi, saran, dan bantuan yang diberikan; semua ini telah memberikan motivasi dan bantuan berharga dalam mengatasi berbagai tantangan yang telah dihadapi selama penelitian.

7. Keluarga Kamapa, Fai, Faya, Aldi, Ghaitsa, Dina, Ismie, Asep, Farhan, Nida, Naili, Widya, Novie, Diyah, Akmal, Hilmy, Rafi, Shoffan, Nadiya, Hanif, Jalal, Syifa dan seterusnya yang selalu menjadi tempat pulang bagi penulis ketika merasa penat dan jenuh dalam proses penyusunan skripsi. Terima kasih karena selalu menjadi ruang yang penulis ingat setiap kali lelah dengan skripsi. Terima kasih telah menjadi keluarga di tanah rantau, serta atas kebersamaan dan kenangan yang telah tercipta selama penulis menjalani masa perkuliahan di Malang.

8. Teman-teman KKM penulis, Aya, Arifa, Azam, Aziz, Fadhil, Fahwa, Fara, Gavril, Sail, Shahrul, Vita dan seterusnya telah memberikan referensi, masukan, serta dukungan selama proses penulisan skripsi ini. Terima kasih atas perhatian, pengertian, dan kehadiran kalian.

9. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah berperan dan memberikan bantuan dalam berbagai bentuk selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih atas setiap ide, saran, dan masukan yang telah diberikan, karena seluruh kontribusi tersebut sangat berarti dan menambah kualitas penelitian ini.

10. Terima kasih kepada diri penulis sendiri yang telah berani memulai dan menyelesaikan perjalanan panjang ini. Terima kasih telah bertahan di tengah rasa lelah, kebingungan, dan tekanan yang silih berganti, namun tetap memilih untuk melangkah sampai titik akhir.

Terima kasih karena tidak menyerah ketika proses terasa berat, ketika hasil belum sesuai harapan, dan ketika kepercayaan diri sempat goyah. Setiap revisi, setiap keraguan, dan setiap perjuangan yang dilalui menjadi bukti bahwa penulis telah berusaha dengan sebaik mungkin. Semoga segala proses yang telah dijalani menjadi pelajaran berharga, menguatkan mental dan kedewasaan, serta menjadi langkah awal menuju pencapaian dan mimpi-mimpi yang lebih besar di masa mendatang.

Malang, 11 Mei 2026

Andi Pramudiyana

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK	1
ABSTRACT	3
الملخص.....	5
BAB I PENDAHULUAN.....	6
1.1 Latar Belakang	6
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat Penelitian.....	17
1.5 Batasan Penelitian	19
BAB II KAJIAN TEORI	20
2.1 Penelitian Terdahulu.....	20
2.2 Kajian Teoritis	38
2.2.1 Grand Theory	38
2.2.2 <i>Interpersonal conflict</i>	41
2.2.3 <i>Leadership style</i>	53
2.2.4 <i>Cynicism</i>	59
2.2.5 <i>Team performance</i>	67
2.3 Hubungan Antar Variabel	77
2.3.1 Hubungan <i>Interpersonal conflict</i> terhadap <i>Team performance</i>	77
2.3.2 Hubungan <i>leadership style</i> terhadap <i>team performance</i>	78

2.3.3 Hubungan <i>Interpersonal conflict</i> terhadap <i>Cynicism</i>	78
2.3.4 Hubungan <i>Leadership style</i> Terhadap <i>Cynicism</i>	80
2.3.5 Hubungan <i>Cynicism</i> terhadap team performance	81
2.3.6 Hubungan <i>Cynicism</i> sebagai mediasi <i>interpersonal conflict</i> terhadap <i>team performance</i>	82
2.3.7 Hubungan <i>Cynicism</i> sebagai mediasi <i>Leadership style</i> terhadap team <i>performance</i>	82
2.4 Kerangka Konseptual	83
2.5 Hipotesis	84
BAB III METODE PENELITIAN	85
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	85
3.2 Lokasi Penelitian	86
3.3 Populasi dan Sampel	87
3.3.1 Populasi.....	87
3.3.2 Sampel	87
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	88
3.5 Data dan Jenis Data	90
3.6 Teknik Pengumpulan Data	91
3.7 Definisi Operasional Variabel	92
3.7.1 Variabel Independen	92
3.7.4 Variable Mediasi.....	93
3.7.5 Variabel Dependen	93
3.8 Skala Pengukuran	97
3.9 Metode Analisis Data	98
3.9.1 Analisis Deskriptif	98
3.9.2 Analisis Partial Least Square (PLS).....	98
BAB IV	102
PEMBAHASAN	102
4.1 Hasil Penelitian.....	102
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	102
4.1.2 Gambaran Umum Responden.....	104
4.1.3 Analisis Deskriptif	107
4.1.4 Analisis Data.....	112

4.2 Pembahasan	126
BAB V.....	138
PENUTUP.....	138
5.1 Kesimpulan.....	138
5.2 Saran	139
DAFTAR PUSTAKA	141

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 2. 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian	34
Tabel 3. 1 Definisi Oprasional Variable.....	94
Tabel 3. 2 Skala Linkert	98
Tabel 3. 3 Kriteria Nilai F-Square.....	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Jumlah Mahasiswa KKM UIN Malang.....	87
Gambar 3. 2 Jumlah mahasiswa yang mengikuti kkm uin malang	87
Gambar 4. 1 Jumlah Peserta KKM Uin Malang 2026	102
Gambar 4. 2 Tindak Kriminal Pada Mahasiswa KKM Uin Malang di Poncokusumo.....	103
Gambar 4. 3 Uji <i>Outer Model (Running Pertama)</i>.....	113
Gambar 4. 4 Uji <i>Outer Model (Running Kedua)</i>	115

ABSTRAK

Pramudiyana, A. 2026. Skripsi. “Pengaruh *Interpersonal Conflict*, dan *Leadership style* terhadap *Team Performance* dengan *Cynicism* sebagai variabel mediasi (Studi pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2026)

Pembimbing : Dr. Fauzan Almansur, ST., M.M

Kata Kunci : *Interpersonal Conflict*, *Leadership Style*, *Cynicism*, *Team Performance*

Keberhasilan suatu tim atau organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, di antaranya *interpersonal conflict* dan *leadership style* yang berkembang di dalam sebuah kelompok. *Interpersonal conflict* dapat memengaruhi hubungan antaranggota tim, sedangkan *leadership style* berperan dalam mengarahkan, memotivasi, dan menjaga efektivitas kerja kelompok. Selain itu, munculnya sikap sinisme (*cynicism*) dalam tim dapat menjadi faktor psikologis yang memengaruhi *team performance* secara keseluruhan. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Interpersonal Conflict* dan *Leadership Style* terhadap *Team Performance* dengan *Cynicism* sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan *purposive sampling* terhadap 239 responden mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Interpersonal Conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Team Performance*, sedangkan *Leadership Style* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Team Performance*. *Interpersonal Conflict* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Cynicism*, sedangkan *Leadership Style* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *Cynicism*. Selanjutnya, *Cynicism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Team Performance*. Selain itu, *Cynicism* terbukti

mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Interpersonal Conflict* terhadap *Team Performance*, namun tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Leadership Style* terhadap *Team Performance*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Team Performance* lebih dipengaruhi oleh *Interpersonal Conflict* dan *Cynicism* dibandingkan oleh *Leadership Style*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan kelompok Kuliah Kerja Mahasiswa untuk meningkatkan efektivitas kerja tim dan mencapai tujuan kelompok secara optimal.

ABSTRACT

Pramudiyana, A. 2026. *Undergraduate Thesis*. “*The Influence of Interpersonal Conflict and Leadership Style on Team Performance with Cynicism as a Mediating Variable (A Study on Students Participating in the Student Community Service Program at Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang, 2026)*.”

Supervisor: Dr. Fauzan Almansur, S.T., M.M.

Keywords: *Interpersonal Conflict, Leadership Style, Cynicism, Team Performance.*

The success of a team or organization is influenced by various internal factors, including interpersonal conflict and leadership style that develop within a group. Interpersonal conflict can affect relationships among team members, while leadership style plays an important role in directing, motivating, and maintaining the effectiveness of teamwork. In addition, the emergence of cynicism within a team may serve as a psychological factor that influences overall team performance. Based on these phenomena, this study aims to examine the effects of Interpersonal Conflict and Leadership Style on Team Performance, with Cynicism serving as a mediating variable.

This study employed a quantitative approach using an explanatory research design. The sampling technique used was purposive sampling, involving 239 respondents from the Student Community Service Program at UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Data were analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 3 software.

The results indicate that Interpersonal Conflict has a positive and significant effect on Team Performance, whereas Leadership Style has a positive but insignificant effect on Team Performance. Interpersonal Conflict also has a positive and significant effect on Cynicism, while Leadership Style has a negative but insignificant effect on Cynicism. Furthermore, Cynicism has a positive and significant effect on Team Performance. In addition, Cynicism was found to significantly mediate the relationship between Interpersonal

Conflict and Team Performance, but it failed to significantly mediate the relationship between Leadership Style and Team Performance. These findings suggest that Team Performance is influenced more strongly by Interpersonal Conflict and Cynicism than by Leadership Style. The findings of this study are expected to serve as a reference for managing Student Community Service Program groups in order to enhance team effectiveness and achieve group objectives more optimally.

الملخص

2026 أ. براهيميانا، القيادة على أداء وأسلوب الأفراد بين الصراع تأثير " جامعية رسالة .
الفريق مع النزعة التشاؤمية كمتغير وسيط (دراسة على طلاب برنامج الخدمة المجتمعية الطلابية
" (بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج لعام 2026
المشرف: الدكتور فوزان المنصور، الماجستير
الكلمات المفتاحية: الصراع بين الأفراد، أسلوب القيادة، النزعة التشاؤمية، أداء الفريق

يتأثر نجاح الفريق أو المنظمة بعوامل داخلية متعددة، من بينها الصراع بين الأفراد وأسلوب القيادة الذي يتطور داخل المجموعة. إذ يمكن للصراع بين الأفراد أن يؤثر في العلاقات بين أعضاء الفريق، في حين يلعب أسلوب القيادة دورًا مهمًا في توجيه الأعضاء وتحفيزهم والحفاظ على فعالية العمل الجماعي. إضافة إلى ذلك، قد يُعد ظهور النزعة التشاؤمية أو السخرية التنظيمية داخل الفريق عاملاً نفسيًا يؤثر في الأداء الكلي للفريق. وانطلاقًا من هذه الظواهر، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الصراع بين الأفراد وأسلوب القيادة على أداء الفريق، مع اعتبار النزعة التشاؤمية متغيرًا وسيطًا

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الكمي باستخدام أسلوب البحث التفسيري. وتم اختيار العينة بطريقة العينة القصدية، حيث شملت 239 طالبًا من المشاركين في برنامج الخدمة المجتمعية الطلابية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. كما تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية SmartPLS 3 بمساعدة برنامج (PLS-SEM) بالمربعات الصغرى الجزئية

أظهرت نتائج الدراسة أن الصراع بين الأفراد له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على أداء الفريق، في حين أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي ولكنه غير دال إحصائيًا على أداء الفريق. كما تبين أن الصراع بين الأفراد يؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا على النزعة التشاؤمية، بينما كان تأثير أسلوب القيادة سلبيًا وغير دال إحصائيًا على النزعة التشاؤمية. إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن النزعة التشاؤمية تؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا على أداء الفريق. كما ثبت أن النزعة التشاؤمية تتوسط بشكل دال العلاقة بين الصراع بين الأفراد وأداء الفريق، إلا أنها لم تثبت كمتغير وسيط دال في العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الفريق. وتشير هذه النتائج إلى أن أداء الفريق يتأثر بدرجة أكبر بالصراع بين الأفراد والنزعة التشاؤمية مقارنةً بأسلوب القيادة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توفير مرجع لإدارة مجموعات برنامج الخدمة المجتمعية الطلابية بما يعزز فعالية العمل الجماعي ويساعد على تحقيق أهداف المجموعة بصورة أكثر كفاءة.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

KKM atau Kuliah Kerja Mahasiswa adalah bentuk pengabdian kepada masyarakat yang mengintegrasikan pembelajaran akademik dengan pengalaman praktis di lapangan. Bagi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan mengusung tema dasar “Berdampak dan bergerak” KKM tahun 2026 bukan sekadar prasyarat kurikuler, melainkan instrumen strategis untuk membangun desa berkelanjutan dan meningkatkan kapasitas literasi serta kepedulian pendidikan masyarakat (Journal et al., 2025). Kegiatan ini diharapkan mampu berkontribusi dalam pengembangan potensi desa, penguatan ekonomi melalui pemberdayaan UMKM, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal. Keberhasilan KKM sangat bergantung pada kolaborasi yang harmonis antara mahasiswa, dosen pembimbing lapangan (DPL), dan mitra desa.

Penelitian ini berangkat dari fenomena kesenjangan yang tajam antara laporan formal Kuliah Kerja Mahasiswa (kkm) dengan realitas interaksi sosial yang terjadi di dalam kelompok mahasiswa. Secara administratif, program kkm seringkali dinilai sukses berdasarkan dokumen laporan yang terlihat sempurna dan pencapaian program kerja yang tampak masif. Namun, observasi awal menunjukkan adanya "problem internal" dalam dinamika kelompok. Banyak mahasiswa yang secara minimalis memberikan kontribusi, sering meninggalkan lokasi untuk kembali ke kota, namun tetap lulus dengan nilai yang memuaskan. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa *team performance* yang dilaporkan bukanlah representasi dari efektivitas kerja tim yang sebenarnya, melainkan sekadar formalitas yang menutupi penurunan kualitas kolaborasi dan dampak nyata bagi masyarakat desa.

Fenomena *free-riding* atau mahasiswa yang minim kontribusi namun tetap mendapatkan kelulusan menjadi rahasia umum yang mencederai integritas akademik. Kejadian ini selaras dengan hasil penelitian (Safitri & Fitriyana, 2021) yang menekankan bahwa efektivitas kerja tim dalam kkm

sangat bergantung pada pola komunikasi interpersonal, tanpa komunikasi yang sehat, kerja sama tim akan runtuh meskipun program kerja tampak selesai di atas kertas.

Meskipun penelitian mengenai efektivitas organisasi telah banyak dilakukan, masih terdapat *inkonsistensi* hasil terkait pengaruh *interpersonal conflict* terhadap *team performance*. Beberapa studi menekankan bahwa *interpersonal conflict* secara konsisten menurunkan *team performance* (Wakefield & Leidner, 2008), namun tinjauan literatur lain menunjukkan bahwa dampak tersebut sangat bervariasi tergantung pada mekanisme pengelolaan dan kompleksitas model yang digunakan (Mccarter et al., 2018).

Di sisi lain, peran gaya kepemimpinan sering kali hanya ditempatkan sebagai prediktor langsung terhadap kinerja (Nawangsari & Sutawidjaya) atau sebagai variabel moderator (Petru L. Curşeu, 2011), sehingga mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut.

Kesenjangan penelitian lainnya terletak pada terbatasnya kajian yang menempatkan sinisme (*cynicism*) sebagai variabel mediasi, terutama dalam mengintegrasikan pengaruh konflik dan kepemimpinan secara simultan. Sejauh ini, sinisme lebih banyak diteliti dalam konteks organisasi permanen seperti industri perhotelan atau korporasi besar (*Shared leadership study*). Selain itu, terdapat kesenjangan kontekstual yang signifikan di mana mayoritas studi terfokus pada tim profesional di organisasi formal (Tabassi et al., 2024), sementara penelitian pada organisasi sementara (*temporary organization*) dengan karakteristik unik seperti tim Kuliah Kerja Mahasiswa masih sangat minim. Mengingat tim KKN memiliki intensitas interaksi yang tinggi namun dalam durasi yang singkat, potensi munculnya sinisme akibat konflik interpersonal atau gaya kepemimpinan yang tidak sesuai menjadi fenomena krusial yang perlu dibuktikan secara empiris melalui pendekatan kuantitatif.

Penurunan *team performance* dalam mahasiswa kkm ini seringkali dipicu oleh *interpersonal conflict* yang tidak terkelola, mulai dari perbedaan pendapat hingga tindakan yang melanggar etika. Dalam pengamatan penulis,

konflik ini termanifestasi dalam bentuk tindakan catcalling antaranggota kelompok yang terjadi berulang kali. Bahkan, terdapat kasus asusila berat di kelompok lain yang melibatkan mahasiswa satu jurusan hingga harus berurusan dengan pihak universitas. Ironisnya, konflik-konflik sensitif ini seringkali diselesaikan secara tertutup tanpa transparansi publik. (Herdiani et al., 2023) dalam studinya mengenai manajemen konflik mahasiswa kkm menyatakan bahwa kemampuan anggota kelompok dalam saling menghargai adalah kunci preventif; namun, ketika pelecehan dan pelanggaran moral terjadi, konflik interpersonal berubah menjadi racun yang menghancurkan soliditas tim secara permanen.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) ketua kelompok yang cenderung permisif atau abai terhadap perilaku menyimpang ini semakin memperburuk keadaan. Ketidakhadiran pemimpin dalam menegakkan aturan menciptakan *cynicism* (sinisme) di kalangan anggota kelompok yang berdedikasi. Mahasiswa mulai meragukan tujuan kkm karena melihat rekan yang jarang di lokasi tetap bisa lulus (remidi/ngulang tanpa sanksi jelas). Secara teoritis, (Battal, 2023) dalam risetnya di universitas-universitas Indonesia membuktikan bahwa sinisme organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan, ketika kepemimpinan dianggap gagal atau tidak memiliki integritas, sinisme akan muncul dan secara langsung menurunkan komitmen serta kinerja tim. Dalam konteks kkm, sinisme ini membuat mahasiswa merasa bahwa kontribusi nyata tidak lagi relevan, karena sistem penilaian dianggap tidak adil.

Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji suatu fenomena secara empiris perihal pengaruh *interpersonal conflict* dan *leadership style* terhadap *team performance* melalui *cynicism* sebagai variabel mediasi. Dengan mengambil data dari populasi mahasiswa kkm, penelitian ini bertujuan mengungkap realitas di balik "laporan bagus" yang selama ini menutupi masalah perilaku menyimpang dan ketidakefektifan kepemimpinan. Sebagaimana dijelaskan oleh (Akter et al., 2024), gaya kepemimpinan dan konflik internal adalah penentu utama keberhasilan tim dalam menyelesaikan

tugas yang kompleks. Melalui data kuantitatif, diharapkan terdapat bukti ilmiah yang mendorong universitas untuk lebih memperhatikan kesehatan dinamika kelompok dan integritas moral dalam pelaksanaan kkm, bukan hanya sekadar pemenuhan SKS.

Selain itu juga meskipun dirancang dengan standar kebijakan yang terstruktur, implementasi KKM sering kali menghadapi kesenjangan (*gap*) antara rencana dan realita di lapangan (Hidayanto et al., 2023). Evaluasi pada program serupa menunjukkan bahwa efektivitas program dapat terhambat oleh keterbatasan sarana, anggaran, serta infrastruktur pendukung lainnya (Angqawizra & Yusra, 2024). Selain itu, interaksi yang terbatas antara mahasiswa dan warga desa sering kali menyebabkan program tidak dapat terlaksana secara optimal, sehingga menurunkan capaian kinerja tim secara keseluruhan (Angqawizra & Yusra, 2024). Kesenjangan ini menciptakan tekanan internal bagi tim mahasiswa untuk tetap produktif di bawah kondisi sumber daya yang minim.

Gambar 1. 1 Tindak kriminal pada mahasiswa KKM Uin Malang



Masalah di lapangan tidak hanya terbatas pada ranah operasional, melainkan juga mencakup dimensi relasional dan sosial yang sensitif. Berdasarkan pengamatan empiris pada lokasi KKM di wilayah Poncokusumo, Malang, ditemukan adanya gesekan sosial yang mengganggu kenyamanan mahasiswa, seperti tindakan pelecehan verbal (*catcalling*) oleh pemuda setempat kepada mahasiswi berinisial VG. Fenomena ini, ditambah dengan adanya kejadian negatif berupa kasus asusila yang melibatkan kelompok KKM di desa dawuhan dengan mahasiswa yang terlibat dengan inisial AAB dan ADF, menurut keterangan narasumber berninisial SA, pihak kampus telah memberikan sanksi terhadap dua mahasiswa terlibat. Hal ini tentu dapat menimbulkan beban psikologis dan ancaman terhadap nama baik universitas. Ketegangan sosial ini secara langsung memengaruhi moral anggota tim dan konsentrasi mereka dalam menjalankan program kerja, yang pada akhirnya menurunkan *team performance* (Agustina, 2023). Kurangnya sistem monitoring yang responsif terhadap isu-isu sensitif ini memperparah risiko kegagalan program.

Tentu dari fenomena-fenomena yang ada, hal-hal kecil seperti ini harus dan perlu menjadi perhatian khusus, terlebih keadaan desa yang sudah memprihatinkan. Dan tidak dapat dipungkiri hal serupa pun dapat terjadi lagi di kampus islam seperti UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Terlebih yang terbaru adalah kasus dari mahasiswa dan mahasiswi dari UIN Suska Riau yang bermula saling mengenal pada saat Kuliah Kerja Mahasiwa hingga akhirnya beujung tragis.

Mengingat terbatasnya data statistik resmi mengenai insiden sensitif seperti pelecehan sosial dalam laporan administratif formal, penelitian ini mendasarkan argumentasinya pada '*Studi Pendahuluan*' dan '*Fenomena Empiris*'. Pendekatan ini didukung oleh praktik akademik melalui observasi awal, wawancara informal, dan pengalaman langsung untuk menangkap gambaran masalah yang lebih akurat. Penggunaan bukti empiris dari lapangan seperti chat whatsapp dan pengakuan korban dan saksi menjadi dasar kuat bagi penelitian ini untuk mengkaji sejauh mana penelitian ini dapat dilakukan.

Tentu hal paling pertama yang harus dilakukan dalam mengkaji fenomena ini adalah dengan mengetahui terlebih dahulu permasalahan, hambatan, serta seluk beluk yang terjadi pada ruanglingkup kelompok mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan dari dalam, yaitu dari dinamika internal yang ada pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa itu sendiri.

Dinamika internal kelompok ini dapat dipahami lebih mendalam melalui kacamata *Social Exchange Theory* (SET). Teori ini menjelaskan bahwa interaksi sosial adalah suatu mekanisme pertukaran yang melibatkan individu secara subjektif dalam menimbang antara biaya (cost) dan imbalan (reward) dalam sebuah hubungan. Dalam konteks KKM, anggota tim menginvestasikan waktu, tenaga, dan pikiran (sebagai cost) dengan harapan mendapatkan lingkungan kerja yang suportif, rasa aman, dan keberhasilan program (sebagai reward).

Interpersonal conflict dalam tim bertindak sebagai "biaya sosial" yang tinggi. Jika konflik tidak terkelola, biaya psikologis akan melampaui imbalan yang diterima, yang menurut *Social Exchange Theory* (SET) akan mendorong anggota untuk mengurangi kontribusi atau menarik diri, sehingga menurunkan *Team Performance*. Di sisi lain, *Leadership style* berperan sebagai pengatur struktur pertukaran ini. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan emosional dan perlindungan terhadap gangguan eksternal (seperti tindakan catcalling dari lingkungan luar) memberikan imbalan sosial yang signifikan. Berdasarkan asas resiprositas dalam *Social Exchange Theory* (SET), anggota tim akan membalas dukungan pemimpin tersebut dengan loyalitas, kohesi, dan peningkatan kinerja tim. Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi faktor moderasi krusial yang memastikan bahwa "neraca pertukaran" dalam tim tetap positif meskipun berada dalam lingkungan yang menekan.

Lingkungan kerja modern juga ditandai oleh meningkatnya tuntutan kolaborasi, intensitas interaksi (Tim et al., 2025), serta keberagaman latar belakang individu dalam satu tim (Litelnoni et al., 2025). Kondisi ini menjadikan hubungan interpersonal sebagai faktor kunci dalam keberhasilan

kerja suatu kelompok. Hubungan interpersonal yang tidak terkelola dengan baik sering memunculkan perbedaan kepentingan, perbedaan cara pandang, serta perbedaan gaya komunikasi yang berpotensi berkembang menjadi *interpersonal conflict*. Fenomena *interpersonal conflict* tidak hanya terjadi dalam organisasi formal, tetapi juga pada kelompok kerja berbasis proyek dan komunitas, di mana individu dituntut untuk beradaptasi secara cepat dalam situasi kerja yang dinamis.

Interpersonal conflict juga menjadi relevan ketika dikaitkan dengan konteks kerja kelompok lapangan seperti Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM). Kegiatan kkm menempatkan mahasiswa dalam tim yang heterogen, hidup dan bekerja bersama dalam jangka waktu tertentu, serta berinteraksi langsung dengan masyarakat. Situasi ini menciptakan intensitas hubungan yang tinggi, tekanan penyelesaian program, serta memperjelas perbedaan karakter leadership dan kepribadian antaranggota. *Interpersonal conflict* dalam kelompok kkm dapat muncul dalam bentuk kesalahpahaman komunikasi, ketidakseimbangan kontribusi kerja, perbedaan nilai, maupun masalah personal yang terbawa ke dalam dinamika kelompok. Konflik yang tidak tertangani secara tepat berpotensi mengganggu keharmonisan tim, merusak citra institusi, serta menurunkan efektivitas pelaksanaan program kerja.

Interpersonal conflict dalam konteks kelompok kerja dijelaskan secara teoritis sebagai proses ketika suatu individu merasakan adanya perlakuan atau situasi yang menghambat kepentingan, nilai, atau tujuannya. Robiansyah mendefinisikan konflik sebagai situasi ketika individu atau kelompok merasa kepentingannya terganggu akibat tindakan atau potensi tindakan pihak lain (Robiansyah, 2021). Konflik hubungan ini terbukti lebih dominan menimbulkan dampak negatif dibanding konflik tugas, terutama dalam bentuk menurunnya kepuasan, memburuknya kualitas hubungan kerja, serta meningkatnya tekanan psikologis.

Tekanan psikologis yang bersumber dari *interpersonal conflict* yang berlangsung secara berulang mendorong munculnya reaksi afektif yang lebih dalam. (De Dreu & Weingart, 2003) menjelaskan bahwa konflik hubungan

berkorelasi kuat dengan emosi negatif seperti marah, frustrasi, dan ketidakpercayaan (De Dreu & Weingart, 2003). Emosi negatif yang terus terakumulasi berpotensi membentuk pola pikir pesimis terhadap keadaan, yang pada akhirnya pola pikir ini tidak hanya menimbulkan ketidaknyamanan sesaat, tetapi juga dapat berkembang menjadi sikap negatif dan merugikan terhadap anggota kelompok, ketua kelompok, bahkan lingkungan warga sekitar.

Situasi desa yang buruk juga memperparah hubungan negatif mahasiswa KKM dengan warga setempat. Kesenjangan ekonomi dan tingkat pendidikan yang rendah di desa seringkali menimbulkan perbedaan ekspektasi antara mahasiswa dengan warga, di mana program-program yang dirancang mahasiswa dianggap tidak relevan atau terlalu idealis bagi kebutuhan riil masyarakat.

Lebih mengkhawatirkan lagi, data tindak pidana yang dilaporkan menunjukkan tren peningkatan dari tahun 2014 hingga 2019 (Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang), yang mengindikasikan memburuknya kondisi keamanan dan ketertiban di lokasi penelitian.

Kondisi keamanan yang tidak kondusif ini bahkan termanifestasi dalam berbagai kasus kriminalitas yang menimpa mahasiswa KKM, termasuk insiden pembegalan yang sempat diberitakan, sehingga menimbulkan rasa was-was dan ketakutan di kalangan mahasiswa yang bertugas. Keterbatasan sumber daya lokal dan tekanan ekonomi yang tinggi membuat sebagian warga cenderung apatis atau bahkan resisten terhadap kehadiran mahasiswa, karena mereka lebih fokus pada upaya bertahan hidup sehari-hari daripada mengikuti program-program pengembangan yang ditawarkan. Akibatnya, situasi desa yang penuh keterbatasan dan rawan kriminalitas ini tidak hanya menghambat jalannya program KKM, tetapi juga memperdalam jurang komunikasi dan kepercayaan antara mahasiswa dengan masyarakat, sehingga berpotensi menambah emosi negatif pada mahasiswa yang pada akhirnya menciptakan sifat sinis.

Sikap sinis yang berkembang dari pengalaman *interpersonal conflict* dikenal dalam literatur sebagai *cynicism*. Andersson dan Bateman 1997 (Dr.

Eray Demircelik, n.d.) mendefinisikan *cynicism* sebagai sikap negatif yang ditandai oleh ketidakpercayaan, kecurigaan, serta keyakinan bahwa lingkungan kerja didominasi oleh kepentingan pribadi. *Cynicism* muncul sebagai respons terhadap pengalaman seseorang dalam hidup berkelompok yang dinilai tidak adil, penuh konflik, dan minim dukungan. Oleh karena itu, *interpersonal conflict* tidak hanya relevan sebagai fenomena hubungan kerja, tetapi juga sebagai faktor penting yang memicu terbentuknya *cynicism*, yang pada akhirnya berpotensi memengaruhi sikap kerja dan kinerja

Sinisme ini tidak hanya mencerminkan ketidakpuasan individu, tetapi juga dapat menular, memengaruhi rekan-rekan satu tim, dan mengganggu kolaborasi yang seharusnya produktif. Selain itu, sinisme ini muncul ketika anggota tim merasa bahwa usaha mereka tidak dihargai atau ketika mereka merasa terjebak dalam konflik yang tak terduga antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Disisi lain, Leadership yang efektif dapat menjadi penyeimbang dalam menghadapi tantangan ini.

Pemimpin yang tidak responsif atau kurang empatik dalam menghadapi tantangan ini dapat memperburuk situasi, menciptakan suasana kerja yang penuh ketidakpastian dan ketidakpuasan. Pemimpin yang memahami dan mendukung kesejahteraan anggota tim dapat membantu membuat lingkungan kerja menjadi lebih harmonis dan nyaman, di mana individu merasa dihargai dan termotivasi.

Sinisme adalah ketika anggota kelompok percaya bahwa organisasi telah mengabaikan prinsip moral, keadilan, dan kejujuran, yang menyebabkan konflik dalam organisasi (Nafei, 2013).

Leadership secara umum mengacu pada kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain serta memaksa mereka untuk menerima pengaruh mereka untuk melakukan sesuatu yang dapat membantu mencapai tujuan tertentu (Suryana, 2016).

Dalam sebuah penelitian, menunjukkan bahwa ketidaksopanan korban berhubungan positif dengan konflik pekerjaan, kelelahan dan sinisme

(Sommovigo et al., 2022). Sinisme merupakan sikap yang muncul sebagai hasil dari keputusan, ketidakbahagiaan, dan frustrasi yang dialami seseorang (James, 2005).

Penelitian juga mengungkapkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya leadership transformasional dengan kinerja tim. Hal ini menunjukkan bahwa leadership yang mencakup merangsang mimpi bersama, mendorong inovasi, pertumbuhan, memperkuat kepercayaan diri, mengakui usaha tim mendorong individu untuk melaksanakan tugas dalam tim dan adanya semua faktor ini menginspirasi tim untuk mengungguli pencapaian tujuan organisasi (Jaroliya & Gyanchandani, 2022).

Sebuah temuan berhasil mengungkapkan bahwa kompetensi kerja sama dalam tim memiliki dampak yang signifikan dan langsung terhadap kinerja tim kewirausahaan, dan konflik yang terjadi di dalam kelompok justru memperkuat hubungan ini. ketika tingkat konflik kognitif yang tinggi dan tingkat *interpersonal conflict* yang rendah muncul (Pazos et al., 2022).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa persepsi tempat kerja secara signifikan memengaruhi sinisme organisasi, yang sebagian besar dipengaruhi oleh leadership yang buruk, politik organisasi, budaya yang tegas, aksesibilitas manfaat, dan harapan yang tidak terpenuhi (Dhar, 2009)

Berdasarkan penelitian terdahulu, *gap research*, data, serta fenomena di atas maka, peneliti menilai bahwa mahasiswa yang sedang melakukan Kuliah Kerja Mahasiswa merupakan konteks yang relevan untuk pembaruan penelitian yang mengkaji pengaruh *intepersonal conflict*, *leadership style*, dan *cynicism* terhadap *team performance*. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul:

Pengaruh *Interpersonal conflict* dan *Leasership style*, Terhadap *Team performance* (Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang 2026)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan kajian teoritis sebelumnya, fokus penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah berikut:

1. Apakah *interpersonal conflict* berpengaruh terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa?
2. Apakah *leadership style* berpengaruh terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa?
3. Apakah *interpersonal conflict* berpengaruh terhadap *cynicism* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa?
4. Apakah *leadership style* berpengaruh terhadap *cynicism* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa?
5. Apakah *cynicism* berpengaruh terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa?
6. Apakah *cynicism* memediasi pengaruh *interpersonal conflict* terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa?
7. Apakah *cynicism* memediasi pengaruh *leadership style* terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa?

1.3 Tujuan Penelitian

Menurut rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *interpersonal conflict* terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *leadership style* terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *interpersonal conflict* terhadap *cynicism* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *leadership style* terhadap *cynicism* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *cynicism* terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa.

6. Mengetahui dan menganalisis apakah *cynicism* memediasi pengaruh *interpersonal conflict* terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa
7. Mengetahui dan menganalisis apakah *cynicism* memediasi pengaruh *leadership style* terhadap *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini dapat berkontribusi terhadap pengembangan teori-teori yang ada, khususnya dalam bidang leadership, konflik personal, sinisme dan kinerja tim. Dengan melihat bagaimana variabel-variabel tersebut berhubungan, temuan penelitian diharapkan dapat menambah literatur akademik yang ada. Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana teori konflik dapat diterapkan bukan hanya dalam konteks organisasi perusahaan, tetapi mencakup kelompok-kelompok sederhana dilingkungan mahasiswa, sehingga memperdalam pemahaman tentang dinamika sosial di dalam kelompok kerja. Penelitian ini juga dapat menambah perspektif baru dalam studi *intepersonal conflict*, *leadership*, dan *team performance* khususnya dalam memahami dan mengkaji studi *cyniccism*.

2. Manfaat Praktis

Output dari penelitian ini bisa dimanfaatkan oleh universitas atau pemimpin dan anggota perusahaan atau organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim. Dengan mengetahui pengaruh *interpersonal conflict* dan *leadership style*, sebuah kelompok dapat merumuskan strategi untuk meningkatkan efektivitas tim. Penelitian ini juga memberikan dasar bagi pengembangan kebijakan organisasi yang lebih baik, terutama dalam mengelola konflik peran dan memperkuat kepemimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Temuan hasil penelitian ini dapat digunakan untuk merancang program pelatihan bagi pemimpin dan anggota tim dalam mengelola konflik dan meningkatkan kerja

sama, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan yang efektif. Dengan memahami hubungan antara *cynicism* dan *team performance*, organisasi dapat merancang intervensi yang bertujuan untuk mengurangi *cynicism* , sehingga meningkatkan kesejahteraan karyawan atau anggota dalam organisasi.

1.5 Batasan Penelitian

Peneliti menetapkan batasan penelitian untuk memfasilitasi diskusi dan mempertahankan fokus penelitian. Oleh karena itu penelitian ini mempunyai batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa di Kecamatan Poncokusumo dan tidak mencakup wilayah lain.
2. Penelitian dilaksanakan dalam kurun waktu 1 hingga 2 bulan, sehingga hasil penelitian hanya menggambarkan kondisi responden pada periode tersebut dan tidak mencerminkan perubahan perilaku dalam jangka panjang.
3. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, sehingga hasil penelitian hanya berlaku bagi responden mahasiswa yang sedang atau telah melakukan kegiatan Kuliah Kerja Mahasiswa di daerah Poncokusumo, kampus Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.
4. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner online menggunakan *Google Form* serta wawancara terhadap responden. Data primer dikumpulkan langsung dari responden, sedangkan data sekunder berasal dari jurnal ilmiah, buku, dan publikasi resmi seperti berita dan sosial media.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan *Intepersonal conflict*, dan *Leadership style* sebagai variabel independen, sedangkan *Team performance* ditetapkan sebagai variabel dependen, serta *Cynicism* sebagai variable mediasi. Kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu dilakukan sebagai dasar dalam mengidentifikasi celah penelitian serta memperdalam pemahaman mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Rangkuman hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik ini disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Bălașa Maria Adela, Sterghiuli Alexandra, Tănase Maria Alexandra, Matei Silvia Raluca Tahun: 2023 "The effects of interpersonal conflict on employee satisfaction and productivity in the workplace"	X: <i>Intepersonal conflicts in the workplace</i> Y: <i>Employee satisfaction</i>	Kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner online menggunakan <i>Google Forms</i> Teknik Analisis: <i>Analisis korelasi Pearson, Analisis korelasi Spearman</i> Objek Penelitian: karyawan atau pekerja yang mengalami <i>interpersonal conflict</i> di tempat kerja Populasi: 81 pekerja dari Rumania yang saat ini bekerja di berbagai sektor 29 laki-laki (35.8%) dan 52 perempuan (64.2%) Usia 18 sampai 64 tahun, rata-rata	Hipotesis 1: Terdapat korelasi negatif signifikan antara <i>Intepersonal conflicts</i> dan <i>Employee satisfaction</i> (Pearson $r = -0.32$, $p = 0.004 < 0.01$). Artinya, semakin tinggi konflik antarpribadi, semakin rendah kepuasan kerja.

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			28.06 tahun (SD=11.29) 62 dari daerah perkotaan (76.5%) dan 19 dari daerah pedesaan (23.5%) Tingkat pendidikan: 46.9% sarjana, 6.2% pascasarjana, sisanya pendidikan menengah Teknik Sampling: <i>convenience sampling</i>	
2	Asieh Akhlaghimofrad dan Panteha Farmanesh Tahun: 2021 "The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence"	X: <i>Interpersonal conflict</i> Y1: <i>Turnover Intention</i> Y2: <i>Knowledge Hiding Behavior</i> Z: <i>Employee Cynicism</i> M: <i>emotional intelligence</i>	Kuantitatif Teknik Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan <i>Smart PLS3</i> dengan <i>bootstrapping</i> Objek Penelitian: Fakultas (<i>faculty members</i>) di institusi pendidikan tinggi swasta Populasi 499 dosen dari 3 universitas swasta di <i>North Cyprus</i> Sampling: 200 dosen (dengan <i>sampling convenience/random</i>)	<i>Interpersonal conflict</i> berpengaruh langsung signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan <i>knowledge hiding behavior</i> (positif) <i>Employee cynicism</i> tidak memediasi hubungan antara <i>interpersonal conflict</i> dan <i>turnover intention</i> atau <i>knowledge hiding behavior</i> (tidak signifikan) sehingga hipotesis mediasi ditolak <i>Emotional intelligence</i> memoderasi hubungan antara <i>interpersonal conflict</i> dan <i>turnover intention</i>; artinya tingkat <i>emotional intelligence</i> dapat memperlemah atau

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Instrumen: Kuesioner skala Likert 5 poin	memperkuat pengaruh <i>interpersonal conflict</i> terhadap niat keluar dari organisasi <i>interpersonal conflict</i> meningkatkan niat keluar dan <i>knowledge hiding behavior</i> , tetapi <i>emotional intelligence</i> dapat menjadi faktor pelindung untuk mencegah niat keluar akibat konflik.
3	Jon Hartwick dan Henri Barki, tahun 2002. (Book) <i>CONCEPTUALIZING THE CONSTRUCT OF INTERPERSONAL CONFLICT</i>	X: komponen konflik (<i>disagreement, interference, negative emotion</i>) Y: (<i>task conflict – terkait tugas, non-task conflict – bukan terkait tugas</i>), dan hasil kinerja (<i>positive atau negative outcome</i>).	Tinjauan konseptual dan pengembangan kerangka teori Teknik Analisis: Pengembangan kerangka teoretis dua dimensi untuk mendefinisikan dan mengukur <i>interpersonal conflict</i> Objek Penelitian: <i>Interpersonal conflict</i> dalam konteks organisasi dan kelompok kerja/proyek	Penelitian ini menegaskan pentingnya mengukur <i>interpersonal conflict</i> secara jelas menggunakan tiga komponen utama (<i>disagreement, interference, negative emotion</i>). Menekankan bahwa konflik terkait tugas dan non-tugas perlu dibedakan, serta bahwa konflik memiliki dampak negatif nyata pada performa tim dan proyek. Pentingnya definisi dan pengukuran yang jelas agar hasil riset dapat dibandingkan dan pengetahuan terakumulasi secara efektif. Implikasi: Kerangka yang diusulkan dapat digunakan untuk mengembangkan

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				instrumen ukur yang valid dan reliabel dalam berbagai konteks organisasi.
4	Smith, J. dan Osbourne, M. (2008) "Interpretative phenomenological analysis"	X: <i>Interpersonal conflict</i> Y: <i>Workplace stress</i>	Kualitatif Teknik Analisis: <i>Interpretative phenomenological analysis (IPA)</i> menggunakan <i>NVivo software</i> Objek Penelitian: Manajer konstruksi di sektor konstruksi <i>Irlandia</i> Populasi: Manajer konstruksi di wilayah <i>Leinster, Irlandia</i> Sampling: 18 manajer konstruksi laki-laki Teknik sampling: <i>Snowball sampling</i> Data dikumpulkan melalui <i>semi-structured interviews (SSI)</i>	Penelitian menunjukkan <i>interpersonal conflict</i> sangat prevalen dan menjadi penyebab utama <i>workplace stress</i> di antara manajer konstruksi. Semua 18 partisipan melaporkan mengalami <i>interpersonal conflict</i> yang menyebabkan stres kerja. Terdapat <i>reluctance</i> (ketidakinginan/ketakutan) melaporkan konflik ke departemen sumber daya manusia atau manajemen senior karena takut dianggap lemah atau berdampak negatif pada karir. Strategi utama yang digunakan adalah menghindari konflik (<i>avoidance</i>) yang menurut literatur mungkin tidak efektif dan malah memperparah keadaan. <i>Interpersonal conflict</i> juga memicu pembentukan kelompok/kliques yang memperburuk dinamika konflik. Dengan demikian, <i>interpersonal conflict</i> memiliki

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				dampak signifikan terhadap tingkat stres kerja dan tidak mendapatkan perhatian yang layak dalam konteks keselamatan dan kesejahteraan kerja di sektor konstruksi.
5	M.V. Manarisip, W.J.F.A. Tumbuan, M.H. Rogi Tahun: 2025 <i>The Effect of Work Stress and Interpersonal conflict on Employee Performance at the Minahasa Election Supervisory Body</i>	X1: <i>Work Stress</i> X2: <i>Interpersonal Conflict</i> Y: <i>Employee Performance</i>	Kuantitatif Teknik Analisis: Multiple Linear Regression Objek Penelitian: Pegawai di <i>Badan Pengawas Pemilu</i> (Bawaslu) Minahasa Populasi: 200 pegawai Sampling: 134 pegawai, dengan <i>proportional area random sampling</i> Instrumen: Kuesioner skala Likert 5 poin	Pengaruh <i>Work Stress</i> dan <i>Interpersonal conflict</i> secara simultan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> . Artinya: Ada pengaruh yang nyata dan kuat antara stres kerja dan <i>interpersonal conflict</i> terhadap kinerja pegawai secara bersamaan. Secara parsial, <i>Work Stress</i> memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya: Semakin tinggi stres kerja, semakin menurun kinerja pegawai. <i>Interpersonal conflict</i> juga berdampak negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya: Semakin sering <i>interpersonal conflict</i> , semakin menurunkan kinerja pegawai.
6	M. Carmen Saorin-Iborra	X1: <i>Gender Diversity</i>	kuantitatif (berbasis	Hubungan antara <i>HPWS</i> dan <i>employee</i>

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>The mediating or moderating effect of high-performance work systems on the relationship between gender diversity, generational diversity and employee engagement</i>	X2: <i>Generational Diversity</i> (kelompok usia seperti Baby Boomers, Gen X, Gen Y) Y: <i>Employee Engagement</i>	<i>quantitative research</i>) Teknik Analisis: <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> Objek Penelitian: Karyawan dari organisasi industri di wilayah Valencia, Spanyol Populasi: Karyawan di organisasi industri dan teknologi Sampling: 285 karyawan yang dipilih melalui <i>convenience sampling</i>.	<i>engagement</i> adalah positif dan besar Artinya, <i>High-Performance Work Systems</i> secara signifikan meningkatkan <i>employee engagement</i>. Selain itu, <i>HPWS</i> berperan sebagai <i>moderator</i> dan <i>mediator</i> dalam hubungan antara <i>diversity</i> dan <i>employee engagement</i>. Artinya pengelolaan <i>diversity</i> melalui <i>HPWS</i> sangat berpengaruh terhadap tingkat keterlibatan karyawan.
7	Bahar Dogan dan Barış Yıldız Tahun: 2023 <i>"The Correlation between Leadership styles and Organizational Cynicism : Which Leadership style is Best for Schools?"</i>	X: <i>Multi-Factor Leadership styles (Transformational Leadership Transactional Leadership, Laissez-Faire Leadership)</i> Y: <i>Organizational Cynicism</i>	Kuantitatif dengan metode correlational research Teknik Analisis: Descriptive statistics (statistik deskriptif), <i>Mann-Whitney U Test</i>, <i>Kruskal-Wallis Test</i>, dan <i>Spearman Correlation Coefficient Test</i> Objek Penelitian: Kepala sekolah dan wakil kepala	Terdapat korelasi negatif sedang antara <i>transformational leadership</i> dengan sinisme organisasi (koefisien sekitar -0.40 sampai -0.51 tergantung komponen sinisme). Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin rendah tingkat sinisme organisasi di sekolah. Gaya ini

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			sekolah di sekolah negeri di wilayah distrik Avcilar, Basaksehir, Bahcelievler, Bakirkoy, Beylikduzu, dan Esenyurt di Istanbul Populasi: 1024 administrator sekolah di distrik tersebut Sampling: 184 kepala dan wakil kepala sekolah, diambil dengan metode <i>convenience sampling</i>	mampu menciptakan lingkungan kerja Terdapat korelasi negatif sedang antara <i>transformational leadership</i> dengan sinisme organisasi Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin rendah tingkat sinisme organisasi di sekolah. Gaya ini mampu menciptakan lingkungan kerja positif melalui motivasi inspiratif dan kepercayaan. Terdapat korelasi positif sedang antara <i>laissez-faire leadership</i> dengan sinisme organisasi Artinya, gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> yang pasif dan tidak bertanggung jawab meningkatkan persepsi negatif dan sinisme di antara karyawan sekolah. Data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional juga berhubungan negatif terhadap sinisme, namun korelasinya lebih rendah daripada gaya transformasional.

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				Penelitian menyimpulkan bahwa untuk mencegah sinisme negatif, gaya kepemimpinan transformasional sangat dianjurkan sebagai pengganti gaya kepemimpinan tradisional di sekolah.
8	Deepak Jaroliya dan Rajni Gyanchandani tahun 2022 <i>Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector</i>	X: <i>Transformational leadership style</i> Y: <i>Team performance</i>	Kuantitatif Teknik Analisis: <i>Correlation analysis</i> dan <i>linear regression analysis</i> menggunakan <i>Statistical Product and Service Solutions (SPSS)</i> Objek Penelitian: Karyawan dan pemimpin tim di organisasi IT di Pune, India Sampling: 354 responden yang valid dari 400 kuesioner yang disebar (response rate 88.5%) Teknik sampling : <i>Judgmental sampling</i> (sampling tidak probabilistik) dengan kriteria tertentu, seperti ukuran tim minimal 5 anggota, memiliki pemimpin yang diakui,	Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja tim ditemukan signifikan dan positif Artinya, gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja tim, dengan pemimpin yang menginspirasi, memberikan arah, dan memotivasi anggota tim untuk bekerja sama secara efektif

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			pengalaman minimal 1 tahun di sektor IT, dan merupakan anggota tim atau pemimpin tim	
9	I.A.D. Kavindi dan H.M.R.D. Kularathne, tahun 2024 <i>Effect of Organizational Cynicism on Job Performance: Evidence from the Rubber Manufacturing Industry in Sri Lanka</i>	X: <i>Organizational Cynicism (cognitive cynicism, affective cynicism, dan behavioral cynicism)</i> Y: <i>Job Performance</i>	Kuantitatif dengan pendekatan <i>deductive</i> Teknik pengumpulan data: <i>survey</i> menggunakan <i>structured questionnaire</i> dengan <i>Likert scale</i> . Objek Penelitian: <i>Operational-level employees</i> di industri <i>rubber manufacturing</i> di <i>Gampaha District</i> . Populasi: 310 karyawan, dengan sampel sebanyak 170 orang, diambil menggunakan <i>proportionate stratified random sampling</i> . Alat analisis: <i>Pearson Correlation</i> dan <i>Multiple Regression</i> menggunakan <i>SPSS</i> (versi 21).	Pengaruh <i>cognitive cynicism</i> terhadap <i>job performance</i> adalah <i>significant</i> dan bersifat <i>negative</i> artinya: <i>sinisme kognitif</i> secara signifikan menurunkan kinerja kerja. Pengaruh <i>behavioral cynicism</i> terhadap <i>job performance</i> juga <i>significant</i> dan <i>negative</i> artinya: <i>sinisme perilaku</i> secara signifikan menurunkan kinerja kerja. <i>Affective cynicism</i> tidak dapat dianalisis lebih lanjut karena dikeluarkan dari model karena <i>collinearity</i> , sehingga hasilnya tidak bisa ditentukan secara pasti.
10	Mohammed Aboramadan, Mehmet Ali	X: <i>Narcissistic Leadership</i>	Kuantitatif	<i>Narcissistic Leadership</i> berpengaruh positif

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Turkmenoglu, Khalid Abed Dahleez, Berat Cicek Tahun: 2023 <i>"Narcissistic Leadership and Behavioral Cynicism in the Hotel Industry: the Role of Employee Silence and Negative Work-Related Gossiping"</i>	M1: <i>Employee Silence</i> M2: <i>Negative Work-Related Gossiping</i> Y: <i>Behavioral Cynicism</i>	Teknik Analisis: <i>covariance-based structural equation modeling</i> (SEM) Objek Penelitian: <i>hotel employees di Italian hotels</i> Populasi: karyawan hotel di Milan, Italia Teknik Sampling: consecutive sampling	terhadap <i>Behavioral Cynicism</i> Pengaruh positif juga ditemukan dari <i>Narcissistic Leadership</i> terhadap <i>Employee Silence</i> dan <i>Negative Work-Related Gossiping</i> <i>Employee Silence</i> dan <i>Negative Work-Related Gossiping</i> berpengaruh positif terhadap <i>Behavioral Cynicism</i> Hasil menunjukkan bahwa <i>Narcissistic Leadership</i> secara signifikan meningkatkan <i>Behavioral Cynicism</i>. Selain itu, <i>Employee Silence</i> dan <i>Negative Work-Related Gossiping</i> juga berperan sebagai <i>mediators</i> yang memperkuat hubungan tersebut, yang berarti bahwa kepemimpinan narsistik menyebabkan karyawan menjadi lebih sinis secara perilaku melalui diam dan gosip negatif di tempat kerja.
11	Farah Naz, Sohail Aslam, dan Shakeel Ahmed. 2025	X: <i>Interpersonal Relationships</i> (Distrust, Lack of Reciprocity (<i>cynicism</i>))	Kuantitatif Teknik pengumpulan	Hubungan X ke Z: Temuan menunjukkan bahwa Interpersonal

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Vol. 17, No. 1, April 2025) <i>Impact of Driver of Knowledge Hiding affecting Project Team Performance: A case study of universities</i>	Z1: <i>Knowledge Hiding</i> Y: <i>Project Team Performance</i>	data: Survei dengan kuesioner. Dari 300 kuesioner yang disebar, sebanyak 183 kuesioner berhasil dikumpulkan dan dianalisis. Objek Penelitian: Mahasiswa atau karyawan yang terlibat dalam proyek pendidikan atau proyek universitas lainnya. Populasi: Karyawan di tiga universitas besar di wilayah Multan dan DG Khan, Pakistan. Alat analisis: <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> menggunakan perangkat lunak <i>SmartPLS 4</i> .	Relationships (hubungan antar-pribadi) ternyata tidak memiliki dampak signifikan terhadap perilaku knowledge hiding dalam konteks ini. Hubungan Z ke Y: Knowledge hiding (terutama taktik evasive hiding, playing dumb, dan cynicism) memiliki dampak negatif dan destruktif terhadap kinerja tim proyek (Project Team Performance).
12	Fetullah Battal & Azharsyah Ibrahim 2023 <i>How Does Cynicism Mediate Spiritual Leadership and Organizational Commitment? The Case of</i>	X: Persepsi kepemimpinan spiritual Z: Sinisme organisasi Y: Komitmen organisasi	Kuantitatif dengan pendekatan <i>deductive</i> Teknik analisis: Analisis korelasi, <i>confirmatory factor analysis</i> (CFA), <i>structural equation modeling</i> (SEM), <i>bootstrap</i> , dan uji <i>Sobel</i>	Persepsi kepemimpinan spiritual secara positif berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada kedua negara Sinisme berfungsi sebagai mediator parsial yang menurunkan pengaruh positif kepemimpinan

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Turkish and Indonesian Universities</i>		Objek Penelitian: Staf akademik dan administratif universitas di Turki dan Indonesia. Populasi: Karyawan universitas di kedua negara, total sampel 424 orang (206 Indonesia dan 218 Turki) Teknik sampling : Sampling online, dengan metode purposive sampling berdasarkan ketersediaan data dan kecocokan karakteristik standar di kedua negara	spiritual terhadap komitmen organisasi Dalam kedua konteks budaya, sinisme mengurangi dampak positif kepemimpinan spiritual dan hubungan ini secara signifikan, namun pengaruh positif tetap ada (mediasi parsial) Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan komitmen organisasi meskipun adanya persepsi sinisme, dan pengurangan sinisme dapat memperkuat hubungan tersebut
13	(Herdiani et al., 2023) <i>"Manajemen Konflik dan Pola Komunikasi pada Kelompok Mahasiswa KKN"</i>	X1: Manajemen Konflik X2 : Komunikasi Interpersonal. Z: <i>Mutual Respect</i> Y: Soliditas/Stabilitas Kelompok KKN	Kualitatif Deskriptif Teknik analisis: Observasi (pengamatan langsung), Wawancara mendalam, dan Dokumentasi Objek Proses manajemen konflik dan bentuk pola komunikasi dalam kelompok mahasiswa.	Kelompok mahasiswa KKN mampu mengelola konflik dengan baik karena adanya kesadaran untuk saling menghargai pendapat satu sama lain. Komunikasi interpersonal yang terbuka menjadi kunci utama dalam menyelesaikan perbedaan pendapat sebelum menjadi konflik yang merusak. Adanya tujuan bersama untuk menyelesaikan

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Populasi: Mahasiswa yang sedang melaksanakan program KKN Teknik sampling : <i>purposive sampling</i>, dalam studi ini mereka menggunakan 3 mahasiswa KKN sebagai informan kunci.	program kerja membuat mahasiswa cenderung menekan ego pribadi demi keberhasilan kelompok.
14	(Safitri & Fitriyana, 2021) <i>"Peran Komunikasi Interpersonal terhadap Kerjasama Team Mahasiswa KKN"</i>	X: <i>Interpersonal Communication</i> Y: <i>Team Cooperation</i>	Kuantitatif Teknik pengumpulan data: Kuesioner (Skala Likert) yang disebarakan secara daring Objek Penelitian: Hubungan antara kualitas komunikasi antar-anggota dengan tingkat keberhasilan kerjasama tim. Populasi: Seluruh mahasiswa KKN dari Universitas Muhammadiyah Riau (UMRI) Teknik sampling : Random Sampling atau Total Sampling (tergantung jumlah kelompok yang diambil sebagai sampel).	Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara komunikasi interpersonal terhadap kerjasama tim. Semakin baik komunikasi, semakin kuat kerjasama tim. Komunikasi yang efektif membantu dalam pembagian tugas, koordinasi program kerja (proker), dan penyelesaian hambatan di lapangan selama KKN. Kurangnya komunikasi terbuka seringkali menjadi akar masalah dari kegagalan tim dalam mencapai target program kerja.
15	(Hidayanto et al., 2023)	X (Input/Process): Kesiapan	Mixed Methods	Program KKN-T MBKM dinilai

No	Nama, tahun, judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>"The evaluation of village building program / thematic real work lecture (KKNT) MBKM's implementation at UIN Sunan Kalijaga"</i>	mahasiswa, peran dosen pembimbing/DPL, kurikulum MBKM Z (Mediator): Proses Pelaksanaan Y (Product/Outcome): Efektivitas program membangun desa	Teknik pengumpulan data: Kuesioner (Angket), Wawancara, dan Dokumentasi Laporan. Objek Penelitian: Program KKN Tematik MBKM di UIN Sunan Kalijaga. Populasi: Mahasiswa peserta KKN-T MBKM, Dosen Pembimbing Lapangan (DPL), dan Mitra Desa. Sampling : Purposive Sampling atau Total Sampling	berhasil dalam mengonversi nilai mata kuliah dan memberikan pengalaman praktis bagi mahasiswa. Ada kecocokan antara kebutuhan desa dengan program kerja yang dibawa mahasiswa, meskipun ada kendala administratif dalam penyetaraan kurikulum MBKM. Mahasiswa mampu menghasilkan luaran (seperti video, artikel, atau produk desa) yang sesuai dengan standar akademik.

Teori-teori serta temuan studi sebelumnya, membentuk dasar penelitian ini. Sebagai upaya memperkuat dasar konseptual sekaligus menegaskan relevansi topik, peneliti menguraikan sejumlah penelitian terdahulu dengan menampilkan persamaan ataupun perbedaan yang menjadi acuan bagi penelitian ini. Rangkuman penelitian-penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2. 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian
1	Bălașa Maria Adela, Sterghiuli Alexandra, Tănase Maria Alexandra, Matei Silvia Raluca Tahun: 2023 “ <i>The effects of interpersonal conflict on employee satisfaction and productivity in the workplace</i> ”	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Interpersonal Conflict</i> Menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data melalui kuesioner online menggunakan <i>Google Forms</i>	Penelitian ini menggunakan <i>Employee satisfaction</i> sebagai variabel dependen Objek penelitian pada karyawan atau pekerja yang mengalami <i>interpersonal conflict</i> di tempat kerja
2	Asieh Akhlaghimofrad dan Panteha Farmanesh Tahun: 2021 “ <i>The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence</i> ”	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Interpersonal Conflict</i> dan <i>Cynicism</i> Jenis penelitian menggunakan kuantitatif. Menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan SmartPLS	Terdapat variabel berbeda yaitu <i>Turnover Intention</i> dan <i>Knowledge Hiding</i> Sebagai Variable Independen Objek penelitian yang berupa dosen
3	Jon Hartwick dan Henri Barki, tahun 2002. (Book) <i>CONCEPTUALIZING THE CONSTRUCT OF INTERPERSONAL CONFLICT</i>	Memiliki komponen variable <i>interpersonal conflict</i> yang sama, yaitu <i>disagreement, interference, negative emotion</i> . Memiliki variable dependen Hasil kinerja	Penelitian berupa tinjauan konseptual dan pengembangan kerangka teori Objek penelitian berupa kelompok kerja proyek
4	Smith, J. dan Osbourne, M. (2008) “ <i>Interpretative phenomenological analysis</i> ”	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Interpersonal Conflict</i> Pengumpulan data menggunakan <i>Interview/wawancara</i>	Variabel independen berbeda yaitu <i>workplace stress</i> Objek penelitian berbeda yaitu manajer konstruksi Jenis penelitian kualitatif

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian
			Teknik sampling menggunakan <i>Snowball sampling</i>
5	M.V. Manarisip, W.J.F.A. Tumbuan, M.H. Rogi Tahun: 2025 “ <i>The Effect of Work Stress and Interpersonal conflict on Employee Performance at the Minahasa Election Supervisory Body</i> ”	Menggunakan variable berupa <i>Interpersonal conflict</i> dan <i>Performance</i> . Jenis penelitian Kuantitatif Instrumen Kusiner skala linkert 5 poin	Penelitian ini menambahkan <i>Work Stress</i> sebagai variable independen Objek penelitian ini para pekerja atau pegawai dengan <i>proportional random sampling</i> .
6	M. Carmen Saorin-Iborra “ <i>The mediating or moderating effect of high-performance work systems on the relationship between gender diversity, generational diversity and employee engagement</i> ”	Terdapat variable penelitian yang sama yaitu <i>Team performance</i> Menggunakan teknik analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan SmartPLS Jenis penelitian kuantitatif	Variable independen yang berbeda. Objek penelitian merupakan karyawan dari perusahaan industri Sampling yang dipilih melalui <i>covenience sampling</i>
7	Bahar Dogan dan Barış Yıldız Tahun: 2023 “ <i>The Correlation between Leadership styles and Organizational Cynicism : Which Leadership style is Best for Schools?</i> ”	Menggunakan variabel independen <i>Leadership style</i> Terdapat variable <i>Cynicism</i> Jenis penelitian kuantitatif	Menggunakan teknik analisis <i>Descriptive statistics</i> Objek penelitian adalah Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah Teknik sampling menggunakan <i>covenience sampling</i>
8	Deepak Jaroliya dan Rajni Gyanchandani tahun 2022 “ <i>Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector</i> ”	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>team performance</i> dan <i>Leadership style</i> Jenis penelitian kuantitatif	Objek penelitian berbeda Yaitu karyawan dan pemimpin tim di organisasi TI Teknik sampling : <i>Judgmental sampling</i> (sampling tidak probabilistik) <i>Correlation analysis</i> dan <i>linear regression analysis</i> menggunakan <i>Statistical Product and</i>

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian
			<i>Service Solutions (SPSS)</i>
9	I.A.D. Kavindi dan H.M.R.D. Kularathne, tahun 2024 <i>Effect of Organizational Cynicism on Job Performance: Evidence from the Rubber Manufacturing Industry in Sri Lanka</i>	Memiliki variable yang sama yaitu <i>Cynicism</i> . Memiliki Variable dependen yang sama yaitu <i>Team Performance</i> Jenis penelitian kuantitatif Teknik pengumpulan data: <i>survey</i> menggunakan <i>structured questionnaire</i> dengan <i>Likert scale</i> .	Menggunakan alat analisis <i>Pearson Correlation</i> dan <i>Multiple Regression</i> menggunakan <i>SPSS</i> (versi 21). <i>Operational-level employees</i> di industri <i>rubber manufacturing</i>
10	Mohammed Aboramadan, Mehmet Ali Turkmenoglu, Khalid Abed Dahleez, Berat Cicek Tahun: 2023 <i>"Narcissistic Leadership and Behavioral Cynicism in the Hotel Industry: the Role of Employee Silence and Negative Work-Related Gossiping"</i>	Terdapat variabel independen yang sama yaitu <i>leadership style</i> Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Cynicism</i> Jenis penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Menggunakan teknik analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan <i>SmartPLS</i>	Terdapat Variabel berbeda yaitu <i>Employee Silence</i> dan <i>negative work related gossiping</i> (mediasi). Objek penelitian berbeda yaitu pekerja hotel Teknik sampling berbeda yaitu menggunakan <i>consecutive sampling</i>
11	(Naz et al., 2025) <i>"Impact of Driver of Knowledge Hiding affecting Project Team Performance: A case study of universities."</i>	Penelitian mengidentifikasi <i>Cynicism</i> sebagai salah satu pendorong utama (driver) dari <i>knowledge hiding</i> . Kuantitatif <i>Team Performance</i> (Kinerja Tim) sebagai outcome akhir yang ingin diukur.	Objek penelitian tim proyek akademik/internal di universitas (Pakistan). Menggunakan teori perilaku organisasi
12	(Battal, 2023) <i>"How Does Cynicism Mediate Spiritual Leadership and Organizational Commitment?"</i>	Menggunakan variable <i>cynicism</i> sebagai mediasi	Menggunakan variabel dependen "komitmen organisasi"

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian
	<i>The Case of Turkish and Indonesian Universities</i>	Menggunakan variabel independen <i>leadership style</i> (spiritual leadership) Kuantitatif	Objek penelitian dosen di universitas Turki dan Indonesia
13	(Herdiani et al., 2023) <i>"Manajemen Konflik dan Pola Komunikasi pada Kelompok Mahasiswa KKN"</i>	Sama-sama meneliti dinamika internal kelompok mahasiswa KKN. Membahas mengenai konflik antar-anggota (<i>Interpersonal conflict</i>)	Kualitatif Ada variabel Komunikasi Mengeksplorasi "mengapa" dan "bagaimana" komunikasi terjadi secara mendalam.
14	(Safitri & Fitriyana, 2021) <i>"Peran Komunikasi Interpersonal terhadap Kerjasama Tim Mahasiswa KKN"</i>	Kuantitatif Sama-sama meneliti mahasiswa KKN	Komunikasi Interpersonal sebagai variabel independen Menggunakan Kerjasama Tim sebagai variabel dependen
15	(Hidayanto et al., 2023) <i>"The evaluation of village building program / thematic real work lecture (KKNT) MBKM's implementation at UIN Sunan Kalijaga"</i>	Meneliti program KKN Sama-sama berada di ranah Perguruan Tinggi di Indonesia.	Fokus pada kebijakan dan prosedur serta implementasi program Perspektif Top-Down (Makro) Melihat dari kacamata institusi/penyelenggara.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Grand Theory

2.2.1.1 *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory merupakan teori penting dalam ilmu perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Gerooge C. Homans pertama kali menerapkan teori ini secara sistematis pada tahun 1958 dan menjelaskan bagaimana pertukaran timbal balik antar individu membentuk hubungan sosial (Homans, C, 2013) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Blau 1964 (Homans & Blau, 2025). Dalam teori ini menyebutkan bahwasanya interaksi sosial tidak terjadi secara acak, melainkan berdasarkan pertimbangan rasional mengenai keuntungan, kerugian, serta harapan akan balasan di masa depan. Individu akan mempertahankan hubungan sosial ketika mereka merasa pertukaran yang terjadi memberikan nilai positif bagi dirinya.

Menurut Blau (Homans & Blau, 2025), pertukaran sosial berbeda dengan pertukaran ekonomi karena tidak selalu memiliki imbalan yang jelas atau langsung. Dalam pertukaran sosial, balasan sering kali bersifat tidak tertulis dan muncul dalam bentuk kepercayaan, penghargaan sosial, loyalitas, atau dukungan emosional. Kondisi ini menjelaskan mengapa dalam suatu kelompok kerja, perlakuan interpersonal seperti dukungan pemimpin atau hubungan rekan kerja dapat memengaruhi sikap psikologis individu, termasuk munculnya kepercayaan maupun ketidakpercayaan terhadap lingkungan sosialnya.

Beberapa peneliti mengatakan bahwa orang memiliki kecenderungan moral untuk membalas perlakuan yang diterimanya, menurut *socoal exchange theory* yang lebih modern. Disaat seseorang memperoleh perlakuan positif, ia terdorong untuk memberikan kontribusi positif kembali, sedangkan perlakuan negatif dapat memicu respons negatif seperti penarikan diri atau sikap sinis

Dalam konteks organisasi modern, Cropanzano dan Mitchell pada tahun 2005 memperluas *Social Exchange Theory* sebagai dasar untuk pemahaman hubungan kerja. Mereka menjelaskan bahwa hubungan antara

manusia dan organisasi berkembang melalui berbagai interaksi sebagai kerangka utama untuk memahami hubungan kerja jangka panjang yang menghasilkan persepsi keadilan, kepercayaan, dan komitmen (Cropanzano & Mitchell, 1972). Ketika individu merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung meningkatkan kontribusi kerja. Sebaliknya, pengalaman negatif seperti *interpersonal conflict* dapat merusak hubungan pertukaran sosial dan memunculkan sikap negatif.

Social Exchange Theory juga menjelaskan terbentuknya sikap psikologis sebagai mediator antara lingkungan sosial dan perilaku kerja. Dalam penelitian organisasi, pengalaman sosial tidak langsung memengaruhi kinerja, tetapi terlebih dahulu membentuk kondisi psikologis individu. Hal ini relevan dengan munculnya *cynicism*, yaitu sikap ketidakpercayaan terhadap kelompok atau sistem sosial. Ketika pertukaran sosial dianggap tidak seimbang, individu merasa organisasi atau kelompok gagal memenuhi harapan timbal balik, sehingga muncul respons emosional negatif yang kemudian memengaruhi perilaku kerja.

Emerson pada tahun 1976 (Richard M. Emerson, 2008) menambahkan bahwa hubungan pertukaran sosial selalu melibatkan unsur kekuasaan dan ketergantungan. Individu yang lebih bergantung pada hubungan sosial tertentu akan lebih sensitif terhadap kualitas interaksi yang terjadi. Dalam konteks kelompok kerja atau kelompok KKM, kepemimpinan menjadi faktor penting karena pemimpin berperan sebagai pengatur distribusi dukungan sosial dan sumber daya psikologis.

Dalam penelitian perilaku kerja kontemporer, *Social Exchange Theory* sering digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *leadership style*, *intepersonal conflict*, dan *team performance*. Pemimpin yang suportif menciptakan pertukaran sosial positif yang meningkatkan keterlibatan dan kinerja anggota kelompok. Sebaliknya, *interpersonal conflict* yang tidak terselesaikan menciptakan pertukaran sosial negatif sehingga individu merasa hubungan sosial tidak adil, yang kemudian memicu *cynicism* dan menurunkan performa kerja

Selain itu, *Social Exchange Theory* menekankan bahwa hubungan sosial bersifat dinamis dan berkembang seiring waktu. Kepercayaan tidak terbentuk secara instan, tetapi melalui akumulasi pengalaman interaksi. Oleh karena itu, lingkungan kerja sementara seperti kelompok kuliah kerja mahasiswa tetap dapat membangun sistem pertukaran sosial yang kuat karena intensitas interaksi yang tinggi. Ketika pengalaman kolektif bersifat positif, anggota kelompok menunjukkan perilaku kooperatif yang lebih tinggi, namun ketika pengalaman didominasi konflik, keseimbangan pertukaran terganggu dan sikap negatif lebih mudah muncul.

Secara konseptual, memberikan landasan teoritis yang menjelaskan mekanisme hubungan antara variabel penelitian, yaitu bagaimana *interpersonal conflict* dan *leadership style* sebagai pengalaman sosial memengaruhi kondisi psikologis individu berupa *cynicism*, yang selanjutnya berdampak pada *team performance*. Oleh karena itu, teori ini mencakup penjelasan tentang hubungan antar variabel dan proses psikologis yang mendasari pembentukan perilaku kerja dalam kelompok sosial.

2.2.1.2 *Conservation of Resources (COR) Theory* (teori pembanding)

Sebagai perspektif pembanding bagi *Social Exchange Theory* (SET), *Conservation of Resources (COR) Theory* yang dikembangkan oleh Hobfoll 1989 (Hobfoll, 1989) menawarkan sudut pandang yang berbeda mengenai dinamika stres dan perilaku dalam tim. Teori COR berasumsi bahwa individu memiliki dorongan dasar untuk mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang mereka anggap berharga, baik itu benda, kondisi, atribut, atau energi (Hobfoll, 1989). Dalam konteks tim mahasiswa KKM, sumber daya ini mencakup energi psikologis, hubungan sosial yang harmonis antar anggota, serta dukungan atau bimbingan dari pemimpin kelompok.

Perbedaan mendasar antara SET dan COR terletak pada fokus utamanya, jika SET menekankan pada prinsip resiprositas atau timbal balik, teori COR lebih berfokus pada dampak ancaman dan hilangnya sumber daya

(*resource loss*). Konflik interpersonal dalam tim KKM dipandang sebagai peristiwa stresor yang secara langsung menguras sumber daya emosional anggota tim. Menurut Halbesleben (Halbesleben et al., 2014), ketika individu merasa sumber daya mereka terancam dan tidak mendapatkan pemulihan yang memadai (misalnya melalui gaya kepemimpinan yang tidak suportif), mereka cenderung melakukan tindakan protektif untuk mencegah kehilangan sumber daya lebih lanjut.

Dalam kerangka ini, sinisme (*cynicism*) dipahami sebagai mekanisme pertahanan diri (*defensive mechanism*) yang muncul akibat terkurasnya sumber daya psikologis individu. Mahasiswa KKM yang merasa energinya habis karena konflik dan kurangnya dukungan kepemimpinan akan bersikap sinis sebagai cara untuk "menarik diri" dari investasi emosional lebih lanjut pada tim. Akibatnya, karena mahasiswa lebih fokus pada perlindungan diri daripada kolaborasi, performa tim secara keseluruhan akan mengalami penurunan. Penggunaan teori COR di sini memberikan kedalaman analisis bahwa perilaku negatif mahasiswa tidak hanya soal "balas dendam" atas perlakuan buruk (perspektif SET), tetapi juga soal upaya bertahan hidup dari kelelahan mental (perspektif COR).

2.2.2 *Interpersonal conflict*

2.2.2.1 *Pengertian Intepersonal conflict*

Konflik dianggap sebagai kegagalan pertukaran sosial yang merusak kepercayaan dan norma resiprositas positif. Berdasarkan argumen Cropanzano dan Mitchell (Cropanzano & Mitchell, 1972), ketika individu merasa bahwa kontribusi emosional dan kerja keras mereka tidak sebanding dengan kualitas hubungan sosial yang mereka dapatkan (akibat konflik kronis), mereka akan mengalami pelanggaran kontrak psikologis. Hal inilah yang memicu munculnya sinisme (*cynicism*)—sebuah sikap negatif yang mencerminkan hilangnya kepercayaan terhadap integritas dan motif tim tersebut.

Interpersonal conflict merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari interaksi individu dalam kelompok kerja yang saling bergantung. Barki dan Hartwick memandang *interpersonal conflict* sebagai suatu proses dinamis yang

melibatkan ketidaksepakatan, ketegangan emosional, serta interaksi sosial yang bersifat negatif antara individu-individu yang memiliki hubungan kerja (Hartwick et al., 2002). Konflik ini tidak hanya muncul akibat perbedaan pendapat, tetapi juga dipicu oleh perbedaan nilai, kepentingan, dan persepsi yang menghambat pencapaian tujuan bersama. Pandangan tersebut diperkuat oleh temuan De Dreu dan Weingart yang menunjukkan bahwa konflik hubungan (*relationship conflict*) berkorelasi kuat dengan munculnya emosi negatif seperti kemarahan, frustrasi, dan ketidakpercayaan, serta berdampak negatif terhadap kepuasan dan kinerja tim (De Dreu & Weingart, 2003). Emosi negatif yang berlangsung secara berulang akibat *interpersonal conflict* dapat membentuk evaluasi negatif individu terhadap lingkungan kerjanya. Evaluasi negatif tersebut berpotensi berkembang menjadi sikap sinis, yang ditandai oleh ketidakpercayaan dan pandangan pesimis terhadap sistem, rekan kerja, maupun kepemimpinan dalam kelompok kerja.

Interpersonal conflict yang intens dalam lingkungan kerja atau kelompok studi tidak hanya berkaitan dengan ketidaksepakatan perilaku atau tugas, tetapi juga dapat memicu respons psikologis yang lebih dalam, termasuk munculnya sikap sinis (*cynicism*). Penelitian empiris menunjukkan bahwa *interpersonal conflict* dapat memicu respon psikologis negatif yang berkaitan dengan sinisme dalam konteks kerja atau organisasi. Dalam studi oleh Akhlaghimofrad dan Farmanesh, *interpersonal conflict* di lingkungan kerja dipandang sebagai sumber stres yang dapat mendorong munculnya perilaku negatif seperti *turnover intention* dan *knowledge hiding*, di mana *employee cynicism* disebut sebagai salah satu variabel yang berkaitan erat dengan *interpersonal conflict* karena keduanya mencerminkan respons afektif terhadap hubungan kerja yang buruk dan tekanan sosial (Akhlaghimofrad & Farmanesh, 2021). Hubungan ini diperkuat oleh temuan bahwa konflik hubungan antarindividu menciptakan ketidakpercayaan dan ketegangan emosional yang dapat menurunkan keyakinan positif terhadap lingkungan kerja, yang

merupakan esensi dari sinisme, yakni pandangan skeptis terhadap motif atau perilaku rekan kerja ketika konflik tidak tertangani dengan baik.

Interpersonal conflict tidak hanya berdampak pada hubungan sosial dalam tim, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja individu dan tim. Penelitian empiris menunjukkan bahwa *interpersonal conflict* yang tinggi dapat menurunkan produktivitas dan performa kerja, karena konflik ini biasanya memicu stres, gangguan fokus, dan berkurangnya kerja sama dalam pelaksanaan tugas. Sebagai contoh, studi oleh (Adela et al., n.d.) menemukan bahwa peningkatan tingkat *interpersonal conflict* berkorelasi negatif dengan produktivitas organisasi, di mana konflik yang tidak dikelola secara efektif berkontribusi pada penurunan produktivitas dan kepuasan kerja anggota tim. Selain itu, penelitian pada bawaslu menunjukkan bahwa *interpersonal conflict* secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintahan, konflik yang dipicu oleh perbedaan pendapat dan hambatan komunikasi ditemukan memiliki efek negatif pada produktivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja staf organisasi tersebut (Ummah, 2019). Dengan demikian, bukti empiris ini mendukung konsep bahwa *interpersonal conflict* berperan sebagai faktor penghambat efektivitas kerja, yang pada gilirannya berdampak pada *team performance* secara keseluruhan.

2.2.2.2 Indikator *Interpersonal conflict*

Interpersonal conflict merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari interaksi sosial dalam kelompok kerja maupun organisasi. Interaksi yang intens antarindividu dengan latar belakang nilai, persepsi, serta kepentingan yang berbeda sering kali memunculkan ketidaksesuaian pandangan yang berkembang menjadi konflik. Dalam konteks organisasi modern maupun kelompok kerja sementara seperti kelompok Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM), *interpersonal conflict* muncul akibat adanya ketergantungan tugas, tekanan peran, serta perbedaan karakter individu. Konflik tersebut tidak selalu bersifat destruktif, namun apabila tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu

hubungan kerja dan menurunkan efektivitas tim. Penelitian mengenai *interpersonal conflict* berkembang pesat karena variabel ini terbukti berhubungan dengan berbagai outcome organisasi seperti kinerja, kepuasan kerja, dan kondisi psikologis anggota tim.

Indikator interpersonal konflik pada konteks pembelajaran dan kerja sosial ditinjau dari pengalaman mahasiswa dalam modul otentik menunjukkan dinamika kompleks yang berakar pada perbedaan pandangan, budaya, dan komunikasi antarindividu. Sebagaimana dijelaskan dalam studi oleh Nel dan Pretorius (Nel & Pretorius, 2017), mahasiswa sering menghadapi tantangan dalam bekerja kelompok karena adanya beragam pendapat dan perbedaan latar belakang budaya yang memengaruhi interaksi sosial mereka.

Interpersonal conflict ini tidak hanya muncul dari ketidaksepahaman, tetapi juga dari kurangnya tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas yang diamanatkan kepada masing-masing anggota kelompok, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan bersama. Keberagaman yang seharusnya menjadi kekuatan justru kadang menjadi sumber gesekan yang membutuhkan keterampilan khusus dalam mengelolanya.

Adapun Indikator yang dijelaskan Nel dan Pretorius pada jurnalnya (Nel & Pretorius, 2017) adalah :

1. Perbedaan pendapat dan nilai

Indikator ini menunjukkan bagaimana heterogenitas kelompok bisa menjadi sumber konflik jika tidak dikelola dengan baik. Kedua, adanya komunikasi yang tidak efektif dan hambatan komunikasi, seperti bahasa dan gaya komunikasi yang berbeda, juga menjadi indikator kuat yang memperburuk *interpersonal conflict* dalam kelompok. Hambatan ini memicu miskomunikasi dan misunderstanding sehingga dapat menimbulkan ketegangan dan perpecahan dalam kelompok.

2. Hambatan komunikasi

Keberhasilan pengelolaan konflik dalam konteks ini sangat bergantung pada kemampuan interpersonal yang meliputi komunikasi efektif, negosiasi, dan manajemen ketegangan antar anggota kelompok. Mahasiswa didorong untuk mengembangkan keterampilan ini melalui aktivitas pembelajaran kelompok yang autentik, di mana mereka belajar menghadapi perbedaan pendapat secara konstruktif. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nel dan Pretorius (Nel & Pretorius, 2017), pengalaman langsung dalam mengatasi konflik ini memberikan ruang bagi mahasiswa untuk mengenali dan memperbaiki strategi komunikasi mereka, sekaligus mengasah kemampuan menyelesaikan masalah yang esensial dalam dunia kerja sesungguhnya

3. Minimnya komitmen serta tanggung jawab

Selanjutnya, indikator yang juga sangat krusial adalah kecilnya komitmen dan tanggung jawab anggota kelompok kepada tugas yang diberikan. Beberapa mahasiswa melaporkan bahwa anggota kelompok yang tidak menjalankan tugasnya dengan serius atau bahkan mengabaikan tanggung jawabnya memunculkan ketidakpuasan dan konflik, yang berakibat pada beban kerja yang tidak merata serta menurunnya semangat kelompok secara keseluruhan. Indikator ini menandai aspek sikap dan nilai dalam hubungan interpersonal yang esensial untuk keberhasilan kerja sama tim. Ketiga, kemampuan pengelolaan konflik itu sendiri menjadi indikator penting; yakni

bagaimana mahasiswa mampu mengelola perbedaan, melakukan negosiasi, dan menemukan solusi terbaik untuk konflik yang muncul. Dalam modul ini, mahasiswa diberi kesempatan untuk berlatih keterampilan tersebut melalui aktivitas kolaboratif yang menuntut diskusi, kompromi, dan kesepahaman bersama.

4. Kesulitan mengelola konflik.

Indikator lain yang tak kalah penting dalam memahami dan meredam *interpersonal conflict* adalah sikap emosional dan personal yang muncul selama proses kerja kelompok berlangsung. Persepsi keterasingan, stres karena beban kerja yang tidak seimbang, dan perasaan frustrasi menjadi sinyal adanya *interpersonal conflict* yang belum terkelola dengan baik. Namun, interaksi ini juga menjadi momen pembelajaran penting bagi mahasiswa untuk mengembangkan empati, toleransi, fleksibilitas, dan komitmen yang lebih kuat kepada visi kelompok. Oleh karena itu, indikator-indikator interpersonal konflik ini baik dari segi perbedaan pendapat, hambatan komunikasi, komitmen anggota, kemampuan manajemen konflik hingga aspek emosional dan sikap personal, merupakan parameter kritis yang harus dipahami dan dikembangkan selama proses pendidikan sosial kerja agar mahasiswa siap menghadapi tantangan dunia kerja nyata.

Adapun menurut (Herdiani et al., 2023), indikator dari manajemen konflik yang baik dalam konteks menghadapi *interpersonal conflict* pada kelompok mahasiswa KKM meliputi kesadaran setiap anggota saling menghargai, kemampuan untuk berdiskusi secara terbuka ketika menghadapi masalah, pengelolaan emosi agar konflik dapat diminimalkan, serta penerapan prinsip demokrasi dalam pengambilan keputusan untuk menjaga keharmonisan komunikasi. Indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan konflik yang baik berdampak pada komunikasi yang lancar dan hubungan yang harmonis dalam kelompok. Adapun menurut (Herdiani et al., 2023) indikator dari *interpersonal conflict* adalah:

1. Tidak menghargai dan menghormati

Kesadaran untuk saling menghargai dan menghormati antar anggota kelompok menjadi landasan penting dalam manajemen konflik, di mana setiap anggota mampu menjaga sikap agar tidak menimbulkan ketegangan sehingga konflik yang muncul dapat segera diselesaikan dengan baik tanpa memperpanjang perselisihan. Sikap saling menghargai ini menciptakan suasana nyaman dan memperkuat rasa solidaritas di antara anggota kelompok KKM

2. Tertutup

Kemampuan berdiskusi secara terbuka merupakan indikator penting dalam pola komunikasi antar pribadi di kelompok KKM, dimana anggota kelompok secara aktif saling bertukar pendapat dan saling mengingatkan jika ada ketidaksesuaian sehingga masalah dapat diatasi bersama. Diskusi terbuka ini membantu menghindari konflik yang meluas dan menguatkan rasa kebersamaan di antara anggota

3. Pengelolaan emosi yang buruk

Pengelolaan emosi yang baik menjadi kunci dalam manajemen konflik yang efektif, karena anggota kelompok mampu menjaga emosi mereka saat terjadi perselisihan atau perbedaan pendapat sehingga konflik bisa diminimalkan dan suasana kelompok tetap harmonis. Ada anggota yang memilih diam untuk menata diri agar tidak memperkeruh keadaan, menandakan kontrol emosi yang baik dalam kelompok

4. Tidak ada demokrasi

Penerapan prinsip demokrasi dalam pengambilan keputusan membantu menjaga keharmonisan komunikasi dalam kelompok KKM, dengan cara memberikan ruang dan kesempatan anggota kelompok dalam mengambil keputusan bersama sehingga tercipta pola komunikasi yang efektif dan berkesinambungan. Prinsip demokrasi ini mempermudah penyelesaian masalah dan menjaga kelancaran komunikasi antar anggota

Sealnjutnya ada penelitian (Karen, 1995), yang menjelaskan dua indikator dari *Interpersonal conflict*

1. Indikator pertama dalam *interpersonal conflict* adalah konflik hubungan (*relationship conflict*), yang didefinisikan oleh (Karen, 1995) sebagai ketidakcocokan interpersonal di antara anggota tim. Indikator ini berfokus pada masalah personal yang tidak terkait langsung dengan tugas utama, seperti perbedaan kepribadian, gaya hidup, atau nilai-nilai individu yang saling berbenturan. Menurut (Karen, 1995), *relationship conflict* hampir selalu bersifat destruktif karena mengalihkan energi anggota tim dari pencapaian tujuan menuju upaya penanganan gesekan emosional, sehingga menurunkan kepuasan kerja dan kohesi di dalam tim.

2. Indikator kedua merujuk pada konflik tugas (*task conflict*), yang berkaitan dengan perbedaan pendapat dan ketidaksepakatan di antara anggota kelompok mengenai isi atau substansi dari pekerjaan yang sedang dilakukan. Hal ini mencakup perdebatan mengenai ide-ide yang berbeda, perbedaan perspektif dalam pemecahan masalah, serta variasi opini terkait tujuan proyek. (Karen, 1995) menjelaskan bahwa berbeda dengan konflik hubungan, konflik tugas terkadang dapat memberikan dampak positif jika berada pada level moderat, karena mendorong diskusi kritis dan evaluasi yang lebih mendalam terhadap suatu keputusan, meskipun tetap berisiko menurunkan efisiensi jika terjadi secara berlebihan.

Secara keseluruhan, integrasi kedua indikator dari (Karen, 1995) ini menyiratkan bahwa konflik dalam sebuah tim bukan merupakan fenomena tunggal, melainkan kombinasi antara dimensi emosional dan kognitif. Dalam konteks kelompok Kuliah Kerja Mahasiswa, tingginya indikator konflik hubungan cenderung merusak fungsi komunikasi, sedangkan konflik tugas yang tidak terkelola dengan baik dapat berkembang menjadi konflik hubungan yang lebih personal.

Berdasarkan ketiga sumber yang menjelaskan indikator dari *interpersonal conflict* yaitu dari teori (Nel & Pretorius, 2017), (Herdiani et al., 2023) dan juga (Karen, 1995), akhirnya peneliti menggunakan indikator dari (Karen, 1995) untuk dijadikan sebagai indikator *interpersonal conflict* dalam penelitian ini. Hal tersebut karena indikator dari (Karen, 1995) merupakan

pengukuran yang paling relevan untuk konteks *interpersonal conflict* dalam mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa. Oleh karena itu, penggunaan instrumen yang merujuk pada (Karen, 1995) digunakan peneliti untuk membedakan apakah perselisihan yang terjadi dalam sebuah organisasi atau kelompok mahasiswa merupakan perdebatan intelektual yang sehat atau hambatan emosional yang merusak kinerja tim. Selain itu, indikator tersebut telah banyak digunakan dalam penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara kredibilitas *interpersonal conflict* dan *team performance*, sehingga mempermudah validasi instrumen serta memungkinkan perbandingan hasil penelitian dengan studi-studi sebelumnya yang relevan.

2.2.2.3 Perspektif islam pada *intepersonal conflict*

Dalam perspektif Islam, *interpersonal conflict* dipandang sebagai sebuah keniscayaan dalam interaksi sosial manusia yang merupakan bagian dari ujian (ابتلاء) untuk menguji kesabaran dan keimanan seseorang. Islam memandang bahwa pada dasarnya setiap mukmin adalah saudara, sebagaimana ditegaskan dalam Al-Quran Surah Al-Hujurat ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ١٠

“Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah kedua saudaramu (yang bertikai) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu dirahmati.”

Menurut Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Mishbah* dijilid 12 halaman 596–598, Surah Al-Hujurat ayat 10 menegaskan bahwa seluruh orang beriman pada hakikatnya terikat dalam hubungan persaudaraan yang kuat. Penggunaan kata "*innamā*" pada awal ayat berfungsi sebagai penegasan bahwa persaudaraan merupakan identitas utama yang harus mewarnai hubungan antarsesama mukmin. Oleh karena itu, ketika terjadi perselisihan atau konflik, setiap pihak memiliki kewajiban untuk mengupayakan perdamaian dan memperbaiki hubungan yang rusak. Ayat ini menunjukkan bahwa konflik bukanlah kondisi yang diharapkan dalam kehidupan sosial, karena dapat mengganggu keharmonisan, melemahkan persatuan, dan menghambat tercapainya tujuan bersama. Dalam konteks *interpersonal conflict*, ayat ini

memberikan pemahaman bahwa perbedaan pendapat maupun pertentangan antarindividu harus dikelola secara bijaksana melalui komunikasi dan rekonsiliasi agar tidak berkembang menjadi perpecahan yang lebih besar.

Senada dengan hal tersebut, Wahbah az-Zuhaili dalam *Tafsir Al-Munir* menjelaskan bahwa perintah *fa aṣliḥū baina akhawaikum* (maka damaikanlah antara kedua saudaramu) menunjukkan pentingnya peran setiap individu dalam menciptakan dan menjaga keharmonisan sosial. Perdamaian tidak hanya dimaknai sebagai penghentian pertikaian, tetapi juga sebagai upaya menghilangkan penyebab konflik dan memulihkan hubungan yang baik di antara pihak-pihak yang berselisih. Selain itu, penutup ayat yang memerintahkan untuk bertakwa kepada Allah mengandung makna bahwa penyelesaian konflik harus didasarkan pada nilai-nilai keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab moral. Dengan demikian, ayat ini mengajarkan bahwa konflik interpersonal perlu diselesaikan secara konstruktif agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap hubungan sosial maupun kinerja kelompok, serta untuk menjaga ukhuwah dan memperoleh rahmat dari Allah Swt.

Ayat ini memberikan landasan teologis bahwa meskipun konflik mungkin terjadi, kewajiban utama bagi individu maupun komunitas adalah melakukan upaya perdamaian atau *ishlah*. *Ishlah* bukan sekadar menghentikan pertikaian, tetapi mengembalikan harmoni dan rasa persaudaraan yang sempat retak.

Prinsip utama dalam menghadapi konflik dalam Islam adalah mengedepankan etika perbedaan pendapat (*Adab al-Ikhtilaf*). Islam mengajarkan agar setiap perselisihan diselesaikan dengan cara yang baik (*ma'ruf*) dan menghindari perilaku yang merusak kehormatan orang lain seperti mencela, memanggil dengan julukan buruk, atau berprasangka buruk (*su'udzon*). Allah SWT berfirman dalam Surah An-Nahl ayat 125

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ
رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

“Serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik serta debatlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang paling tahu siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia (pula) yang paling tahu siapa yang mendapat petunjuk”

Menurut Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Mishbah* dijilid 7 halaman 774-781, Surah An-Nahl ayat 125 menjelaskan prinsip-prinsip dasar dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain, yaitu melalui hikmah (*al-hikmah*), nasihat yang baik (*al-mau'izhah al-hasanah*), dan dialog yang santun (*mujādalah billatī hiya ahsan*). Hikmah dipahami sebagai kemampuan menempatkan sesuatu pada tempatnya serta menyampaikan pesan dengan cara yang tepat sesuai kondisi dan karakter lawan bicara. Ayat ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam memengaruhi dan mengarahkan orang lain tidak hanya bergantung pada isi pesan yang disampaikan, tetapi juga pada cara penyampaian. Dalam konteks kepemimpinan, prinsip tersebut menggambarkan pentingnya seorang pemimpin untuk memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan dengan penuh kebijaksanaan sehingga dapat diterima dengan baik oleh anggota kelompok.

Sementara itu, Wahbah az-Zuhaili dalam *Tafsir Al-Munir* menjelaskan bahwa perintah untuk memberikan nasihat yang baik dan berdialog dengan cara yang lebih baik menunjukkan pentingnya sikap lemah lembut, menghargai perbedaan pendapat, serta menghindari tindakan yang dapat menimbulkan permusuhan. Ayat ini mengajarkan bahwa seorang pemimpin hendaknya membangun hubungan yang harmonis melalui komunikasi yang efektif, persuasif, dan penuh penghormatan kepada orang lain. Dalam perspektif leadership style, nilai-nilai tersebut mencerminkan karakteristik kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepercayaan anggota, serta mendorong kerja sama yang lebih baik dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, Surah An-Nahl ayat 125 memberikan landasan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam Islam tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada cara memimpin yang bijaksana, santun, dan menghargai martabat setiap individu.

Hal ini sejalan dengan hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dan Muslim bahwa

عَنْ أَبِي أَيُّوبَ رَضِيَ اللَّهُ تَعَالَى عَنْهُ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ:
لَا يَحِلُّ لِمُسْلِمٍ أَنْ يَهْجُرَ أَخَاهُ فَوْقَ ثَلَاثِ لَيَالٍ، يَلْتَقِيَانِ فَيُعْرِضُ هَذَا وَيُعْرِضُ هَذَا،
وَحَيْرُهُمَا الَّذِي يَبْدَأُ بِالسَّلَامِ

"Tidak halal bagi seorang Muslim mendiamkan saudaranya lebih dari tiga malam"

Hadis Rasulullah saw. yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dan Muslim dari Abu Ayyub Al-Anshari ra. menegaskan pentingnya menjaga hubungan baik antarsesama Muslim serta menghindari konflik yang berkepanjangan. Dalam hadits tersebut, Rasulullah saw. melarang seorang Muslim memutuskan hubungan atau mendiamkan saudaranya lebih dari tiga hari, bahkan ketika keduanya bertemu dan saling berpaling. Menurut Imam An-Nawawi dalam *Syarh Shahih Muslim*, larangan ini menunjukkan bahwa Islam sangat memperhatikan keharmonisan hubungan sosial dan tidak membenarkan sikap bermusuhan yang dibiarkan berlarut-larut. Batas waktu tiga hari diberikan sebagai kesempatan bagi seseorang untuk meredakan emosi dan kemarahan, setelah itu ia dianjurkan untuk kembali menjalin komunikasi dan memperbaiki hubungan dengan saudaranya.

Lebih lanjut, bagian hadis yang menyatakan bahwa "sebaik-baik dari keduanya adalah yang terlebih dahulu mengucapkan salam" menunjukkan bahwa Islam mendorong inisiatif perdamaian dan rekonsiliasi dalam menyelesaikan perselisihan. Menurut Ibnu Hajar Al-Asqalani dalam *Fath al-Bari*, mengawali salam merupakan bentuk kerendahan hati dan keinginan untuk mengakhiri konflik demi menjaga persaudaraan. Dalam konteks hubungan interpersonal, hadis ini mengajarkan bahwa konflik tidak seharusnya menimbulkan permusuhan yang berkepanjangan karena dapat merusak ukhuwah dan kerja sama antarsesama. Oleh karena itu, setiap individu dianjurkan untuk mengedepankan sikap saling memaafkan, membuka

komunikasi yang baik, serta berupaya menyelesaikan perselisihan secara damai agar hubungan sosial tetap harmonis dan tujuan bersama dapat tercapai.

Hal ini menunjukkan adanya batasan waktu dalam memelihara konflik agar tidak berlarut menjadi kebencian yang permanen.

2.2.3 *Leadership style*

2.2.3.1 Pengertian *Leadership style*

Dalam dinamika kuliah kerja mahasiswa, gaya kepemimpinan (*Leadership style*) dan tingkat konflik interpersonal bertindak sebagai masukan (input) utama yang menentukan kualitas pertukaran sosial. Pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang mendukung dan inklusif menciptakan persepsi pertukaran berkualitas tinggi, yang mendorong anggota tim untuk membalasnya dengan dedikasi dan kinerja optimal sebagai bentuk kewajiban moral.

Kemampuan seseorang untuk mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain disebut kepemimpinan. Dalam hal ini, seorang pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah tetapi juga sebagai motivator yang mampu menetapkan tujuan dan visi yang jelas. Kadang-kadang, pemimpin perlu mengambil langkah tegas untuk memastikan bahwa orang lain atau kelompok menerima pengaruh tersebut dan berkontribusi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kolaborasi dan inovasi dalam sebuah organisasi. (Suryana, 2016)

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kepemimpinan. Pemimpin yang baik memotivasi dan mengarahkan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama dengan bekerja sama dengan baik (Jaroliya & Gyanchandani, 2022). Dalam konteks kepemimpinan transformasional, pemimpin berusaha untuk memotivasi anggota tim melebihi kepentingan pribadi mereka, menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pembelajaran (Pazos et al., 2022).

Penelitian menunjukkan bahwa *leadership style* seperti kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja tim. Gaya kepemimpinan ini mampu

meningkatkan kinerja tim dengan mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komunikasi yang terbuka (Hillberg Jarl, 2024). Dengan menciptakan iklim yang aman untuk berbagi ide dan umpan balik, pemimpin dapat memperkuat dinamika tim dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Sommovigo et al., 2022).

Namun, *leadership* yang kurang tepat dapat menyebabkan konflik serta ketidakpuasan di dalam tim. Ketidakjelasan peran dan kurangnya dukungan dari pemimpin dapat menghambat proses belajar dan kolaborasi, sehingga mengurangi efektivitas tim (Hillberg Jarl, 2024). Pemimpin harus belajar keterampilan interpersonal yang kuat untuk membangun kepercayaan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan kepuasan tim. (Pazos et al., 2022).

Gaya kepemimpinan memengaruhi cara orang melihat organisasi. Ini dapat memengaruhi tingkat sinisme di tempat kerja. Menurut penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Dogan dan Yıldız, ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dan tingkat cynicism organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi (Info, 2023). Temuan mereka melaporkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi negatif dengan sinisme organisasi, sementara gaya kepemimpinan laissez-faire berkorelasi positif dengan sinisme, yang menyiratkan bahwa gaya kepemimpinan yang aktif dan inspiratif cenderung mengurangi persepsi sinis di antara anggota kelompok, sedangkan gaya kepemimpinan yang pasif justru meningkatkan kecenderungan sinis.

2.2.3.2 Indikator *Leadership style*

Konteks pelaksanaan Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM) menuntut peran pemimpin kelompok yang tidak hanya mampu memberikan arahan kerja secara jelas, tetapi juga mampu melibatkan seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan karakteristik anggota tim dan masyarakat setempat. Kondisi lapangan KKM yang bersifat variatif, dinamis, dan penuh interaksi sosial menjadikan kepemimpinan sebagai faktor penting dalam menjaga koordinasi, efektivitas

kerja kelompok, serta keberhasilan pelaksanaan program pengabdian. Berbagai kajian mengenai pelaksanaan KKM menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang terarah dan adaptif berperan signifikan dalam mendukung pencapaian visi dan misi program kerja sekaligus menjadi sarana pembelajaran nyata bagi mahasiswa dalam mengembangkan kemampuan interpersonal, tanggung jawab sosial, dan profesionalisme di lingkungan masyarakat (Wulandari et al., 2023)

Adapun beberapa gaya kepemimpinan yang sering di jumpai adalah:

1. *Transformasional*

Pemimpin memberi visi, menginspirasi, merangsang pemecahan masalah, dan memperhatikan kebutuhan individual anggota. Indikator dari gaya kepemimpinan ini meliputi: karisma/visi, stimulasi intelektual, motivasi inspiratif, dan perhatian individual (Widya Lestiana Ningrum, 2023)

2. *Situasional adaptif*

Pemimpin menyesuaikan gaya (*telling, selling, participating, delegating*) menurut kesiapan dan kompetensi anggota. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah: penentuan gaya sesuai kondisi, kemampuan delegasi, pemberian arahan, dan pembinaan bertahap (Wader et al., 2017)

3. *Demokratis partisipatif*

Pemimpin mendorong keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan dan perencanaan program. Indikator: fasilitasi diskusi, pembagian peran berbasis konsensus, dan transparansi komunikasi (Wulandari et al., 2023)

4. *Transaksional Tugas*

Pemimpin menetapkan tugas jelas, mengawasi pelaksanaan, dan menerapkan mekanisme umpan balik/imbalance. Indikator: penentuan target tugas, monitoring progres, klarifikasi tanggung jawab, dan penghargaan/konsekuensi (Wulandari et al., 2023)

5. *Interpersonal dan pengendalian emosi*

Pemimpin menunjukkan kontrol emosi, komunikatif, bertanggung jawab, dan kreatif dalam solusi lapangan. Indikator: pengendalian konflik,

kualitas komunikasi, inisiatif kreatif, dan konsistensi tanggung jawab (Selayar, 2020)

Dengan demikian, indikator *Leadership style* dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan pendekatan-pendekatan dari (Widya Lestiana Ningrum, 2023) yang berfokus di gaya kepemimpinan *Transformasional*, gaya kepemimpinan *Situasional adaptif* dari (Wader et al., 2017), *Demokratis partisipatif* dan *Transaksional Tugas* dari (Wulandari et al., 2023), serta *Interpersonal dan pengendalian emosi* dari (Selayar, 2020). Indikator tersebut dianggap mampu menggambarkan sejauh mana *Leadership style* dipersepsikan. Pendekatan ini dinilai relevan untuk mengukur persepsi mahasiswa terhadap *Leadership style* dalam konteks Kuliah Kerja Mahasiswa.

2.2.6.2 Perspektif islam pada *leadership style*

Leadership style dalam perspektif Islam bukan sekadar tentang otoritas, melainkan sebuah amanah dan tanggung jawab moral yang berlandaskan pada prinsip ketuhanan (tauhid) dan kemanusiaan. Kepemimpinan Islam sering direpresentasikan melalui konsep Kepemimpinan Profetik, yang mengadopsi sifat-sifat kenabian sebagai indikator utama efektivitas seorang pemimpin. Indikator tersebut meliputi Siddiq (integritas/kejujuran), Amanah (tanggung jawab/dapat dipercaya), Tabligh (komunikasi/transparansi), dan Fathonah (kecerdasan/kebijaksanaan) (Fadliah et al., 2022).

Salah satu pilar utama dalam kepemimpinan Islam adalah prinsip Musyawarah (*Shura*) dan Keadilan (*Adl*). Hal ini dinyatakan dalam Surah Al-Imran ayat 159 dari Al-Quran, yang memerintahkan para pemimpin untuk bersikap lemah lembut dan berkonsultasi dengan pengikutnya saat membuat keputusan.

:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

“Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.”

Menurut Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Mishbah* di jilid 2 halaman 308–315, Surah Ali Imran ayat 159 menjelaskan prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif dalam Islam, yaitu kelembutan, pemaafan, musyawarah, dan tawakal. Ayat ini turun setelah Perang Uhud, ketika sebagian sahabat melakukan kesalahan yang berdampak pada jalannya peperangan. Meskipun demikian, Allah Swt. memerintahkan Rasulullah saw. untuk tetap bersikap lemah lembut terhadap mereka. Quraish Shihab menjelaskan bahwa sikap lemah lembut merupakan salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mempertahankan loyalitas dan kepercayaan pengikutnya. Sebaliknya, pemimpin yang bersikap kasar dan keras hati cenderung menyebabkan anggota kelompok menjauh dan kehilangan semangat untuk bekerja sama. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengarahkan, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan yang harmonis dengan anggota kelompok.

Selain itu, Wahbah az-Zuhaili dalam *Tafsir Al-Munir* menjelaskan bahwa perintah untuk bermusyawarah (*wa syāwirhum fil amr*) menunjukkan pentingnya melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan. Musyawarah mencerminkan sikap menghargai pendapat orang lain, membangun rasa memiliki terhadap keputusan yang diambil, serta memperkuat komitmen anggota dalam mencapai tujuan bersama. Setelah keputusan ditetapkan, seorang pemimpin diperintahkan untuk bertawakal kepada Allah sebagai bentuk keyakinan dan tanggung jawab atas keputusan tersebut. Dalam konteks *leadership style*, ayat ini menggambarkan karakteristik kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan berorientasi pada hubungan interpersonal yang baik. Dengan demikian, Surah Ali Imran ayat 159 memberikan landasan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam Islam tidak hanya berfokus pada

pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada cara memimpin yang penuh empati, keterbukaan, dan penghargaan terhadap anggota kelompok.

Selain itu, indikator Amanah dan keadilan ditekankan dalam Surah An-Nisa ayat 58, yang mewajibkan pemimpin untuk menyampaikan amanah kepada yang berhak dan menetapkan hukum secara adil. Dalam konteks modern di Indonesia, prinsip ini diterjemahkan sebagai *leadership style partisipatif* yang inklusif, di mana pemimpin berfungsi sebagai pelayan bagi anggota timnya (*servant leadership*) demi mencapai kemaslahatan bersama (Farihin & Islam, 2023)

Secara operasional, kepemimpinan Islam juga bersandar pada prinsip pertanggungjawaban universal sebagaimana disebutkan dalam Hadis riwayat Bukhari dan Muslim:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ
كُلُّكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ
عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا
وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ
وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Kalian semua adalah pemimpin, dan akan ditanya tentang apa yang dipimpinnya. Seorang amir yang mengurus banyak orang adalah pemimpin dan akan ditanya tentang mereka. Laki-laki adalah pemimpin di dalam keluarganya dan akan ditanya tentang mereka. Wanita adalah pemimpin di rumah suaminya dan anak-anaknya dan akan ditanya tentang mereka. Seorang budak adalah pemimpin pada harta majikannya dan akan ditanya tentang itu. Jadi, setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian semua bertanggung jawab atas yang dipimpin."

Hadis yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dan Muslim dari Abdullah bin Umar ra. menegaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam tidak hanya terbatas pada jabatan formal, tetapi merupakan tanggung jawab yang melekat pada setiap individu sesuai dengan peran dan lingkup kewenangannya. Menurut Imam An-Nawawi dalam *Syarh Shahih Muslim*, kata *rā'in* (pemimpin atau penggembala) dalam hadis ini menggambarkan seseorang yang memiliki kewajiban untuk menjaga, mengarahkan, dan memastikan kesejahteraan pihak

yang berada dalam tanggung jawabnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki kemampuan mengelola dan mengarahkan, tetapi juga bertanggung jawab atas setiap keputusan dan tindakan yang berdampak pada anggota yang dipimpinnya. Hadis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan amanah yang kelak akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt., sehingga harus dijalankan dengan penuh integritas, keadilan, dan kesungguhan.

Lebih lanjut, Ibnu Hajar Al-Asqalani dalam *Fath al-Bari* menjelaskan bahwa hadis ini mengandung prinsip akuntabilitas (*accountability*) yang menjadi fondasi penting dalam kepemimpinan Islam. Setiap pemimpin memiliki kewajiban untuk melindungi kepentingan orang-orang yang dipimpinnya, memberikan arahan yang baik, serta menciptakan kondisi yang mendukung tercapainya tujuan bersama. Dalam konteks leadership style, hadis ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan mencapai target atau hasil kerja, tetapi juga dari sejauh mana seorang pemimpin mampu menjalankan amanah, membimbing anggota secara adil, serta bertanggung jawab atas kesejahteraan dan perkembangan mereka. Dengan demikian, kepemimpinan dalam perspektif Islam dipandang sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab moral yang menuntut keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan hak-hak anggota yang dipimpin.

Penelitian terbaru dalam konteks lembaga pendidikan dan organisasi di Indonesia menunjukkan bahwa *leadership style* yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ini mampu meningkatkan kinerja tim dan kepercayaan anggota secara signifikan dibandingkan *leadership style* yang bersifat transaksional semata (Pendidikan et al., 2022). Dengan demikian, indikator keberhasilan pemimpin Muslim diukur dari kemampuannya menyeimbangkan aspek profesionalisme (*fathonah*) dengan nilai-nilai moralitas dan akuntabilitas di hadapan Allah SWT dan manusia.

2.2.4 *Cynicism*

2.2.4.1 Pengertian *Cynicism*

Dalam perspektif SET, sinisme bertindak sebagai variabel mediasi yang mengubah persepsi pertukaran yang buruk menjadi perilaku nyata. Mahasiswa yang telah bersikap sinis akan membalas (*reciprocate*) lingkungan tim yang dianggap tidak adil atau toksik tersebut dengan cara mengurangi upaya kerja, menurunkan tingkat koordinasi, dan meminimalisir kontribusi mereka. Penurunan kontribusi individu sebagai bentuk "balasan negatif" ini pada akhirnya secara kolektif akan menurunkan performa tim (*Team Performance*) secara signifikan. Dengan demikian, SET menjelaskan bahwa performa tim bukan hanya soal kemampuan teknis, melainkan cerminan dari keseimbangan pertukaran sosial yang dirasakan oleh setiap anggotanya.

Sinisme dalam konteks perilaku organisasi dipahami sebagai sikap negatif yang berkembang akibat pengalaman kerja yang dinilai tidak menyenangkan, tidak adil, atau penuh konflik. Andersson dan Bateman (Risgiyanti, 2000) mendefinisikan *cynicism* sebagai sikap yang ditandai oleh ketidakpercayaan, kecurigaan, dan keyakinan bahwa individu atau sistem dalam organisasi lebih didorong oleh kepentingan pribadi dibandingkan nilai kejujuran dan integritas. Sikap ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk melalui proses evaluasi berulang terhadap lingkungan kerja dan interaksi sosial yang dialami individu. Dean, Brandes, dan Dharwadkar dalam bukunya menegaskan bahwa sinisme merupakan konstruk multidimensi yang mencakup aspek kognitif (keyakinan negatif), afektif (emosi negatif), dan perilaku (ekspresi sikap sinis), yang secara kolektif memengaruhi sikap dan perilaku kerja individu.

Sinisme sering kali berkembang sebagai respons terhadap pengalaman *interpersonal conflict* yang berlangsung secara berulang dan tidak terselesaikan. Pengalaman konflik yang memicu emosi negatif seperti frustrasi, kemarahan, dan ketidakpercayaan dapat membentuk persepsi bahwa lingkungan kerja bersifat tidak mendukung dan tidak dapat diandalkan. Brandes (Dr. Eray Demircelik, n.d.) menjelaskan bahwa ketika individu merasa dikecewakan oleh rekan kerja atau pimpinan, mereka cenderung mengembangkan sikap defensif berupa sinisme sebagai mekanisme

perlindungan psikologis. Dalam konteks kelompok kerja, sikap sinis dapat melemahkan keterlibatan individu, menurunkan komitmen, serta mengurangi kualitas kontribusi kerja. Oleh karena itu, sinisme dipandang sebagai variabel psikologis penting yang menjembatani hubungan antara *interpersonal conflict* dan penurunan kinerja, karena sikap negatif yang terbentuk akan memengaruhi cara individu menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam kelompok kerja.

Sinisme dalam konteks organisasi sering kali merujuk pada sikap skeptis dan negatif yang dimiliki individu terhadap rekan kerja, atasan, atau bahkan keseluruhan organisasi. Sikap ini dapat muncul akibat pengalaman buruk atau ketidakpuasan terhadap budaya kerja yang ada (Aboramadan et al., 2021). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tidak efektif dapat memicu sinisme di antara karyawan, yang akhirnya mengganggu dinamika tim dan mengurangi kinerja secara keseluruhan (Hillberg Jarl, 2024).

Di industri perhotelan, misalnya, kepemimpinan yang narsistik dapat berkontribusi pada peningkatan perilaku sinis di antara staf. Sinisme ini dapat ditandai dengan desas-desus negatif dan keengganan untuk berkomunikasi secara terbuka, sehingga akhirnya menurunkan produktivitas (Pazos et al., 2022). Dengan memahami faktor-faktor yang menyebabkan sinisme, manajer dapat merancang strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

Selain dari yang telah disebutkan, sinisme juga memengaruhi hubungan antar individu dalam organisasi, yang dapat mengarah pada peningkatan ketegangan dan konflik (Sommovigo et al., 2022). Sehingga pada akhirnya, sebuah tim sangat penting untuk mengidentifikasi dan menangani sinisme dengan pendekatan yang konstruktif, seperti memberikan dukungan sosial dan menciptakan ruang bagi komunikasi yang sehat di antara karyawan (Aboramadan et al., 2021). Dengan demikian, sebuah tim dapat memperkecil dampak negatif dari sinisme dan memberikan kemajuan kinerja tim secara keseluruhan.

2.2.4.2 Indikator *Cynicism*

Indikator sinisme dalam konteks kerja kelompok mahasiswa dapat tercermin melalui munculnya sikap skeptis terhadap inisiatif kelompok, menurunnya tingkat komitmen dan keterlibatan anggota, berkurangnya dukungan perilaku terhadap pelaksanaan program kerja, munculnya kepercayaan negatif terhadap pemimpin maupun sesama anggota, serta adanya bentuk sinisme terselubung yang diekspresikan melalui sikap pasif atau ketidakpedulian. Fenomena tersebut relevan dengan karakteristik dinamika kerja kelompok mahasiswa yang menuntut kolaborasi intensif, sehingga perubahan sikap individu terhadap kelompok dapat secara langsung memengaruhi efektivitas pelaksanaan kegiatan bersama. Berbagai penelitian mengenai sinisme organisasi serta studi terkait praktik kerja kelompok dalam lingkungan pendidikan tinggi menunjukkan bahwa sinisme umumnya muncul sebagai respons terhadap ketidaksesuaian harapan, pengalaman interpersonal yang negatif, maupun persepsi ketidakadilan dalam kelompok.

Dalam konteks perguruan tinggi, sinisme sering kali terwujud dalam bentuk sikap dan perilaku yang secara tidak langsung menghambat dukungan terhadap inisiatif kolektif, sehingga indikator-indikator dibawah dinilai relevan untuk menggambarkan kondisi sinisme pada kelompok kerja mahasiswa, khususnya dalam aktivitas kolaboratif seperti pelaksanaan program berbasis pengabdian masyarakat.

1. *Skeptisisme* terhadap perubahan

Keyakinan bahwa inisiatif atau perubahan kelompok tidak akan berhasil atau tidak bermakna (Sholikhah et al., n.d.)

2. Penurunan keterikatan dan komitmen

Berkurangnya rasa keterikatan pada organisasi/kelompok dan komitmen terhadap tugas bersama (Widyastuti, 2014)

3. Penarikan dukungan perilaku

Rendahnya partisipasi aktif dan dukungan terhadap kegiatan atau perubahan kelompok (Sholikhah et al., n.d.)

4. Ketidakpercayaan pada pimpinan atau proses

Pandangan negatif terhadap pimpinan kelompok atau mekanisme pengambilan keputusan (Widyastuti, 2014)

5. Sinisme terselubung atau *apatitis*

Ekspresi sinis yang tidak selalu eksplisit tetapi mengurangi dukungan nyata (*silent cynicism*) (Sholikhah et al., n.d.)

6. Evaluasi negatif terhadap kontribusi anggota dan othering

Penghakiman atau diskriminasi antaranggota yang menandai sikap sinis terhadap kerja sama kolektif (Geneveva & Jesajas, 2025)

Selanjutnya ada penjelasan dari (Brandes, 1997) mengenai indikator dari *cynicism*

1. Indikator pertama dalam sinisme organisasi menurut (Brandes, 1997) adalah dimensi kognitif, yang melibatkan keyakinan individu bahwa organisasi atau kelompoknya kurang memiliki integritas. Individu yang sinis cenderung percaya bahwa prinsip-prinsip kejujuran, keadilan, dan ketulusan telah dikorbankan demi kepentingan sepihak, sehingga memicu persepsi negatif terhadap kebijakan atau tindakan pemimpin. Keyakinan kognitif ini menjadi dasar munculnya rasa tidak percaya yang mendalam, di mana anggota tim merasa bahwa apa yang dikatakan oleh pimpinan tidak sesuai dengan fakta lapangan.

2. Indikator selanjutnya mencakup dimensi afektif dan perilaku yang memperkuat sikap sinis tersebut. Dimensi afektif melibatkan reaksi emosional negatif seperti kecemasan, kemarahan, atau bahkan rasa jijik terhadap situasi yang terjadi di lingkungan kerja.

3. Reaksi emosional ini kemudian terepresentasi dalam dimensi perilaku, di mana individu menunjukkan kecenderungan untuk mengkritik secara tajam, menggunakan humor sinis, atau memberikan komentar yang merendahkan terhadap kelompok atau organisasinya. Menurut (Brandes, 1997), kombinasi ketiga dimensi ini menciptakan jarak psikologis yang signifikan antara individu dengan tujuan kelompok, yang pada tahap selanjutnya *menurunkan team performance*.

Indikator-indikator *cynicism* menurut (Brandes, 1997) ini relevan untuk menggambarkan karakteristik perilaku *cynicism* pada mahasiswa. Oleh karena itu, penelitian ini memutuskan untuk menggunakan indikator *cynicism* dari ketiga penelitian di atas karena indikator tersebut tidak hanya jelas dan teruji secara empiris, tetapi juga tetap relevan dengan konteks kelompok Kuliah Kerja Mahasiswa mahasiswa.

2.2.4.3 Perspektif islam pada *cynicism*

Dalam perspektif Islam, sinisme bukan sekadar sikap skeptis, melainkan bentuk kecenderungan mental untuk melihat sisi buruk orang lain atau meremehkan kebenaran dengan cara yang mengejek. Hal ini sangat dilarang karena bertentangan dengan prinsip *husnuzan* (berprasangka baik) dan etika komunikasi yang santun.

Sinisme dalam pandangan Islam sering kali dikaitkan dengan dua konsep utama: *su'udzon* (prasangka buruk) dan *sakhriyyah* (mengolok-olok atau meremehkan). *Cynicism* mencerminkan sikap hati yang skeptis secara negatif terhadap niat orang lain, yang dalam psikologi Islam dipandang sebagai penyakit hati (*amrad al-qalb*) yang dapat memutus tali silaturahmi. Seseorang yang sinis cenderung meremehkan kebaikan orang lain dan merasa dirinya lebih benar, sebuah perilaku yang dalam penelitian ilmiah disebut sebagai penghambat bagi terciptanya harmoni sosial dan kematangan spiritual.

Islam sangat menekankan pentingnya menjaga hati bersih dari prasangka. Melalui larangan tegas terhadap prasangka buruk dan tindakan merendahkan orang lain, Al-Qur'an menunjukkan hal ini. Seperti yang disebutkan dalam Al-Qur'an dalam surah Al-Hujurat ayat 11-12:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّنْ نِّسَاءٍ
عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ
الِاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ
الْإِيمَانِ وَمَنْ لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ١١ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ

بَعْضَ الظَّنِّ إِنَّكُمْ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ
مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَحِيمٌ ١٢

“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain (karena) boleh jadi mereka (yang diolok-olokkan itu) lebih baik daripada mereka (yang mengolok-olok) dan jangan pula perempuan-perempuan (mengolok-olok) perempuan lain (karena) boleh jadi perempuan (yang diolok-olok itu) lebih baik daripada perempuan (yang mengolok-olok). Janganlah kamu saling mencela dan saling memanggil dengan julukan yang buruk. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) fasik setelah beriman. Siapa yang tidak bertobat, mereka itulah orang-orang zalim.

Panggilan fasik adalah panggilan dengan menggunakan kata-kata yang mengandung penghinaan atau tidak mencerminkan sifat seorang mukmin”.

“Wahai orang-orang yang beriman, jauhilah banyak prasangka! Sesungguhnya sebagian prasangka itu dosa. Janganlah mencari-cari kesalahan orang lain dan janganlah ada di antara kamu yang menggunjing sebagian yang lain. Apakah ada di antara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Tentu kamu merasa jijik. Bertakwalah kepada Allah! Sesungguhnya Allah Maha Penerima Tobat lagi Maha Penyayang.”

Menurut Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Mishbah* dijilid 12 halaman 598–607, Surah Al-Hujurat ayat 11–12 mengajarkan etika sosial yang bertujuan menjaga keharmonisan hubungan antarsesama manusia. Pada ayat 11, Allah Swt. melarang perilaku mengolok-olok, mencela, dan memberikan julukan yang buruk kepada orang lain karena tindakan tersebut dapat merendahkan martabat seseorang serta menimbulkan permusuhan dalam hubungan sosial. Selanjutnya, pada ayat 12 Allah Swt. memerintahkan umat Islam untuk menjauhi prasangka buruk (su’uzan), tidak mencari-cari kesalahan orang lain (tajassus), dan tidak melakukan ghibah. Quraish Shihab menjelaskan bahwa prasangka negatif yang tidak didasarkan pada bukti yang jelas dapat merusak kepercayaan, menimbulkan penilaian yang tidak objektif, dan mengganggu hubungan antarindividu. Dalam konteks *cynicism*, ayat ini menunjukkan bahwa sikap sinis yang ditandai dengan kecenderungan memandang orang lain secara negatif, meragukan niat baik mereka, serta mudah berprasangka buruk merupakan perilaku yang tidak sejalan dengan nilai-nilai yang diajarkan Islam.

Senada dengan hal tersebut, Wahbah az-Zuhaili dalam *Tafsir Al-Munir* menjelaskan bahwa larangan berprasangka buruk, mencari-cari kesalahan, dan menggunjing orang lain bertujuan untuk menjaga persatuan, kepercayaan, dan keharmonisan dalam kehidupan bermasyarakat. Menurutnya, perilaku-perilaku tersebut dapat menjadi sumber munculnya kebencian, ketidakpercayaan, dan keretakan hubungan sosial apabila dibiarkan berkembang. Dalam perspektif *cynicism*, sikap sinis sering kali muncul dari kecenderungan individu untuk menilai orang lain secara negatif dan meragukan ketulusan maupun integritas mereka. Akibatnya, hubungan kerja sama menjadi terganggu, komunikasi menjadi kurang efektif, dan tujuan bersama menjadi lebih sulit dicapai. Oleh karena itu, Surah Al-Hujurat ayat 11–12 memberikan landasan bahwa setiap individu perlu menjaga prasangka baik (*husnuzan*), menghormati sesama, serta menghindari perilaku yang dapat menumbuhkan ketidakpercayaan agar tercipta lingkungan sosial yang sehat dan harmonis.

Terkait hal ini, Rasulullah SAW juga memperingatkan tentang bahaya prasangka dalam sebuah hadist yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dan Muslim:

HR. Bukhari no. 5144 dan Muslim no. 2563

حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ يَحْيَى، قَالَ قَرَأْتُ عَلَى مَالِكٍ عَنْ أَبِي الزِّنَادِ، عَنِ الْأَعْرَجِ، عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ " إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلَا تَحَسَّسُوا وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا تَنَافَسُوا وَلَا تَحَاسَدُوا وَلَا تَبَاغَضُوا وَلَا تَدَابَرُوا وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا "

"Abu Huraira melaporkan bahwa Rasulullah bersabda: "Hindarilah prasangka, karena prasangka adalah kebohongan yang paling besar dalam berbicara dan janganlah saling menanyakan satu sama lain dan janganlah saling mengintip dan janganlah saling merasa iri dengan yang lain, dan janganlah saling membenci, dan janganlah saling menjauh, dan jadilah kalian hamba-hamba Allah yang bersaudara."

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sinisme atau *su'udzon* memiliki dampak psikologis yang signifikan. Indah Elfariani dalam penelitiannya berjudul "*Prasangka dan Suudzon: Sebuah Analisa Komparatif*"

menjelaskan bahwa perilaku ini membuat seseorang cenderung menutup diri terhadap nasihat dan selalu melihat niat buruk pada orang lain, yang pada akhirnya memicu konflik interpersonal (Elfariani, 2019). Selain itu, dalam konteks digital, penelitian oleh (Hakim et al., 2024) menekankan bahwa pendidikan agama Islam sangat penting untuk mencegah perilaku sinis seperti *sakhriyyah* dan *ghibah* yang marak terjadi di media sosial demi menjaga etika berkomunikasi antar umat.

2.2.5 *Team performance*

2.2.5.1 Pengertian *Team performance*

Penelitian oleh Masso et al., (2026) secara komprehensif mengkaji hubungan antara dimensi individual *team performance* (IWP) yaitu task performance (kinerja tugas) dan contextual performance (kinerja kontekstual) dengan niat karyawan untuk keluar dari organisasi, sekaligus memeriksa pengaruh umur dalam konteks ini. Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan dengan kinerja kontekstual tinggi lebih mungkin mempertimbangkan pindah ke organisasi yang memiliki reputasi lebih ambisius, menandakan bahwa orientasi pada kontribusi sosial dan relasi anantara anggota tim di lingkungan kelompok memotivasi pencarian lingkungan kerja yang menawarkan pengakuan dan peluang pengembangan yang lebih besar. Sebaliknya, tingkat tinggi pada kinerja tugas, yang berfokus pada penyelesaian pekerjaan inti dan tanggung jawab spesifik, tidak berkorelasi signifikan dengan niat keluar, mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa dirinya kompeten dalam tugas utama cenderung memiliki person–organisation fit yang baik dan lebih stabil dalam posisi mereka.

Dari sisi demografi usia, studi ini mengungkapkan pola yang signifikan yaitu karyawan yang lebih tua menunjukkan peningkatan kinerja tugas, yang konsisten dengan teori life-span development dan socio-emotional selectivity, dimana pengalaman dan kematangan membantu mereka menyesuaikan diri dengan kebutuhan pekerjaan secara efektif. Namun, kinerja kontekstual cenderung menurun pada pekerja yang lebih senior, karena mereka lebih memprioritaskan pencapaian terhadap tujuan jangka pendek dan nilai

emosional yang lebih segera dibandingkan orientasi jangka panjang dan proaktif yang lebih khas pada pekerja muda.

Hal ini menegaskan bahwa umur memengaruhi dimensi perilaku kerja yang relevan dalam keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Implikasi praktis dari temuan ini menuntut organisasi untuk menerapkan strategi retensi yang sensitif terhadap usia misalnya dengan mengalokasikan tugas dan peran yang sesuai bagi pekerja tua yang kuat dalam kinerja tugas, sedangkan memberikan ruang dan pengakuan bagi pekerja muda yang cenderung unggul dalam kinerja kontekstual dan aktif mencari lingkungan ambisius dan berorientasi stakeholder. Selain itu, reputasi organisasi yang ambisius menjadi hal utama dalam manahan anggota tim berperforma tinggi, terutama anak muda, sementara orientasi stakeholder meskipun bukan pendorong utama niat pindah, tetap berperan sebagai faktor pendukung penting dalam membangun kepercayaan dan komitmen karyawan. Oleh karena itu, hubungan dinamis antara dimensi kinerja kerja, niat keluar, dan umur menuntut organisasi untuk secara adaptif mengelola strategi manajemen sumber daya manusia untuk menghadapi perubahan demografi tenaga kerja dan persaingan talenta yang semakin ketat.

Team performance dapat didefinisikan sebagai kemampuan kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk komunikasi yang baik, kerja sama antar anggota, serta kepemimpinan yang inspiratif. Kelompok yang dapat berkolaborasi dengan baik sering kali mampu memanfaatkan keahlian dan perspektif masing-masing anggota untuk mencapai hasil yang lebih baik. Selain itu, adanya tujuan yang jelas dan pemahaman yang sama tentang peran masing-masing anggota juga berkontribusi pada efektivitas kerja kelompok. Dalam lingkungan organisasi, kinerja tim mencerminkan seberapa baik anggota tim dapat bekerja sama, memanfaatkan keterampilan masing-masing, dan berkontribusi terhadap hasil akhir.

Menurut Jaroliya dan Gyanchandani "kinerja tim di sektor TI sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan, yang dapat menjadi

penghalang atau pendorong untuk mencapai tujuan tim"(Jaroliya & Gyanchandani, 2022).

Selanjutnya, kinerja tim juga dipengaruhi oleh konflik yang terjadi di dalamnya. Pilar Pazos menyatakan bahwa "konflik intragroup dapat berfungsi sebagai pemicu pembelajaran, tetapi juga dapat menghambat kinerja tim jika tidak dikelola dengan baik"(Pazos et al., 2022). Ini menunjukkan bahwa, meskipun konflik bisa menjadi bagian dari dinamika tim yang sehat, ketidakmampuan untuk menangani konflik tersebut dapat mengarah pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi manajemen konflik yang efektif untuk mendukung kinerja tim yang optimal. Strategi ini dapat mencakup pelatihan komunikasi, mediasi, serta penciptaan lingkungan yang mendukung dialog terbuka.

Hubungan antara kinerja tim dan kepemimpinan sangat krusial dalam menentukan hasil yang dicapai. Sebagaimana dijelaskan oleh Fredrik Hillberg Jarl, "kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan pembelajaran di tempat kerja dan mendorong kinerja tim yang lebih tinggi"(Hillberg Jarl, 2024). Dengan demikian, pengembangan keterampilan kepemimpinan yang efektif dan pemahaman tentang dinamika tim adalah kunci untuk meningkatkan kinerja, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan organisasi.

Organizational cynicism , yaitu sikap negatif terhadap organisasi atau lingkungan kerja, terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja kerja (*team performance*) karena sikap tersebut mengikis motivasi, komitmen, dan efektivitas perilaku tugas individu. Dalam studi empiris yang dilakukan oleh Kavindi dan Kularathne, temuan penelitian menunjukkan bahwa *organizational cynicism* memberikan pengaruh yang signifikan dan merugikan terhadap performa kerja karyawan di sektor industri, di mana karyawan yang menunjukkan tingkat sinisme yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah (Lanka, 2024). Hasil penelitian lain juga mendukung temuan ini, misalnya dalam studi meta-analisis yang menunjukkan bahwa hubungan antara *organizational cynicism* dan kinerja kerja umumnya bersifat negatif,

karena individu yang sinis cenderung kehilangan kepercayaan terhadap tujuan organisasi, tidak terlibat secara optimal dalam tugas, serta mengalami penurunan produktivitas dan komitmen kerja secara keseluruhan.

2.2.5.2 Indikator *team performance*

Kinerja tim dalam pelaksanaan KKM dinilai paling tepat apabila diukur melalui indikator yang mencakup kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian program, tingkat pencapaian target kegiatan, partisipasi aktif anggota, efektivitas komunikasi, kemampuan perencanaan, serta efektivitas kerja tim secara keseluruhan. Pengukuran tersebut tidak hanya berfokus pada hasil akhir kegiatan, tetapi juga mempertimbangkan proses kolaborasi yang terjadi selama pelaksanaan program. Oleh karena itu, evaluasi kinerja tim KKM dapat dilakukan melalui kombinasi beberapa sumber penilaian, seperti dokumentasi proyek, catatan kegiatan atau log digital, penilaian dosen pembimbing lapangan, serta umpan balik dari masyarakat

Bagian ini memuat indikator kinerja tim yang dirancang secara spesifik sesuai dengan karakteristik kelompok mahasiswa KKM serta dikaitkan dengan temuan penelitian terbaru di Indonesia yang menyoroti evaluasi kinerja kegiatan berbasis pengabdian masyarakat. Indikator-indikator tersebut disusun dengan mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian tugas, kualitas proses kerja kelompok, dinamika interpersonal antaranggota, serta dampak nyata kegiatan terhadap masyarakat. Dengan demikian, pengukuran kinerja tim tidak hanya menggambarkan keberhasilan administratif program, tetapi juga merepresentasikan tujuan utama KKM sebagai sarana pembelajaran kolaboratif dan pengabdian sosial mahasiswa. Adapun indikatornya sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu

Penyelesaian tugas dan milestone sesuai jadwal KKM; tercatat sebagai indikator penting dalam monitoring digital mentoring dan evaluasi tugas tepat waktu (Mustaqim Makki, Subair, 2024)

2. Pencapaian target program

Realisasi tujuan program terhadap indikator lokal (mis. peningkatan program desa, pembaruan proyek, kebijakan baru); contohnya adalah: kelompok kkm dilaporkan meningkatkan indikator pembangunan desa dan MPI universitas sebagai ukuran capaian program (Istri et al., 2025)

3. Partisipasi anggota

Keaktifan anggota dalam kegiatan dan kontribusi tugas; pengukuran partisipasi digunakan dalam model pendampingan digital KKM yang melaporkan peningkatan keterlibatan mahasiswa (Mustaqim Makki, Subair, 2024)

4. Kualitas komunikasi tim

Kejelasan koordinasi internal dan komunikasi dengan stakeholder; peningkatan keterampilan komunikasi tercatat sebagai hasil KKM dan terkait dengan efektivitas tim di lapangan (Silitonga et al., 2010)

5. Perencanaan dan kepatuhan proses

Adanya rencana kerja tim, pembagian tugas, dan pelaksanaan rencana tersebut; perencanaan tim berpengaruh pada kinerja menurut studi tentang efficacy dan perencanaan tim di konteks Indonesia (Engineering, 2020)

6. Team efficacy dan iklim emosional

Keyakinan kolektif terhadap kapabilitas tim dan suasana kerja yang mendukung; variabel ini berhubungan positif dengan kinerja tim dalam penelitian di Indonesia (Engineering, 2020)

7. Adaptabilitas dan responsivitas

Kemampuan menyesuaikan intervensi terhadap kondisi lapangan dan masukan komunitas; KKM dilaporkan meningkatkan kemampuan adaptasi mahasiswa melalui keterlibatan nyata di masyarakat (Silitonga et al., 2010)

Selanjutnya yaitu penjelasan indikator *team performance* dari (Hoegl, 2001). Konsep kinerja tim dalam penelitian (Hoegl, 2001) didekati melalui kualitas kerja tim (Teamwork Quality), yang dianggap sebagai penentu utama keberhasilan proyek yang bersifat kolaboratif. Indikator pertama yang sangat krusial adalah komunikasi (communication) dan koordinasi (coordination). Komunikasi mencakup frekuensi, formalitas, struktur, serta keterbukaan

informasi di antara anggota tim, sedangkan koordinasi merujuk pada keselarasan upaya individu dalam mencapai tujuan bersama. Menurut (Hoegl, 2001), tanpa komunikasi yang intens dan koordinasi yang sinkron, sebuah tim tidak akan mampu mengintegrasikan pengetahuan dan keahlian anggotanya secara efektif.

Indikator selanjutnya berkaitan dengan aspek kontribusi dan dukungan sosial di dalam kelompok, yaitu keseimbangan kontribusi anggota (*balance of member contributions*) dan dukungan timbal balik (*mutual support*). Keseimbangan kontribusi menekankan pada pemanfaatan potensi seluruh anggota tim secara merata agar tidak terjadi dominasi oleh individu tertentu, sehingga setiap orang merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan tim. Sementara itu, dukungan timbal balik merujuk pada kecenderungan anggota tim untuk saling membantu dalam menyelesaikan tugas daripada bersaing secara internal. Suasana yang suportif ini akan meminimalkan konflik destruktif dan memperkuat ikatan kerja antar anggota.

Aspek motivasional dan kohesivitas juga menjadi pilar penting dalam kinerja tim, yang diukur melalui indikator usaha (effort) dan kekompakan (cohesion). Indikator usaha merujuk pada norma kerja tim dalam hal intensitas dan prioritas yang diberikan untuk menyelesaikan tugas kelompok secara tepat waktu. Di sisi lain, kekompakan atau kohesi mencerminkan keinginan anggota untuk tetap berada dalam tim dan sejauh mana mereka merasa terikat satu sama lain secara emosional. (Hoegl, 2001) menegaskan bahwa tim yang memiliki tingkat usaha dan kohesi yang tinggi cenderung lebih tangguh dalam menghadapi hambatan kerja yang muncul selama pelaksanaan proyek.

Secara keseluruhan, Hoegl dan Gemuenden (2001) menyimpulkan bahwa keenam dimensi kualitas kerja tim tersebut secara kolektif berdampak langsung pada efektivitas (*effectiveness*) dan efisiensi (*efficiency*) tim. Efektivitas merujuk pada kualitas hasil kerja yang memenuhi atau melampaui harapan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya, waktu, dan biaya yang optimal. Bagi kelompok seperti mahasiswa kkm, kerangka kerja ini sangat relevan untuk mengukur sejauh mana kolaborasi yang

terjadi mampu menghasilkan program kerja yang berdampak nyata bagi masyarakat sekaligus memberikan kepuasan bagi para anggotanya.

Dengan mempertimbangkan konteks penelitian yang mengkaji mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa, indikator *team performance* dari (Hoegl, 2001) dipilih sebagai dasar pengukuran karena memberikan kerangka yang lebih lengkap dan telah teruji, serta secara eksplisit menangkap persepsi *team performance* calon responden. Indikator ini juga mempermudah proses validasi instrumen dan memungkinkan perbandingan hasil dengan penelitian sebelumnya yang mengkaji fenomena serupa.

2.2.5.3 Perspektif islam pada *team performance*

Dalam perspektif Islam, kinerja tim tidak hanya dilihat dari pencapaian target material semata, tetapi juga sebagai bentuk ibadah kolektif. Konsep utama yang mendasari efektivitas tim dalam Islam adalah *Ta'awun* (tolong-menolong), *Shura* (musyawarah), dan *Amanah* (tanggung jawab). *Ta'awun* mendorong setiap anggota tim saling menghargai demi mencapai tujuan kebajikan bersama, sementara *shura* memastikan bahwa setiap keputusan diambil melalui proses partisipatif yang menghargai kompetensi dan masukan setiap individu.

Kinerja tim yang optimal dalam kerangka Islam juga sangat bergantung pada prinsip *Amanah* dan *Itqan* (profesionalisme/kesempurnaan dalam bekerja). Setiap anggota tim memandang peran mereka sebagai tanggung jawab moral yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai kepemimpinan dan kolaborasi Islami ini berpotensi besar meningkatkan keadilan, keberkahan, dan hasil kerja yang lebih solid di dalam organisasi.

Dalil Al-Qur'an dan Hadist:

QS. Al-Ma'idah: 2 (Prinsip *Ta'awun*)

تَعَاوُنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوُنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

"Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan."

Menurut Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Mishbah* dijilid 3 halaman 14-21, QS. Al-Ma'idah ayat 2 mengandung prinsip *ta'awun* (saling tolong-menolong) yang menjadi fondasi penting dalam kehidupan sosial. Perintah untuk bekerja sama dalam kebajikan dan ketakwaan menunjukkan bahwa keberhasilan suatu kelompok tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada kontribusi dan dukungan antaranggota dalam mencapai tujuan bersama. Quraish Shihab menjelaskan bahwa kerja sama yang dilandasi tujuan yang baik akan menghasilkan kekuatan kolektif yang lebih besar dibandingkan usaha individu secara terpisah. Dalam konteks team performance, prinsip *ta'awun* mencerminkan pentingnya koordinasi, saling membantu, serta komitmen anggota tim untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab secara bersama-sama guna mencapai hasil yang optimal. Ayat ini menjadi landasan fundamental bahwa kerja sama tim harus diarahkan pada tujuan yang positif dan produktif.

QS. Ash-Shura: 38 (Prinsip *Musyawarah*)

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ٣٨

“(juga lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka. Mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka;”

Selain itu, QS. Ash-Shura ayat 38 menegaskan pentingnya prinsip *syura* (musyawarah) dalam pengambilan keputusan kelompok. Menurut Wahbah az-Zuhaili dalam *Tafsir Al-Munir*, musyawarah merupakan sarana untuk menghimpun berbagai pendapat dan pengalaman anggota sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi lebih bijaksana dan dapat diterima oleh seluruh pihak. Melalui musyawarah, setiap anggota diberikan kesempatan untuk berpartisipasi, menyampaikan ide, dan berkontribusi terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi kelompok. Dalam perspektif team performance, musyawarah berperan dalam meningkatkan kualitas komunikasi, memperkuat rasa memiliki terhadap tujuan kelompok, serta menciptakan kerja

sama yang lebih efektif. Dengan demikian, kedua ayat tersebut menunjukkan bahwa kinerja tim yang baik dalam Islam dibangun melalui kerja sama yang positif, partisipasi aktif anggota, dan pengambilan keputusan secara kolektif demi mencapai tujuan bersama secara optimal. Ayat ini menekankan bahwa pengambilan keputusan kolektif adalah ciri masyarakat dan tim yang beriman dan efektif.

Hadist Riwayat Tirmidzi (Kekuatan Kolektif)

"Tangan Allah bersama jamaah (kelompok)"

Hadis Rasulullah saw. yang diriwayatkan oleh Imam Tirmidzi, *"Yadullāhi ma'al-jamā'ah"* (Tangan Allah bersama jamaah/kelompok), mengandung makna bahwa pertolongan, bimbingan, dan keberkahan Allah Swt. senantiasa menyertai orang-orang yang bersatu dan bekerja sama dalam kebaikan. Menurut Al-Mubarakfuri dalam *Tuhfat al-Ahwadzi*, kata *"al-jamā'ah"* merujuk pada kelompok yang bersatu dalam tujuan yang benar serta menjunjung nilai-nilai kebersamaan. Hadis ini menunjukkan bahwa Islam sangat mendorong kerja kolektif karena suatu tujuan akan lebih mudah dicapai ketika individu-individu saling mendukung dan mengkoordinasikan usaha mereka dalam satu kesatuan yang solid. Dalam konteks *team performance*, hadis ini menggambarkan bahwa keberhasilan tim tidak hanya bergantung pada kemampuan masing-masing anggota, tetapi juga pada kekompakan, koordinasi, dan sinergi yang terbangun di antara mereka.

Lebih lanjut, para ulama menjelaskan bahwa kebersamaan dalam kelompok dapat menghasilkan kekuatan yang lebih besar dibandingkan upaya individu yang dilakukan secara terpisah. Kerja sama yang baik memungkinkan anggota tim untuk saling melengkapi kekurangan, berbagi pengetahuan, serta mendukung satu sama lain dalam menghadapi berbagai tantangan. Dalam perspektif *team performance*, nilai-nilai tersebut tercermin dalam kemampuan tim untuk bekerja secara efektif, menjaga komunikasi yang baik, serta berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, hadis ini memberikan landasan bahwa keberhasilan suatu tim tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh kemampuan anggota untuk

membangun kerja sama yang harmonis dan mempertahankan persatuan dalam menjalankan tugas-tugas kelompok. Hadist ini menegaskan bahwa keberkahan dan kekuatan akan menyertai usaha yang dilakukan secara bersama-sama dalam satu visi dan misi.

Menurut penelitian oleh Hendratmi & Ratnasari (Tri Ratnasari, 2025) prinsip-prinsip kepemimpinan Islam seperti *Shura (deliberasi)* dan *Ta'awun* (kerjasama) terbukti mampu meningkatkan kolaborasi tim dan keadilan dalam organisasi secara signifikan. Selain itu, studi mengenai manajemen tim Islami menyoroti bahwa indikator utama keberhasilan tim adalah kemampuan anggota untuk saling membantu tanpa mengharapkan imbalan material semata, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan *Interpersonal conflict* terhadap *Team performance*

Konflik interpersonal merujuk pada ketidakcocokan antar pribadi yang melibatkan ketegangan, kemarahan, dan gesekan di antara anggota tim. Berbeda dengan konflik tugas (*task conflict*) yang terkadang bisa bermanfaat, konflik interpersonal hampir selalu berdampak merusak. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ketika anggota tim terjebak dalam perselisihan pribadi, fokus mereka teralihkan dari tujuan pekerjaan utama menuju upaya membela diri atau menyerang rekan sejawat.

Menurut meta-analisis klasik dan penelitian lanjutan oleh De Dreu dan Weingart (De Dreu & Weingart, 2003), terdapat korelasi negatif yang kuat antara konflik hubungan dengan kinerja tim. Hal ini disebabkan karena konflik tersebut merusak fungsi kognitif anggota tim stres emosional yang tinggi membuat mereka lebih kaku dalam berpikir dan kurang mampu memproses informasi yang kompleks. Selain itu, De Dreu dan van Vianen di tahun 2001 (Dreu & Vianen, 2001) dalam penelitian lapangan mereka menemukan bahwa konflik interpersonal menurunkan perilaku tolong-menolong (*helping behavior*) dan komunikasi terbuka di dalam tim, yang pada akhirnya melumpuhkan efektivitas kerja sama.

Penelitian lebih lanjut oleh Zhang dan Huo di tahun (Ali & Ramanathan, 2019) pada tim proyek konstruksi mengonfirmasi bahwa konflik antar pribadi menurunkan kinerja proyek melalui mediasi emosi negatif. Ketika suasana tim dipenuhi oleh rasa permusuhan, motivasi kerja menurun drastis dan koordinasi antar anggota menjadi terhambat. Meskipun beberapa faktor seperti kepemimpinan yang etis atau efikasi tim dapat memitigasi dampak ini, pola umum yang ditemukan tetap menunjukkan kerugian yang signifikan bagi hasil akhir tim. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H1: *Interpersonal conflict* berpengaruh signifikan negatif terhadap *Team performance*.

2.3.2 Hubungan *leadership style* terhadap *team performance*

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) diakui secara luas dalam literatur manajemen sebagai faktor penentu utama efektivitas dan keberhasilan tim. Gaya kepemimpinan, khususnya *transformatif leadership*, terbukti secara konsisten memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tim melalui mekanisme motivasi dan pembangunan tim. Pemimpin transformasional memotivasi anggota tim untuk bekerja bersama dan membangun kepercayaan (Fareed & Su, 2022). Selain itu, perilaku pemimpin transformasional mendorong budaya berbagi pengetahuan dan keterbukaan komunikasi (*voice*), yang sangat penting untuk koordinasi tugas yang kompleks.

Di sisi lain, gaya kepemimpinan transaksional juga memberikan kontribusi positif, terutama dalam konteks efektivitas proses dan pencapaian target jangka pendek. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada kelompok meningkatkan *team efficacy* (keyakinan tim) dan kualitas kerja sama tim (*teamwork quality*), yang pada gilirannya secara langsung meningkatkan hasil akhir atau keberhasilan proyek (Lu & Li, 2021). Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan kriteria efektivitas tim, termasuk proses kerja yang terstruktur dalam lingkungan kerja yang melibatkan banyak tim sekaligus. Hasil analisis semakin memperkuat temuan ini dengan menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *transformatif* dan *transaksional* merupakan pendorong utama keberhasilan proyek dan pencapaian hasil akhir tim yang optimal secara signifikan.

H2: *Leadership style (Transformational & Transactional)* berpengaruh signifikan positif terhadap *Team performance*.

2.3.3 Hubungan *Interpersonal conflict* terhadap *Cynicism*

Dalam dinamika kelompok kerja seperti Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM), interaksi antar-anggota tidak selalu berjalan selaras. *Interpersonal conflict* atau konflik antar-pribadi seringkali muncul sebagai akibat dari perbedaan persepsi, nilai, hingga gaya komunikasi yang tidak sejalan saat

menjalankan program kerja di lapangan. Ketika gesekan-gesekan kecil ini tidak segera dimitigasi, ia akan berkembang menjadi beban emosional yang berat bagi individu di dalamnya. Konflik ini bukan sekadar perbedaan pendapat teknis, melainkan menyentuh aspek rasa saling menghargai dan dukungan sosial yang sangat krusial dalam lingkungan pengabdian masyarakat yang penuh tekanan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas interaksi yang buruk merupakan pemicu utama munculnya sikap skeptis dan apatis. Salah satu temuan kunci dari (Tahir et al., 2020) menjelaskan bahwa ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*) yang merupakan salah satu manifestasi konflik interpersonal bertindak sebagai "*booster*" atau pendorong kuat bagi meningkatnya *cynicism* (sinisme) organisasi. Dalam konteks KKM, ketika seorang anggota merasa tidak dihargai atau mengalami perlakuan tidak menyenangkan dari rekan sekelompoknya, ia cenderung akan mengembangkan perasaan tidak percaya (*distrust*) terhadap ketulusan program kerja maupun kemampuan kelompoknya untuk mencapai tujuan bersama.

Lebih jauh lagi, fenomena "*badmouthing*" atau membicarakan hal buruk antar-rekan, sebagaimana diungkap dalam studi oleh (Wilkerson, 2008), memiliki kaitan erat dengan pengikisan semangat kolektif. Informasi sosial yang negatif di lingkungan kelompok membuat individu merasa bahwa lingkungan kerja mereka tidak lagi sehat, yang pada akhirnya memicu sikap sinis sebagai bentuk mekanisme pertahanan diri. Sinisme ini muncul dalam bentuk keyakinan bahwa segala upaya yang dilakukan kelompok adalah sia-sia atau didasari oleh motif yang egois. Dengan demikian, semakin tinggi intensitas konflik interpersonal yang tidak terselesaikan dalam kelompok KKM, maka akan semakin tinggi pula tingkat sinisme yang dirasakan oleh anggotanya.

H3: *Interpersonal conflict* berpengaruh signifikan positif terhadap *Cynicism*

2.3.4 Hubungan *Leadership style* Terhadap *Cynicism*

Gaya kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam membentuk iklim emosional dan sikap anggota dalam suatu kelompok, termasuk dalam dinamika kelompok KKM. Kepemimpinan bukan sekadar memberikan instruksi, melainkan bagaimana seorang pemimpin membangun kepercayaan dan memberikan inspirasi. Ketika seorang pemimpin mampu menunjukkan visi yang jelas dan dukungan individual, anggota cenderung merasa dihargai. Sebaliknya, kepemimpinan yang dirasakan tidak adil atau terlalu menekan dapat memicu munculnya sinisme organisasi sebuah sikap skeptis dan hilangnya kepercayaan terhadap integritas kelompok atau organisasi tersebut.

Penelitian terdahulu memberikan gambaran yang jelas mengenai dinamika ini. Studi oleh (Mekonnen, 2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap sinisme. Artinya, semakin baik seorang pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi anggotanya, maka tingkat sinisme (baik secara kognitif, afektif, maupun perilaku) akan semakin menurun (Mekonnen, 2023).

Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang bersifat abusif atau toksik justru menjadi "*booster*" bagi *Cynicism*. Penelitian (Ghafoor et al., 2023) mengungkapkan bahwa perilaku atasan yang merusak (seperti meremehkan atau tidak menghargai) secara langsung meningkatkan sinisme karyawan karena rusaknya kontrak psikologis antara anggota dan pemimpin (Yilmaz, 2025)

Dalam konteks pengabdian masyarakat seperti KKM, hubungan ini menjadi sangat relevan. Pemimpin kelompok yang mampu merangkul anggota dengan pendekatan yang humanis dapat meredam perasaan frustrasi atau skeptisisme yang mungkin muncul akibat beban kerja atau konflik internal. Namun, jika kepemimpinan dijalankan secara despotik atau kurang transparan, anggota akan mulai memandang program kerja dengan rasa pesimis dan kehilangan motivasi untuk berkontribusi secara tulus.

Keterangan Hipotesis H4 berdasarkan tinjauan literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa H4 diterima (Signifikan).

Jika yang diuji adalah Kepemimpinan positif *Transformasional*, maka pengaruhnya adalah Signifikan Negatif (semakin baik kepemimpinan, semakin rendah sinisme).

Jika yang diuji adalah Kepemimpinan Negatif (*Abusif/Toksik*), maka pengaruhnya adalah Signifikan Positif (semakin buruk kepemimpinan, semakin tinggi sinisme).

2.3.5 Hubungan *Cynicism* terhadap team performance

Dalam dinamika kelompok, seperti pada tim KKM yang bekerja langsung di tengah masyarakat, sinisme bukan sekadar sikap skeptis biasa, melainkan sebuah penghambat emosional yang mampu meretakkan fondasi kerja sama. Sinisme muncul ketika anggota mulai meragukan integritas atau efektivitas kelompok, yang pada akhirnya memicu keengganan untuk berbagi informasi penting (*information sharing*). Penelitian menunjukkan bahwa tingkat sinisme individu yang tinggi berasosiasi negatif dengan kecenderungan anggota untuk saling terbuka dan berkoordinasi, yang merupakan urat nadi dari kinerja kolektif (Scott et al., 2021). Ketika kepercayaan ini luntur, energi yang seharusnya digunakan untuk inovasi program kerja justru habis untuk mempertahankan diri atau menarik diri dari interaksi kelompok.

Lebih jauh lagi, sinisme berdampak langsung pada komitmen psikologis anggota terhadap tujuan bersama. Rasa keterasingan (*disengagement*) yang muncul akibat sikap sinis membuat anggota tim merasa kontribusi mereka tidak lagi berarti, sehingga performa kerja terutama dalam perilaku proaktif dan bantuan sukarela kepada rekan menurun secara drastis (Wang, 2017).

Dalam konteks pengabdian masyarakat, di mana perubahan dan adaptasi sering diperlukan secara cepat, sinisme bertindak sebagai jangkar yang menahan kemajuan. Meta-analisis mengungkapkan bahwa sinisme terhadap perubahan secara sistematis menghambat penerimaan anggota terhadap inisiatif baru, yang berujung pada kegagalan tim dalam mencapai target-target krusial yang telah direncanakan (Pino et al., 2012)

Secara keseluruhan, sinisme menciptakan atmosfer "dingin" yang mematikan semangat kebersamaan. Performa tim tidak hanya diukur dari angka, tetapi dari keharmonisan gerak anggotanya, dan sinisme adalah racun bagi harmoni tersebut.

H5: *Cynicism* berpengaruh signifikan negatif terhadap *team performance*

2.3.6 Hubungan *Cynicism* sebagai mediasi *interpersonal conflict* terhadap *team performance*

Dalam konteks tim proyek di lingkungan universitas, (Naz et al., 2025) mengungkapkan bahwa *organizational cynicism* menjadi jembatan emosional yang menjelaskan bagaimana konflik interpersonal merusak performa tim melalui perilaku negatif seperti menyembunyikan pengetahuan (*knowledge hiding*). Konflik interpersonal yang terjadi antar anggota tim menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman dan memicu rasa ketidakadilan, yang pada akhirnya menumbuhkan sikap sinis. Sinisme ini kemudian mendorong individu untuk menarik diri dari interaksi sosial dan menahan informasi penting, yang secara kolektif menghambat koordinasi dan menurunkan performa tim proyek secara keseluruhan. Mekanisme ini menunjukkan bahwa dampak destruktif konflik tidak hanya bersifat langsung, tetapi diperparah oleh rusaknya mentalitas anggota tim yang termanifestasi dalam bentuk sinisme (Naz et al., 2025)

H6: *Cynicism* memediasi pengaruh *interpersonal conflict* terhadap *team performance* pada kelompok kkm mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.

2.3.7 Hubungan *Cynicism* sebagai mediasi *Leadership style* terhadap *team performance*.

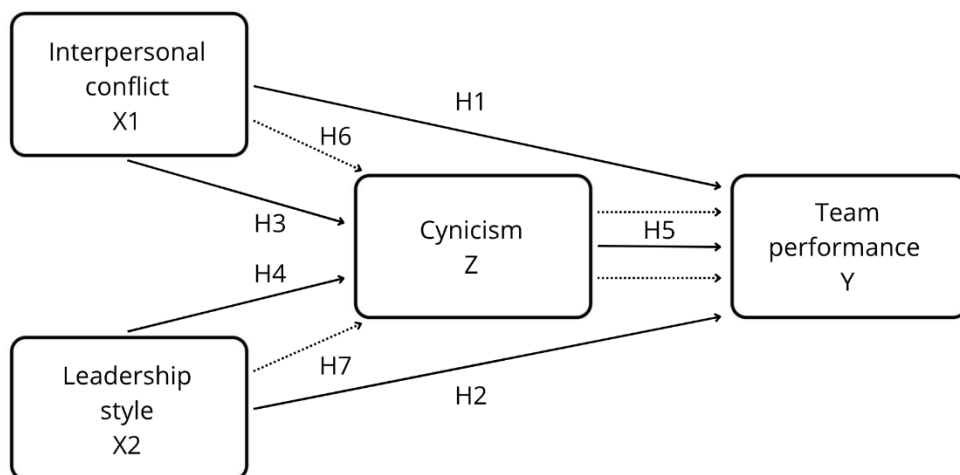
Berdasarkan penelitian (Battal, 2023) yang dilakukan pada universitas di Turki dan Indonesia, *organizational cynicism* terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediator*) antara gaya kepemimpinan (khususnya *spiritual leadership*) dan komitmen organisasi. Mekanisme ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai

spiritual dan visi yang jelas mampu menurunkan tingkat sinisme di kalangan akademisi. Penurunan sinisme ini kemudian berdampak positif pada peningkatan komitmen mereka terhadap institusi. Logikanya, kepemimpinan yang kuat membangun kepercayaan, sehingga mengurangi sikap negatif dan ketidakpercayaan (*cynicism*) yang biasanya menjadi penghambat bagi anggota tim untuk merasa terikat sepenuhnya pada tujuan organisasi (Battal, 2023).

H7: *Cynicism* memediasi pengaruh *leadership style* terhadap *team performance* pada kelompok kkm mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini meneliti pengaruh *Interpersonal conflict* (X1), *leadership style* (X2), sebagai variabel independen terhadap *Team performance* (Y) sebagai variabel dependen, dengan *Cynicism* (Z) sebagai variable mediasi.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

H1: *Interpersonal conflict* berpengaruh/signifikan terhadap *team performance* pada kelompok KKM mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.

H2: *Leadership style* berpengaruh/signifikan terhadap *team performance* pada kelompok KKM mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.

H3: *Interpersonal conflict* berpengaruh/signifikan terhadap *Cynicism* pada kelompok KKM mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.

H4: *Leadership style* berpengaruh/signifikan terhadap *cynicism* konsumen pada kelompok KKM mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.

H5: *Cynicism* berpengaruh/signifikan terhadap *team performance* pada kelompok KKM mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.

H6: *Cynicism* memediasi pengaruh *interpersonal conflict* terhadap *team performance* pada kelompok KKM mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.

H7: *Cynicism* memediasi pengaruh *leadership style* terhadap *team performance* pada kelompok KKM mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu penelitian yang berfokus pada pengukuran data berbentuk angka dan analisis statistik untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif dilakukan untuk menguji teori dengan cara meneliti hubungan antarvariabel, di mana hasilnya diolah menggunakan alat statistik agar dapat digeneralisasikan pada populasi tertentu. Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menghasilkan kesimpulan yang valid dan reliabel berdasarkan data empiris bukan sekadar interpretasi subjektif. Selain itu, metode ini juga memudahkan proses perbandingan hasil penelitian dengan temuan sebelumnya yang memiliki karakteristik serupa (Sahir, 2022).

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian *eksplanatori* (*explanatory research*), yaitu pendekatan yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab akibat antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Pendekatan ini membantu peneliti memahami bagaimana dan mengapa suatu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya dalam suatu konteks tertentu. Menurut Priadana dan Sunarsi (2021), penelitian *eksplanatory* tidak hanya menjelaskan fenomena yang terjadi, tetapi juga menguji dugaan sementara (hipotesis) berdasarkan teori yang telah ada. Jenis penelitian ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam tentang pola hubungan antarvariabel secara terukur dan terarah. Dengan kata lain, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengaruh langsung antarvariabel yang diteliti dalam konteks perilaku konsumen modern.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merujuk pada tempat di mana penelitian akan dilakukan untuk mengumpulkan data atau informasi yang relevan dengan isu yang diteliti. Penelitian ini akan dilaksanakan di kelompok-kelompok Kuliah Kerja Mahasiswa yang berlokasi di kecamatan Poncokusumo, Malang.

Lokasi penelitian ditetapkan di Kecamatan Poncokusumo, karena wilayah ini menjadi tempat pelaksanaan beberapa kelompok KKM dari berbagai universitas, dengan karakteristik peserta dan kepemimpinan ketua kelompok yang beragam.

Selain itu juga Pemilihan lokasi penelitian di Kecamatan Poncokusumo didasarkan pada karakteristik sosial masyarakat dan remaja yang relatif dinamis serta memiliki tantangan tersendiri dalam aspek perilaku dan interaksi sosial. Berdasarkan observasi awal dan informasi dari pihak terkait, terdapat kecenderungan munculnya perilaku remaja yang kurang terarah serta respons masyarakat yang cenderung sensitif terhadap isu-isu sosial tertentu.

Kondisi ini menjadikan Poncokusumo sebagai lokasi yang relevan untuk diteliti karena mampu merepresentasikan permasalahan sosial yang kompleks dan kontekstual, sehingga diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran empiris yang komprehensif serta rekomendasi yang aplikatif bagi pengembangan program pendampingan atau intervensi sosial di wilayah serupa. Kondisi tersebut dianggap peneliti relevan untuk meneliti pengaruh *interpersonal conflict* dan *leadership style* terhadap *team performance* dengan *cynicism* sebagai variabel mediasi di lokasi tersebut.

Dengan pemilihan lokasi ini, peneliti berharap dapat memperoleh data empiris yang mencerminkan realitas sosial dan psikologis mahasiswa selama menjalankan peran akademik sekaligus sosial di lapangan.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Gambar 3. 1 Jumlah Mahasiswa KKM UIN Malang



Sumber: Tugumalang.id

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh seluruh mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang 2026. Adapun jumlah populasi tersebut adalah 2.582 mahasiswa. Sebanyak 2.582 mahasiswa resmi diberangkatkan mengikuti program Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM) yang tersebar di wilayah Malang Raya, Jombang, Kediri, hingga Probolinggo.

Gambar 3. 2 jumlah mahasiswa yang mengikuti kkm uin malang

Pada tahun akademik 2025/2026, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang kembali menggelar program Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM) sebagai bagian dari komitmen universitas dalam mendorong pengabdian berbasis keilmuan dan kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan KKM tahun ini diikuti oleh 2.582 mahasiswa yang terbagi ke dalam beberapa kelompok yang tersebar di berbagai wilayah.

Sumber:kompasiana.com

3.3.2 Sampel

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini didasarkan pada populasi mahasiswa peserta Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM) yang berjumlah 2.582 orang. Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), pemilihan ukuran sampel menjadi aspek krusial untuk memastikan stabilitas estimasi parameter dan validitas hasil model. (Hair, 2017) menekankan bahwa ukuran sampel yang memadai diperlukan dalam PLS-SEM untuk meminimalkan bias pada model struktural, terutama pada model yang melibatkan variabel laten kompleks seperti *intepersonal conflict*, *leadership style*, dan variabel mediasi *cynicism*.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Dasar ilmiah utama yang digunakan dalam penentuan ukuran sampel ini adalah *Inverse Square Root Method* yang dikembangkan oleh (Kock, 2018). Metode ini dianggap lebih unggul dan akurat dibandingkan aturan tradisional "*10-times rule*" karena secara eksplisit mempertimbangkan tingkat signifikansi dan kekuatan statistik (*statistical power*). Berdasarkan perhitungan analitis untuk mendeteksi nilai koefisien jalur (*path coefficient*) minimum sebesar 0,20 pada tingkat signifikansi 5% dengan kekuatan daya 80%, jumlah sampel minimum yang direkomendasikan adalah sekitar 155 hingga 160 responden (Kock, 2018). Angka ini juga telah menjadi persyaratan minimum pada aplikasi *GPower* untuk model dengan tiga prediktor yang menyarankan jumlah sampel di kisaran 77-100 untuk kategori medium effect size (Cohen, 1988).

Penelitian ini menggunakan total 32 item pernyataan dengan populasi sebanyak 2.582 responden. Penentuan ukuran sampel menggunakan pendekatan *Inverse Square Root Method* yang dikembangkan oleh (Kock, 2018)

Berdasarkan perhitungan analitis untuk mendeteksi nilai koefisien jalur (*path coefficient*) minimum sebesar 0,20 pada tingkat signifikansi 5% dengan kekuatan statistik 80%, jumlah sampel minimum dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

n = jumlah sampel minimum

$Z\alpha$ = nilai z untuk tingkat signifikansi 5% = 1,96

$Z\beta$ = nilai z untuk power 80% = 0,84

γ = koefisien jalur minimum yang ingin dideteksi = 0,20

$$n = \frac{(z\alpha + z\beta)^2}{\gamma^2}$$

$$(z\alpha + z\beta)^2 = (1,96 + 0,84)^2 = 2,80^2 = 7,84 = 8$$

$$n = \frac{8}{0,20^2} = \frac{8}{0,04} = 200 \text{ responden}$$

Pengambilan jumlah responden yang lebih besar dari ambang batas minimum dilakukan untuk mengantisipasi potensi data yang tidak lengkap serta meningkatkan tingkat keyakinan dalam pengujian hipotesis mediasi. Dengan jumlah tersebut, penelitian ini memiliki kekuatan statistik yang cukup untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap *team performance* melalui peran mediasi *cynicism* secara akurat. Berdasarkan pertimbangan kompleksitas model struktural dan rujukan metodologis yang telah dipaparkan, maka sampel yang ditetapkan dan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 200 mahasiswa KKM.

Penelitian ini juga menggunakan teknik *non-probability sampling*. Metode *non-probability sampling* adalah metode pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih. Berdasarkan karakteristik penelitian ini, metode yang digunakan adalah *purposive sampling*, di mana peneliti menentukan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap relevan dengan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2019), *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan khusus agar data yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan penelitian. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti mendapatkan responden yang memiliki karakteristik sesuai dengan fokus penelitian.

Dalam konteks penelitian ini, *purposive sampling* digunakan untuk menjangkau responden yang memenuhi kriteria berikut:

1. Mahasiswa aktif Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang yang pernah atau sedang melakukan Kuliah Kerja Mahasiswa 2026.
2. Memiliki kelompok kkm.
3. Penempatan di Kecamatan Poncokusumo
4. Berpartisipasi dalam kegiatan dan program kerja kelompok kkm-nya.

3.5 Data dan Jenis Data

Data merupakan komponen penting dalam penelitian kuantitatif karena menjadi dasar untuk menguji hipotesis dan menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Menurut Sugiyono (2019), data adalah sekumpulan fakta empiris yang diperoleh melalui proses pengamatan atau pengukuran yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama tanpa melalui perantara, biasanya dikumpulkan untuk tujuan penelitian tertentu (Malhotra, 2006). Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner online kepada responden yang memenuhi kriteria.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan digunakan kembali sebagai bahan pendukung penelitian (Wang, 2017). Data ini berfungsi memberikan landasan teoritis dan memperkuat hasil analisis yang diperoleh dari data primer. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian terdahulu, serta publikasi akademik yang relevan dengan variabel yang diteliti. Data tersebut membantu peneliti dalam memahami konteks fenomena, membangun kerangka teoritis, serta memperkuat validitas hasil penelitian (Priadana dan Sunarsi, 2021).

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner secara online menggunakan platform *Google Form*. Penggunaan kuesioner online dipilih karena dianggap efektif untuk menjangkau responden secara luas, terutama pada populasi yang aktif menggunakan media digital seperti mahasiswa aktif yang sedang berkuliah. Proses pengumpulan data dilakukan dengan membagikan tautan kuesioner melalui berbagai media sosial yang berhubungan dengan sampel serta menyertakan penjelasan singkat mengenai tujuan penelitian dan jaminan kerahasiaan jawaban responden. Sebelum penyebaran secara luas, kuesioner terlebih dahulu diuji coba kepada sejumlah responden untuk memastikan kejelasan bahasa, kesesuaian indikator, serta reliabilitas instrumen. Menurut Sugiyono (2019), pengumpulan data dengan kuesioner merupakan teknik yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif karena memungkinkan peneliti memperoleh data yang terukur, sistematis, dan dapat diolah secara statistik untuk menguji hipotesis penelitian.

3.7 Definisi Operasional Variabel

3.7.1 Variabel Independen

Menurut Priadana dan Sunarsi (2021), variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi variabel dependen dalam suatu penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari *Interpersonal conflict* (X1), dan *Leadership style* (X2).

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi didorong oleh proses pertukaran sosial dan norma timbal balik (*reciprocity*). *Leadership style* (X2) berperan sebagai faktor penggerak kualitas pertukaran, di mana kepemimpinan yang suportif akan menciptakan rasa kewajiban bagi anggota tim untuk membalasnya dengan kinerja positif, sementara *Interpersonal conflict* (X1) dipandang sebagai gangguan yang merusak kualitas hubungan dan menghambat proses pertukaran sosial tersebut.

Sebagaimana ditegaskan oleh (Collins, 2013), kualitas pertukaran sosial yang tinggi sangat krusial dalam membangun keterikatan kerja anggota tim. Oleh karena itu, kegagalan dalam manajemen konflik atau gaya kepemimpinan yang *destruktif* akan menurunkan komitmen timbal balik yang menjadi inti dari efektivitas organisasi.

3.7.1.2 *Intepersonal conflict*

Interpersonal conflict merupakan bentuk ketidaksamaan atau perselisihan antar mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa yang dapat menghambat koordinasi tim dan memengaruhi suasana kerja selama pelaksanaan program di lokasi penempatan. Adapun indikator yang digunakan merujuk pada (Karen, 1995) yaitu konflik tugas (*task conflict*), konflik hubungan (*relationship conflict*), dan konflik proses (*process conflict*).

3.7.1.3 *Leadership style*

Leadership style merupakan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok KKM dalam mengarahkan serta memengaruhi anggota tim guna memastikan keberhasilan pelaksanaan program kerja di desa lokasi penempatan. Adapun indikator yang digunakan merujuk pada (Widya Lestiana Ningrum, 2023) yang berfokus di gaya kepemimpinan *Transformasional*, gaya kepemimpinan *Situasional adaptif* dari (Wader et al., 2017), *Demokratis partisipatif* dan *Transaksional Tugas* dari (Wulandari et al., 2023), serta *Interpersonal dan pengendalian emosi* dari (Selayar, 2020).

3.7.4 Variable Mediasi

Menurut Baron dan Kenny (1986), variabel mediasi adalah variabel yang berfungsi menjelaskan mekanisme hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, di mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen disalurkan melalui variabel antara tersebut.

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *cynicism* yang mencerminkan sikap skeptis atau hilangnya kepercayaan anggota tim akibat adanya *interpersonal conflict* dan *leadership style* yang kurang efektif, yang pada akhirnya memengaruhi pencapaian kinerja tim secara keseluruhan. Adapun indikator yang digunakan merujuk pada (Brandes, 1997) yaitu keyakinan akan kurangnya integritas (*cognitive*), perasaan negatif atau kekecewaan (*affective*), dan perilaku kritis yang merendahkan (*behavioral*).

3.7.5 Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2019), variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen atau menjadi akibat dari adanya perubahan pada variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *team performance* yang mencerminkan tingkat efektivitas dan keberhasilan kolektif kelompok dalam mencapai target serta tujuan program kerja yang telah ditetapkan selama masa pengabdian.

Team performance merupakan hasil kerja terpadu mahasiswa kkm di lokasi penempatan setelah menerima pengaruh dari dinamika *interpersonal conflict* dan *leadership style* yang diterapkan oleh ketua kelompok. *Team*

performance dinilai mampu ditingkatkan melalui pengelolaan konflik yang sehat dan kepemimpinan yang inspiratif, yang pada akhirnya menekan sikap sinisme dan mendorong kolaborasi anggota untuk memberikan kontribusi maksimal bagi masyarakat desa.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada (Hoegl, 2001) yaitu komunikasi (*communication*), koordinasi (*coordination*), keseimbangan kontribusi anggota (*balance of member contributions*), dan dukungan timbal balik (*mutual support*).

Tabel 3. 1 Definisi Oprasional Variable

No	Variabel	Indikator	Item
1.	X1: <i>Interpersonal conflict</i> (Karen, 1995) <i>A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict.</i>	X1.1 <i>task conflict</i>	X1.1.1 Saya merasa sering terjadi perbedaan pendapat di antara anggota kelompok KKM mengenai cara terbaik untuk menjalankan program kerja yang telah direncanakan. X1.1.2 Saya menilai adanya perdebatan yang intens terkait perbedaan ide atau opini antar anggota dalam menentukan prioritas kegiatan KKM di desa lokasi.
		X1.2 <i>relationship conflict</i>	X1.2.1 Saya merasa adanya ketegangan hubungan atau gesekan pribadi yang kurang menyenangkan di antara anggota kelompok selama tinggal bersama di lokasi KKM. X1.2.2 Saya menilai adanya rasa kesal atau ketidakcocokan kepribadian antar anggota yang mengganggu kenyamanan interaksi sosial dalam kelompok KKM saya
		X1.3 <i>process conflict</i>	X1.3.1 Saya merasa sering terjadi perselisihan mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab (siapa melakukan apa) di dalam struktur organisasi kelompok KKM saya. X1.3.2 Saya menilai sering terjadi ketidaksepakatan tentang cara mengalokasikan sumber daya dan dana serta waktu anggota dalam menyelesaikan program-program kerja KKM.
2.	X2: <i>Leadership style Transformasional</i>	X2.1 <i>Trasnformasional</i>	X2.1.1 Saya merasa ketua kelompok KKM saya memberikan inspirasi yang membuat

No	Variabel	Indikator	Item
	(Widya Lestiana Ningrum, 2023), <i>Situasional adaptif</i> (Wader et al., 2017), <i>Demokratis partisipatif</i> , <i>Transaksional Tugas</i> (Wulandari et al., 2023), <i>Interpersonal dan pengendalian emosi</i> (Selayar, 2020).		saya ingin memberikan kontribusi terbaik bagi masyarakat di desa lokasi. X2.1.2 Saya menilai ketua kelompok memiliki visi yang jelas mengenai tujuan akhir yang ingin dicapai oleh kelompok KKM kami.
		X2.2 <i>Situasional adaptif</i>	X2.2.1 Saya merasa ketua kelompok mampu menyesuaikan arahnya dengan cepat ketika terjadi perubahan situasi atau kendala tak terduga di desa KKM X2.2.2 Saya menilai ketua kelompok bersikap fleksibel dan tidak kaku dalam menghadapi berbagai karakter masyarakat atau perangkat desa yang berbeda-beda.
		X2.3 <i>Demokratis partisipatif</i>	X2.3.1 Saya merasa ketua kelompok selalu melibatkan seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan penting terkait program kerja KKM. X2.3.2 Saya menilai ketua kelompok sangat menghargai setiap saran atau pendapat yang saya berikan saat rapat koordinasi kelompok.
		X2.4 <i>Transaksional Tugas</i>	X2.4.1 Saya merasa ketua kelompok memberikan apresiasi atau pengakuan yang jelas ketika saya berhasil menyelesaikan tugas program kerja tepat waktu. X2.4.2 Saya menilai ketua kelompok sangat disiplin dalam memantau setiap detail teknis agar pelaksanaan kegiatan KKM sesuai dengan rencana awal.
		X2.5 <i>Interpersonal</i>	X2.5.1 Saya menilai ketua kelompok memiliki kemampuan komunikasi yang baik sehingga memudahkan saya untuk berdiskusi mengenai masalah pribadi. X2.5.2 Saya merasa ketua kelompok membangun hubungan kedekatan yang baik dan hangat dengan setiap anggota tanpa membedakan.

No	Variabel	Indikator	Item
		X2.6 <i>Pengendalian emosi</i>	X2.6.1 Saya merasa ketua kelompok tetap tenang dan tidak mudah terpancing emosi meskipun kelompok sedang menghadapi tekanan atau masalah berat di lapangan. X2.6.2 Saya menilai ketua kelompok mampu mengelola emosi negatifnya dengan bijak di lokasi KKM.
3.	Z: <i>cynisim</i> (Brandes, 1997) <i>Organizational Cynicism : on the nature , antecedents , and consequences of employee cynicism toward the employing organization</i>	Z1 kurangnya integritas (<i>cognitive</i>)	Z1.1 Saya merasa kelompok KKM saya tidak memiliki prinsip atau nilai yang konsisten dalam menjalankan program kerja di lapangan. Z1.2 Saya menilai sering terjadi ketidakjujuran atau ketidaktransparanan dalam pengambilan keputusan penting di dalam kelompok KKM saya..
		Z2 perasaan negatif atau kekecewaan (<i>affective</i>)	Z2.1 Saya merasa kecewa dengan cara kerja dan dinamika yang terjadi di dalam kelompok KKM selama program berlangsung. Z2.2 Saya menilai saya sering merasakan perasaan negatif seperti frustrasi atau kesal terhadap keputusan atau tindakan yang diambil oleh kelompok KKM saya.
		Z3 perilaku kritis yang merendahkan (<i>behavioral</i>).	Z3.1 Saya merasa sering mengkritik atau mengomentari negatif kinerja kelompok KKM saya saat berbicara dengan anggota lain. Z.3.2 Saya menilai diri saya cenderung mengeluh atau membicarakan kelemahan kelompok KKM kepada orang luar (teman, keluarga, atau kelompok lain).
4.	Y: <i>team performance</i> (Hoegl, 2001) <i>Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical test</i>	Y1 <i>communication</i>	Y1.1 Saya merasa anggota kelompok KKM saya tidak saling berkomunikasi secara terbuka dan langsung tanpa hambatan saat membahas program kerja Y1.2 Saya menilai komunikasi yang terjadi di dalam kelompok KKM berjalan tidak lancar dan informatif sehingga memudahkan penyelesaian tugas bersama.
		Y2 <i>coordination</i>	Y2.1 Saya merasa setiap anggota kelompok KKM tidak mampu menyalurkan tugas masing-masing

No	Variabel	Indikator	Item
			dengan baik sehingga tidak terjadi tumpang tindih atau konflik jadwal. Y2.2 Saya menilai kelompok KKM saya tidak memiliki koordinasi yang teratur dan terstruktur dalam menjalankan setiap tahapan program kerja di desa lokasi.
		Y3 <i>balance of member contributions</i>	Y3.1 Saya merasa setiap anggota kelompok KKM tidak memberikan kontribusi kerja yang seimbang dan tidak ada yang terlalu dominan atau terlalu pasif. Y3.2 Saya menilai pembagian tugas dan tanggung jawab di kelompok KKM tidak merata sehingga tidak ada anggota yang merasa terbebani secara berlebihan.
		Y4 <i>balance of member contributions</i>	Y4.1 Saya merasa anggota kelompok KKM saya tidak saling membantu dan mendukung satu sama lain ketika ada yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Y4.2 Saya menilai suasana kerja di kelompok KKM kurang suportif karena setiap anggota tidak peduli terhadap keberhasilan anggota lainnya

3.8 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini digunakan skala *Likert* sebagai alat ukur untuk menilai tanggapan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. Skala *Likert* merupakan salah satu skala pengukuran paling umum dalam penelitian sosial dan pemasaran karena mampu menggambarkan intensitas sikap, persepsi, maupun pendapat seseorang terhadap suatu objek secara kuantitatif. Menurut Malhotra (2006), skala ini memungkinkan peneliti

mengukur tingkat perujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mencerminkan konstruk penelitian secara lebih akurat dan reliabel.

Tabel 3. 2 Skala Linkert

Jawaban	Nilai/Skor
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.9 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data *Partial Least Square* (PLS) dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0.

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden. Analisis deskriptif bertujuan untuk menyajikan data secara sistematis agar dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai fenomena penelitian melalui ukuran-ukuran statistik seperti frekuensi, persentase, dan rata-rata. Analisis ini berperan penting dalam tahap awal penelitian kuantitatif karena mampu menggambarkan pola data sebelum dilakukan analisis lanjutan yang bersifat inferensial (Malhotra, 2006).

3.9.2 Analisis Partial Least Square (PLS)

Menurut Priadana & Sunarsi (2021), *Partial Least Square* merupakan metode analisis untuk menguji hubungan antar variabel baik yang bersifat reflektif maupun formatif. Pendekatan ini dinilai tepat untuk penelitian yang bertujuan memprediksi, terutama jika data tidak berdistribusi normal atau jumlah sampunya terbatas.

PLS dikembangkan sebagai bagian dari model *Structural Equation Modeling (SEM)*, namun berbeda dari *covariance-based SEM* yang lebih menekankan pada kesesuaian model (*model fit*), PLS lebih berfokus pada kemampuan prediksi dan pengembangan teori (Sahir, 2022). Dalam penerapannya, analisis PLS dilakukan dalam dua tahap. Pertama, pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa indikator

yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Kedua, dilanjutkan dengan pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antar variabel.

3.9.2.1 *Outer Model*

Outer model berfungsi untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dalam kuesioner dapat mewakili variabel yang diukur secara akurat. Tahap ini sangat penting untuk memastikan validitas konstruk, karena indikator yang tidak sesuai dengan konsep teori dapat mengurangi kualitas keseluruhan hasil analisis (Malhotra, 2006). Dengan kata lain, *outer model* berperan untuk membuktikan kesesuaian antara teori yang melandasi variabel penelitian dan data empiris yang dikumpulkan dari responden. Menurut Hair (2019), evaluasi *outer model* dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu:

1. Uji Validitas

a. Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Uji validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan konstruk yang sama. Indikator dikatakan valid apabila nilai *loading factor*-nya lebih besar dari 0,70, dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* melebihi 0,50 (Wang, 2017). Meskipun demikian, Hair (2019) menjelaskan bahwa indikator dengan nilai *loading factor* pada kisaran 0,50 hingga 0,70 masih dapat dipertahankan dalam model penelitian, selama nilai AVE pada konstruk terkait telah memenuhi batas minimum yang disyaratkan. Oleh karena itu, indikator-indikator yang memenuhi ketentuan tersebut dinilai layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

b. Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan empiris yang jelas dengan konstruk lainnya. Hal ini dapat dilihat dari kriteria *Fornell-Larcker*, di mana akar kuadrat AVE dari masing-masing variabel harus lebih tinggi daripada korelasi antar variabel (Priadana & Sunarsi, 2021). Apabila kriteria ini terpenuhi, maka konstruk dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator dapat memberikan hasil yang konsisten. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai ukuran utama reliabilitas internal. Jika nilainya melebihi 0,70, maka konstruk tersebut dianggap reliabel (Sahir, 2022). Uji reliabilitas ini penting untuk memastikan stabilitas hasil pengukuran serta konsistensi antar item pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner.

3.9.2.2 Inner Model

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, tahap selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural. Model ini digunakan untuk menilai hubungan sebab-akibat antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Pengujian *inner model* bertujuan untuk melihat seberapa kuat, arah (positif atau negatif), dan signifikansi hubungan antar variabel secara statistik (Wang, 2017). Dengan kata lain, *inner model* merepresentasikan bagian inti dari analisis struktural karena berfokus pada pengujian hubungan teoretis yang mendasari fenomena penelitian. *inner model* dilakukan dengan beberapa tahapan, antara lain:

1. Nilai *R-Square* / R^2

Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen secara simultan dalam mempengaruhi variabel dependen. Semakin tinggi nilai *R-Square*, maka semakin kuat kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Nilai *R-Square* sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 sedang, dan 0,25 lemah. Nilai *R-Square* juga menjadi tolok ukur penting untuk menilai kesesuaian model struktural. Nilai yang tinggi menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan variasi data dengan baik (Malhotra, 2006).

2. Koefisien Jalur dan Nilai Signifikansi (*Path Coefficient* & *P-Value*)

Path coefficient menggambarkan arah serta kekuatan hubungan antarvariabel. Nilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan. Untuk menentukan apakah

hubungan ini signifikan atau tidak, menggunakan *p-value*. Hubungan dianggap signifikan (dan hipotesis diterima) jika *p-value* < 0,05. Analisis ini menjadi dasar dalam menerima atau menolak hipotesis yang telah diajukan (Priadana & Sunarsi, 2021).

3. Nilai *F-Square* / F^2

Nilai f^2 digunakan untuk mengukur seberapa kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian ini membantu peneliti menilai seberapa berdampak setiap variabel secara individual pada model secara keseluruhan (Sahir, 2022).

Tabel 3. 3 Kriteria Nilai *F-Square*

Nilai <i>F-Square</i>	Interpretasi
< 0,02	Tidak adanya pengaruh
0,02 – < 0,15	Pengaruh kecil
0,15 – < 0,35	Pengaruh sedang
$\geq 0,35$	Pengaruh besar

4. Relevansi Prediktif (*Predictive Relevance* / Q^2)

Uji Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi nilai variabel endogen. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik, sedangkan nilai negative menunjukkan kemampuan prediksi yang rendah. Dengan demikian, uji ini menjadi salah satu kriteria penting untuk menilai kualitas keseluruhan model struktural. (Wang, 2017).

5. Kelayakan Model (*Model Fit*)

Uji *Model Fit* digunakan untuk memastikan sejauh mana model penelitian sesuai dengan data empiris. Dalam PLS-SEM salah satu ukurannya Adalah *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Nilai SRMR yang rendah ($\leq 0,08$) menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik dan layak untuk diinterpretasikan lebih lanjut. Sebaliknya, nilai SRMR yang tinggi, yaitu di atas 0,10 menunjukkan bahwa model kurang sesuai dengan data. (Malhotra, 2006).

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah dinamika kerja kelompok mahasiswa dalam program Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2026. KKM merupakan program pengabdian masyarakat yang menjadi bagian fundamental dari kurikulum pendidikan tinggi di UIN Malang, program ini bertujuan untuk mengaplikasikan nilai-nilai sains dan agama dalam konteks sosial. Sebagai institusi yang menekankan pada kedalaman spiritual dan keagungan akhlak, UIN Malang merancang program KKM agar mahasiswa mampu beradaptasi dan memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat. Keberhasilan program ini sangat bergantung pada bagaimana setiap kelompok mengelola sumber daya manusia dan koordinasi internal di tengah lingkungan lapangan yang dinamis dan penuh tantangan.

Gambar 4. 1 Jumlah Peserta KKM Uin Malang 2026



Peserta KKM UIN Malang 2026 terdiri dari mahasiswa berbagai fakultas yang disatukan dalam kelompok-kelompok kerja lintas disiplin ilmu.

Meskipun mereka memiliki kompetensi akademik yang tinggi, para mahasiswa ini berada dalam fase transisi dari lingkungan kelas yang terstruktur menuju lingkungan masyarakat yang heterogen. Keberagaman latar belakang ekonomi, sosial, dan sudut pandang antar anggota kelompok menjadikannya sebagai unit organisasi kecil yang rentan terhadap perbedaan persepsi. Karakteristik mahasiswa sebagai generasi muda yang kritis dan ekspresif memberikan warna tersendiri dalam interaksi kelompok, di mana gaya kepemimpinan dan pengelolaan konflik menjadi faktor krusial dalam menentukan keharmonisan hubungan kerja selama masa pengabdian berlangsung.

Dinamika kerja kelompok KKM 2026 diwujudkan melalui pelaksanaan berbagai program kerja, mulai dari bidang keagamaan, pendidikan, hingga pemberdayaan ekonomi desa. Dalam pelaksanaannya, performa tim (team performance) diuji melalui efektivitas kolaborasi dan ketepatan pencapaian target program di lokasi pengabdian. Identitas kepemimpinan dalam kelompok sering kali muncul secara organik, di mana ketua kelompok dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu meredam konflik interpersonal yang timbul akibat intensitas interaksi yang tinggi. Gambaran mengenai struktur koordinasi, lingkungan kerja KKM, dan output atau permasalahan akhir yang terjadi dan mencakup interaksi antar mahasiswa menjadi landasan utama untuk memahami bagaimana variabel konflik dan kepemimpinan saling terhubung dalam mempengaruhi kinerja kelompok.

Gambar 4. 2 Tindak Kriminal Pada Mahasiswa KKM Uin Malang di Poncokusumo



Dinamika interaksi di lapangan selama masa pengabdian sering kali memunculkan fenomena konflik interpersonal yang cukup menonjol di antara mahasiswa. Perbedaan pendapat dalam penentuan skala prioritas program kerja atau pembagian tugas harian tidak hanya dipersepsikan sebagai kendala teknis, tetapi juga sebagai manifestasi dari benturan ego dan tekanan lingkungan sosial yang tinggi. Fenomena ini tercermin dari dinamika komunikasi internal kelompok serta aktivitas berbagi pengalaman (*digital storytelling*) mengenai tantangan hidup bermasyarakat yang banyak diunggah mahasiswa melalui platform media sosial. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan program kerja sangat bergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan ketua kelompok dalam menavigasi ketegangan emosional dan menjaga soliditas tim.

Secara keseluruhan, kelompok mahasiswa KKM UIN Malang 2026 merepresentasikan miniatur organisasi yang sangat relevan dengan dinamika perilaku organisasi saat ini. Perpaduan antara gaya kepemimpinan yang variatif dan kemunculan konflik interpersonal yang bersifat organik mampu menciptakan keragaman dalam respons serta pencapaian performa tim di lapangan. Hal ini menjadikan dinamika kelompok KKM sebagai objek yang sangat tepat untuk diteliti lebih lanjut guna memahami bagaimana faktor-faktor psikososial dan manajerial saling berkelindan dalam mempengaruhi efektivitas kerja kolektif, terutama dalam lingkungan yang menuntut adaptasi cepat dan kolaborasi lintas disiplin ilmu.

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 200 orang yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Responden merupakan mahasiswa yang sedang atau telah melaksanakan kegiatan Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM) tahun 2026, serta menjalankan program pengabdian masyarakat tersebut di wilayah Kecamatan Poncokusumo. Selain itu, responden yang dijadikan sampel adalah mahasiswa yang terlibat aktif dalam dinamika kelompok selama masa KKM, sehingga respons yang diberikan

mencerminkan pengalaman nyata mengenai *interpersonal conflict* dan *leadership style* yang dirasakan serta dampaknya terhadap team performance selama kegiatan berlangsung. Untuk mendukung analisis yang lebih terstruktur, karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, serta desa lokasi KKM, yang selanjutnya disajikan dalam tabel karakteristik responden.

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Frekuensi
1	laki-laki	118	49,4%
2	perempuan	122	51%
	total	239	100%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan, yaitu sebesar 51%. Hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa perempuan lebih banyak terlibat sebagai responden dalam memberikan penilaian terhadap dinamika kelompok selama masa Kuliah Kerja Mahasiswa 2026. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa mahasiswa perempuan cenderung lebih proaktif dalam merefleksikan pengalaman mereka terkait *interpersonal conflict* dan *leadership style* yang dirasakan di lapangan. Dengan demikian, perempuan kelompok yang lebih dominan dalam memberikan persepsi pada penelitian ini.

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Desa KKM

Karakteristik responden berdasarkan desa KKM dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Desa KKM

No	Nama Desa	Jumlah	Frekuensi
1	Argosuko	30	13%
2	Arjosari	2	1%
3	Bendosari	1	0%
4	Dalisodo	1	0%
5	Dampit	1	0%
6	Dawuhan	35	15%
7	Jarakijo	1	0%
8	Kalipare	1	0%
9	Karanganyar	34	14%
10	Karangnongko	17	7%
11	Kiduldalem	1	0%
12	Lawang	1	0%
13	Ngadas	25	10%
14	Ngebruk	1	0%
15	Pajaran	1	0%
16	Pakiskembar	1	0%
17	Poncokusumo	5	2%
18	Pujon	1	0%
19	Sidorejo	1	0%
20	Sumberejo	23	10%
21	Toyomarto	1	0%
22	Villa Bukit Tidar	1	0%

23	Wonomulyo	20	8%
24	Wonorejo	25	10%
25	Wonosalam	2	1%
26	Wringinanom	3	1%
27	Malaysia	1	0%
28	O	1	0%
29	Kosong	2	1%
	total	239	100%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden melakukan kegiatan KKM didesa Dawuhan dengan persentase sebesar 15%. Hal ini menunjukkan bahwa wilayah tersebut menjadi area dengan kontribusi responden paling tinggi dalam penelitian ini. Selain itu, Karanganyar dan Argosuko juga menyumbang jumlah responden yang cukup besar. Dengan demikian, Lowokwaru merupakan domisili yang paling dominan dalam karakteristik responden penelitian ini.

4.1.3 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif dilakukan untuk melihat kecenderungan jawaban responden terhadap seluruh pernyataan yang terdapat pada instrumen penelitian. Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert empat poin, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” (1) hingga “Sangat Setuju” (4). Penyajian data dilakukan dalam bentuk distribusi frekuensi dan nilai rata-rata pada masing-masing variabel, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai pola respons yang muncul dari responden. Hasil analisis deskriptif ini menjadi dasar awal dalam memahami kecenderungan data sebelum dilakukan pengujian lebih lanjut pada tahap analisis selanjutnya.

4.1.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel *Interpersonal conflict*

Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Variabel *Interpersonal conflict*

Item	Keterangan								Jumlah	Modus
	1 (STS)		2 (TS)		3 (S)		4 (SS)			
	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1.1	37	15%	59	25%	98	41%	45	19%	239	3
X1.1.2	54	23%	64	27%	4	2%	117	49%	239	4
X1.2.1	53	22%	67	38%	72	30%	47	20%	239	3
X1.2.2	61	26%	44	18%	79	33%	55	23%	239	3
X1.3.1	53	22%	49	21%	63	26%	74	31%	239	4
X1.3.2	50	21%	70	29%	71	30%	48	20%	239	3

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa jawaban responden pada variabel *Interpersonal conflict* (X1) didominasi oleh kategori setuju dan sangat setuju pada seluruh item pernyataan. Pada item X1.1.1, jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah setuju, dengan jumlah responden sebanyak 98 orang. Selanjutnya, pada item X1.1.2, jawaban responden yang paling sering muncul adalah sangat setuju dengan jumlah 117 responden.

Pada item X1.2.1, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju sebanyak 72 responden, begitu juga pada item X1.2.2 jawaban yang dominan juga berada pada kategori setuju dengan jumlah 79 responden. Untuk item X1.3.1, jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah sangat setuju sebanyak 74 responden, sementara pada item X1.3.2 jawaban setuju mendominasi dengan jumlah 71 responden.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden secara umum memberikan penilaian yang positif terhadap variabel *Interpersonal conflict*. Dominasi jawaban setuju dan sangat setuju menunjukkan bahwa aspek *Interpersonal Conflict* yang diukur dalam penelitian ini dapat diterima dengan baik oleh responden.

4.1.3.2 Distribusi Frekuensi Variabel *Leadership style*

Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Variabel *Leadership style*

Item	Keterangan								Jumlah	Modus
	1 (STS)		2 (TS)		3 (S)		4 (SS)			
	F	%	F	%	F	%	F	%		
X2.1.1	18	8%	31	13%	101	42%	89	37%	239	3
X2.1.2	16	7%	28	12%	102	43%	93	39%	239	3
X2.2.1	21	9%	19	8%	103	43%	96	40%	239	3
X2.2.2	14	6%	28	12%	102	43%	95	40%	239	3
X2.3.1	16	7%	21	9%	107	45%	95	40%	239	3
X2.3.2	15	6%	23	10%	96	40%	105	44%	239	4
X2.4.1	15	6%	23	10%	101	42%	100	42%	239	3
X2.4.2	20	8%	24	10%	106	44%	89	37%	239	3
X2.5.1	18	8%	21	9%	106	44%	94	39%	239	3
X2.5.2	13	5%	23	10%	97	41%	106	44%	239	4
X2.6.1	21	9%	21	9%	99	41%	98	41%	239	3
X2.6.2	22	9%	25	10%	120	50%	72	30%	239	3

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa jawaban responden pada variabel *Leadership style* (X2) didominasi oleh kategori setuju dan sangat setuju pada seluruh item pernyataan. Pada item X2.1.1, jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah setuju dengan jumlah 101 responden. Selanjutnya, pada item X2.1.2, jawaban yang dominan adalah setuju sebanyak 102 responden.

Pada item X2.2.1, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan jumlah 103 responden, begitu juga pada item X2.2.2 jawaban yang paling sering muncul adalah setuju sebanyak 102 responden.

Selanjutnya item X2.3.1, jawaban yang dominan berada pada kategori setuju dengan jumlah 107 responden, sementara pada item X2.3.2 jawaban sangat setuju mendominasi dengan jumlah 105 responden.

Pada item X2.4.1, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan jumlah 101 responden, begitu juga pada item X2.4.2 jawaban yang paling sering muncul adalah setuju sebanyak 106 responden.

Selanjutnya item X2.5.1, jawaban yang dominan berada pada kategori setuju dengan jumlah 106 responden, sementara pada item X2.5.2 jawaban sangat setuju mendominasi dengan jumlah 106 responden.

Selanjutnya item terakhir X2.6.1, jawaban yang dominan berada pada kategori setuju dengan jumlah 99 responden, sementara pada item X2.6.2 jawaban sangat setuju mendominasi dengan jumlah 120 responden

Berdasarkan distribusi jawaban tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden menilai aspek *Leadership style* secara positif. Dominasi jawaban setuju dan sangat setuju menunjukkan bahwa tingkat *Leadership style* terhadap indikator yang diukur dalam variabel ini tergolong baik.

4.1.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel *Cynicism*

Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel *Cynicism*

Item	Keterangan								Jumlah	Modus
	1 (STS)		2 (TS)		3 (S)		4 (SS)			
	F	%	F	%	F	%	F	%		
Z1.1	40	17%	81	34%	66	28%	52	22%	239	2
Z1.2	41	17%	55	23%	50	21%	93	39%	239	4
Z2.1	64	27%	56	23%	72	30%	47	20%	239	3
Z2.2	63	26%	47	20%	77	32%	52	22%	239	3
Z3.1	62	26%	58	24%	73	31%	46	19%	239	3
Z3.2	42	18%	60	25%	83	35%	54	23%	239	3

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa jawaban responden pada variabel *Cynicism* (Z) didominasi oleh kategori setuju pada sebagian item pernyataan. Pada item Z1.1, jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah tidak setuju sebanyak 81 responden. Selanjutnya, pada item Z1.2, jawaban responden yang paling sering muncul adalah sangat setuju dengan jumlah 93 responden.

Pada item Z2.1, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju sebanyak 72 responden, begitu juga pada item Z2.2 jawaban yang dominan berada pada kategori tidak setuju dengan jumlah 77 responden.

Untuk item Z3.1, kembali jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah setuju sebanyak 73 responden, sementara pada item Z3.2 jawaban sangat tidak setuju mendominasi dengan jumlah 83 responden.

Berdasarkan frekuensi jawaban tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden memberikan penilaian yang positif terhadap variabel *Cynicism*. Dominasi jawaban setuju menunjukkan bahwa tingkat *Expertise* yang diukur dalam penelitian ini dinilai baik oleh responden.

4.1.3.4 Distribusi Frekuensi Variabel *Team Performance*

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel *Team Performance*

Item	Keterangan								Jumlah	Modus
	1 (STS)		2 (TS)		3 (S)		4 (SS)			
	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1.1	18	8%	70	29%	64	27%	87	36%	239	4
Y1.2	21	9%	70	29%	65	27%	83	35%	239	4
Y2.1	31	13%	70	29%	54	23%	84	35%	239	4
Y2.2	22	9%	72	30%	75	31%	70	29%	239	3
Y3.1	31	13%	74	31%	45	19%	89	37%	239	4
Y3.2	32	13%	72	30%	89	37%	46	19%	239	3
Y4.1	39	16%	85	36%	54	23%	61	26%	239	2
Y4.2	37	15%	70	29%	64	27%	68	28%	239	2

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa jawaban responden pada variabel *Team Performance* (Y) sebagian besar berada pada kategori sangat setuju. Pada item Y1.1, jawaban yang paling sering muncul adalah sangat setuju dengan jumlah 87 responden. Selanjutnya, pada item Y1.2, jawaban sangat setuju juga mendominasi dengan jumlah 83 responden.

Pada item Y2.1, kembali jawaban responden yang paling banyak dipilih adalah sangat setuju sebanyak 84 responden, sedangkan pada item Y2.2 jawaban yang dominan berada pada kategori setuju dengan jumlah 75 responden. Untuk item Y3.1, jawaban yang paling sering muncul adalah sangat setuju sebanyak 89 responden, adapun pada item Y3.2 jawaban setuju mendominasi dengan jumlah 89 responden.

Untuk item Y4.1, jawaban yang paling sering muncul adalah sangat tidak setuju sebanyak 85 responden, begitu juga pada item Y4.2 jawaban tidak setuju mendominasi dengan jumlah 70 responden.

Berdasarkan distribusi frekuensi tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden menunjukkan kecenderungan *Team Performance* yang cukup rendah. Dominasi jawaban sangat setuju dan setuju mengindikasikan bahwa responden memiliki penurunan *Team Performance* dilingkungan KKM mereka.

4.1.4 Analisis Data

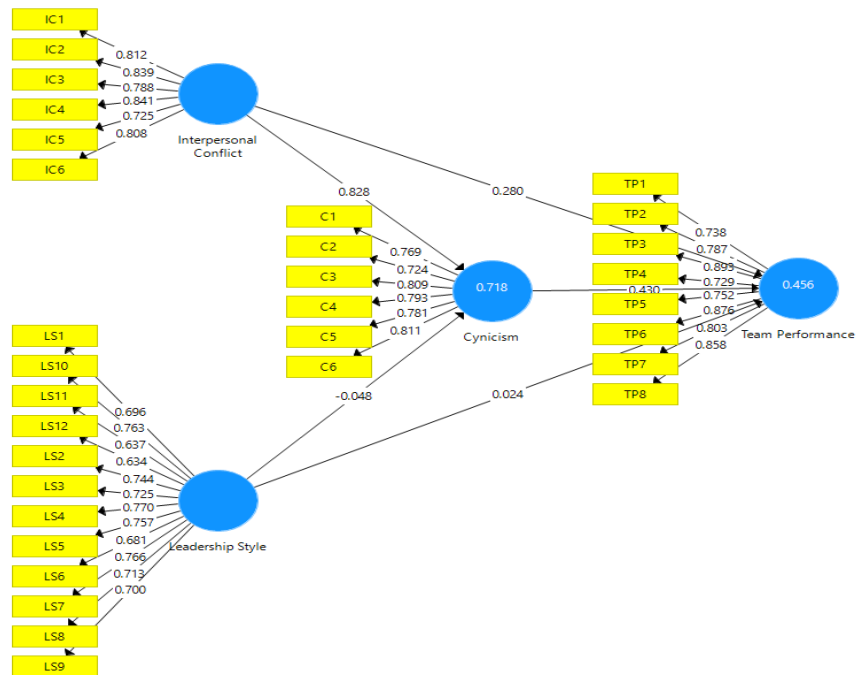
Data merupakan komponen penting dalam penelitian kuantitatif karena menjadi dasar untuk menguji hipotesis dan

4.1.4.1 Uji *Outer Model*

4.1.4.1.1 Uji Validitas Kovergen

Uji validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0,50 yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan sebagian besar varians indikator (Wang, 2017). Hasil pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini diperoleh melalui pengolahan data menggunakan SmartPLS dan disajikan pada tabel berikut.

Gambar 4. 3 Uji Outer Model (Running Pertama)



Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji outer model yang dilakukan, maka dapat diperoleh nilai *loading factor* yang disajikan dalam tabel 4.7

Tabel 4. 7 Nilai Loading Factor (Running Pertama)

Nama Item	Cynicism (Z)	Interpersonal conflict (X1)	Leadership style (X2)	Team Performance (Y)	Keterangan
C1	0.769				Valid
C2	0.724				Valid
C3	0.809				Valid
C4	0.793				Valid
C5	0.781				Valid
C6	0.811				Valid
IC1		0.812			Valid
IC2		0.839			Valid
IC3		0.788			Valid
IC4		0.841			Valid
IC5		0.725			Valid
IC6		0.808			Valid
LS1			0.696		Tidak Valid

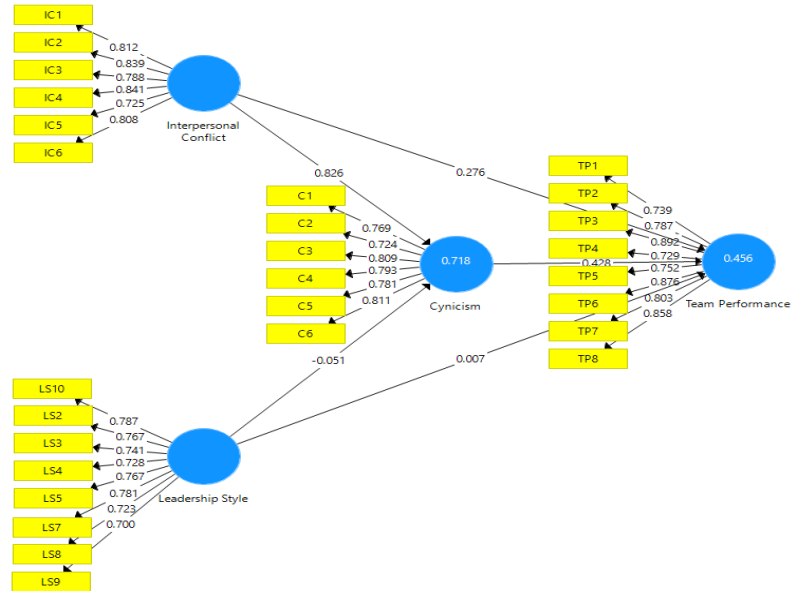
LS10			0.763		Valid
LS11			0.637		Tidak Valid
LS12			0.634		Tidak Valid
LS2			0.744		Valid
LS3			0.725		Valid
LS4			0.770		Valid
LS5			0.757		Valid
LS6			0.681		Tidak Valid
LS7			0.766		Valid
LS8			0.713		Valid
LS9			0.700		Valid
TP1				0.738	Valid
TP2				0.787	Valid
TP3				0.893	Valid
TP4				0.729	Valid
TP5				0.752	Valid
TP6				0.876	Valid

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada Tabel 4.7, diketahui bahwa masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,70 sehingga belum memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel *Leadership style* (X2), indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,70 yaitu LS1, sebesar 0.696, LS11 sebesar 0.637, LS6 sebesar 0.681 dan LS12 sebesar 0.634.

Berdasarkan hasil tersebut, dilakukan penghapusan beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,70. Selanjutnya, dilakukan proses *running* data kedua untuk memperoleh hasil uji *outer model* yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Berikut merupakan hasil uji *outer model* pada running kedua yang disajikan pada Gambar 4.4

Gambar 4. 4 Uji *Outer Model*
(*Running Kedua*)



Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji *outer model* yang dilakukan pada *running kedua*, maka dapat diperoleh nilai *loading factor* yang disajikan dalam Tabel

Tabel 4. 8 Nilai *Loading Factor* (*Running Kedua*)

Nama Item	<i>Cynicism</i> (Z)	<i>Interpersonal conflict</i> (X1)	<i>Leadership style</i> (X2)	Team Performance (Y)	Keterangan
C1	0.769				Valid
C2	0.724				Valid
C3	0.809				Valid
C4	0.793				Valid
C5	0.781				Valid
C6	0.811				Valid
IC1		0.812			Valid
IC2		0.839			Valid
IC3		0.788			Valid
IC4		0.841			Valid
IC5		0.725			Valid
IC6		0.808			Valid
LS10			0.784		Valid
LS2			0.761		Valid

LS3			0.746		Valid
LS4			0.723		Valid
LS5			0.770		Valid
LS7			0.773		Valid
LS8			0.719		Valid
LS9			0.703		Valid
TP1				0.739	Valid
TP2				0.787	Valid
TP3				0.892	Valid
TP4				0.729	Valid
TP5				0.752	Valid

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada Tabel 4.8, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel *Interpersonal conflict* (X1), *Leadership style* (X2), dan *Cynicism* (Z) telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai *loading factor* $\geq 0,70$. Indikator-indikator pada masing-masing variabel tersebut menunjukkan kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk yang diukur, sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid secara konvergen.

Sementara itu, pada variabel *Team Performance* (Y), seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai *loading factor* $\geq 0,70$. Dengan demikian, hasil *running* kedua menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen, sehingga model pengukuran telah memenuhi persyaratan dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya.

Selanjutnya, pada uji konvergen validitas dengan memerhatikan nilai AVE yang disajikan pada Tabel 4.9

Tabel 4. 9 Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Nilai AVE	Keterangan
<i>Interpersoal Conflict (X1)</i>	0.645	Valid
<i>Leadership style (X2)</i>	0.549	Valid
<i>Cynicism (Z)</i>	0.611	Valid

<i>Team Performance</i> (Y)	0.651	Valid
-----------------------------	-------	-------

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji pada Tabel 4.9, diketahui bahwa nilai AVE pada masing-masing variabel telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Variabel *Interpersonal conflict* memiliki nilai AVE sebesar 0,645, variabel *Leadership style* sebesar 0,549, variabel *Cynicism* sebesar 0,611, dan variabel *Team Performance* sebesar 0,651. Nilai AVE tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dinyatakan valid.

4.4.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan dapat dilihat melalui perbandingan nilai *cross loading*, di mana indikator diharapkan memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain (Hair, 2019). Selain itu, pengujian validitas diskriminan juga dilakukan dengan menggunakan kriteria *Fornell–Larcker*, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat nilai AVE pada masing-masing konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk, di mana akar kuadrat AVE harus lebih besar daripada korelasi antar variabel (Priadana & Sunarsi, 2021). Apabila kriteria tersebut terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4. 10 Nilai *Cross Loading*

Nama Item	<i>Cynicism</i>	<i>Interpersonal conflict</i>	<i>Leadership style</i>	Team Performance
C1	0.769	0.667	-0.242	0.491
C2	0.724	0.548	-0.207	0.597
C3	0.809	0.721	-0.349	0.483
C4	0.793	0.684	-0.277	0.457
C5	0.781	0.668	-0.340	0.456
C6	0.811	0.676	-0.281	0.603

IC1	0.668	0.812	-0.271	0.604
IC2	0.690	0.839	-0.259	0.497
IC3	0.677	0.788	-0.450	0.427
IC4	0.770	0.841	-0.305	0.579
IC5	0.591	0.725	-0.222	0.456
IC6	0.667	0.808	-0.345	0.478
LS10	-0.311	-0.318	0.784	-0.246
LS2	-0.296	-0.312	0.761	-0.222
LS3	-0.244	-0.278	0.746	-0.194
LS4	-0.206	-0.222	0.723	-0.148
LS5	-0.294	-0.308	0.770	-0.192
LS7	-0.353	-0.325	0.773	-0.214
LS8	-0.207	-0.240	0.719	-0.153
LS9	-0.240	-0.260	0.703	-0.131
TP1	0.524	0.516	-0.208	0.739
TP2	0.590	0.567	-0.230	0.787
TP3	0.561	0.531	-0.198	0.892
TP4	0.542	0.520	-0.253	0.729
TP5	0.403	0.374	-0.054	0.752
TP6	0.545	0.532	-0.253	0.876
TP7	0.531	0.524	-0.206	0.803

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada Tabel 4.10, dapat diketahui bahwa nilai loading setiap indikator pada konstruk yang diukurnya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstruk yang diukur dengan konstruk lain secara jelas. Dengan demikian, indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Selanjutnya, hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell–Larcker* disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11 Nilai Fornell-Larcker Criterion

	<i>Cynicism</i>	<i>Interpersonal conflict</i>	<i>Leadership style</i>	Team Performance
<i>Cynicism</i>	0.782			
<i>Interpersonal conflict</i>	0.846	0.803		
<i>Leadership style</i>	-0.362	-0.383	0.741	
Team Performance	0.659	0.635	-0.249	0.807

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.11, hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan nilai *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa sebagian besar konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi terhadap konstruk lainnya. Variabel *Leadership style* memiliki nilai *Fornell-Larcker* sebesar 0,741, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel *Cynicism* (-0,362), *Interpersonal conflict* (-0,383), dan *Team Performance* (-0,249). Demikian pula variabel *Team Performance* memiliki nilai *Fornell-Larcker* sebesar 0,807, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa kedua konstruk tersebut telah mampu membedakan diri secara memadai dari konstruk lain dalam model penelitian.

Namun demikian, pada variabel *Cynicism* dan *Interpersonal conflict* masih ditemukan permasalahan *discriminant validity*. Nilai *Fornell-Larcker* pada variabel *Cynicism* sebesar 0,782 lebih rendah dibandingkan korelasinya dengan variabel *Interpersonal conflict* sebesar 0,846. Begitu pula nilai *Fornell-Larcker* pada variabel *Interpersonal conflict* sebesar 0,803 juga lebih rendah dibandingkan korelasinya dengan variabel *Cynicism* sebesar 0,846. Kondisi ini menunjukkan bahwa kedua konstruk memiliki tingkat hubungan yang sangat tinggi sehingga belum dapat dibedakan secara optimal berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*.

4.4.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Pengujian reliabilitas dalam

penelitian ini dilihat melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan lebih besar dari 0,70 (Sahir, 2022). Uji reliabilitas ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini selanjutnya disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4. 12 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
<i>Interpersonal conflict (X1)</i>	0.889	0.916	<i>Reliabel</i>
<i>Leadership style (X2)</i>	0.898	0.916	<i>Reliabel</i>
<i>Cynicism (Z)</i>	0.872	0.904	<i>Reliabel</i>
<i>Team Performance (Y)</i>	0.922	0.937	<i>Reliabel</i>

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat diketahui bahwa variabel *Interpersonal conflict* memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,916 dan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,889. Pada variabel *Leadership style*, nilai *Composite Reliability* sebesar 0,916 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,898. Selanjutnya, variabel *Cynicism* memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,904 dan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,872. Sementara itu, variabel *Team Performance* menunjukkan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,937 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,922. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan *reliabel*.

4.1.4.2 Uji Inner Model

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid dan reliabel, tahap selanjutnya dalam analisis adalah pengujian *inner model* atau model struktural. Pengujian *inner model* dilakukan untuk menilai hubungan sebab-

akibat antar variabel laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Melalui pengujian ini, dapat diketahui seberapa kuat pengaruh antar variabel, arah hubungan, serta kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti (Wang, 2017). Uji *inner model* dalam penelitian ini meliputi pengujian nilai *R-Square* (R^2), *path coefficient* dan nilai signifikansi, *F-Square* (F^2), *Specific Indirect Effect* serta *model fit* sebagai dasar dalam mengevaluasi kualitas model struktural yang digunakan.

4.1.4.2.1 Nilai *R-Square* (R^2)

Nilai *R-Square* (R^2) digunakan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model struktural. Semakin besar nilai *R-Square*, maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variasi data penelitian. Secara umum, nilai *R-Square* sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 sedang, dan 0,25 lemah (Malhotra, 2006).

Tabel 4. 13 Hasil Uji *R-Square*

	<i>R-square</i>	Persentase	Keterangan
Team performance (Y)	0.717	71,1%	Sedang
<i>Cynicism</i> (Z)	0.456	45,8%	Kuat

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.13, diketahui bahwa nilai *R-Square* pada variabel *Team Performance* sebesar 717 atau 71,7%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel *Team Performance* sebesar 71.7%, sedangkan sisanya sebesar 28,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Dengan demikian, nilai *R-Square* tersebut termasuk dalam kategori kuat, sehingga model struktural yang digunakan memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik.

Begitu juga dengan Variabel *Cynicism* yang memiliki nilai *R-Square* 0.456 atau 45,6% yang menunjukkan bahwa variabel mediasi dalam penelitian

ini mampu menjelaskan variabel *Cynicism* sebesar 45,6%, sedangkan sisanya sebesar 54,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

4.1.4.2.2 Uji *Path Coefficient*, *P-Value* dan *Specific Indirect Effect*

Path coefficient digunakan untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antar variabel dalam model struktural sekaligus sebagai dasar pengujian hipotesis penelitian. Nilai *path coefficient* menunjukkan arah hubungan, di mana nilai positif menandakan hubungan searah dan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan. Untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel, pengujian dilakukan dengan melihat nilai *p-value*. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima (Priadana & Sunarsi, 2021). Hasil pengujian *path coefficient* dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4. 14 Nilai *Path Coefficient*

	<i>Original Sample</i>	Keterangan
<i>Interpersonal conflict (X1) -> Team Performance (Y)</i>	0.278	Positif
<i>Leadership style (X2) -> Team Performance (Y)</i>	0.012	Positif
<i>Interpersonal conflict (X1) -> Cynicism (Z)</i>	0.829	Positif
<i>Leadership style (X2) -> Cynicism (Z)</i>	-0.045	Negatif
<i>Cynicism (Z) -> Team Performance (Y)</i>	0.428	Positif
<i>Interpersonal conflict (X1) -> Cynicism (Z) -> Team Performance (Y)</i>	0.355	Positif
<i>Leadership style (X2) -> Cynicism (Z) -> Team Performance (Y)</i>	-0.019	Negatif

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.14, nilai *path coefficient* pada seluruh hubungan variabel menunjukkan arah pengaruh yang bervariasi, yang ditandai dengan nilai koefisien berada di atas dan dibawah nol. Variabel *Interpersonal conflict* memiliki nilai koefisien sebesar 0,278, variabel *Leadership style* sebesar -

0,012, dan variabel *Cynicism* sebesar 0,428 terhadap *Team Performance*. Sedangkan nilai variabel *Interpersonal Conflict* 0,829 dan *Leadership style* - 0.045 terhadap *Cynicism*. Selanjutnya nilai *Interpeprsonal Conflict* > *Cynicism* > *Team performance* adalah 0.355 sedangkan *Leadership style* > *Cynicism* > *Team performance* adalah -0.019.

Tabel 4. 15 Nilai *T-Statistics* dan *P-Values*

	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
<i>Interpersonal conflict (X1) -> Team Performanve (Y)</i>	3.106	0.002	Signifikan
<i>Leadership style (X2) -> Team Performance (Y)</i>	0.335	0.738	Tidak Signifikan
<i>Interpersonal conflict (X1) -> Cynicism (Z)</i>	32.057	0.000	Signifikan
<i>Leadership Style (X1) -> Cynicism (Z)</i>	1.507	0.133	Tidak Signifikan
<i>Cynicism (Z) -> Team Performance (Y)</i>	4.793	0.000	Signifikan
<i>Interpersonal conflict (X1) -> Cynicism (Z) -> Team Performance (Y)</i>	4.732	0.000	Signifikan
<i>Leadership style (X2) -> Cynicism (Z) -> Team Performance (Y)</i>	1.352	0.177	Tidak Signifikan

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.15, sebagian hasil pengujian signifikansi menunjukkan pengaruh signifikan antara *Interpersonal conflict* terhadap *Team Performance*, *Interpersonal conflict* terhadap *Cynicism*, *Cynicism* terhadap *Team Performance*, dan *Interpersonal conflict* terhadap *Team Performance* melalui *Cynicism* karena nilai *p-values* lebih besar dari 0,05 dan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96.

Sedangkan *Leadership style* terhadap *Team Performance*, *Leadership style* terhadap *Cynicism* dan *Leadership style* terhadap *Team Performance* melalui *Cynicism* tidak signifikan karena nilai *p-values* lebih besar dari 0,05 dan nilai *t-statistics* lebih kecil dari 1,96.

4.1.4.2.3 Nilai *F-Square*

Nilai *F-Square* (F^2) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dalam model struktural (Sahir, 2022). Berikut hasil pengujian *f-square* pada penelitian ini sebagaimana disajikan dalam tabel 4.18.

Tabel 4. 16 Nilai *F-Square*

	Team Performance (Y)	Keterangan
<i>Interpersonal conflict</i> (X1) -> Team Performanve (Y)	0.039	Pengaruh Kecil
<i>Leadership style</i> (X2) -> Team Performance (Y)	0.000	Tidak Berpengaruh
<i>Cynicism</i> (Z) -> Team Performance (Y)	0.095	Pengaruh kecil
<i>Interpersonal conflict</i> (X1) -> <i>Cynicism</i> (Z)	2.074	Pengaruh Besar
<i>Leadership style</i> (X2) -> <i>Cynicism</i> (Z)	0.006	Tidak Berpengaruh

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.16, variabel *Interpersonal conflict* memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,039 yang menunjukkan pengaruh kecil terhadap *Team Performance*. Variabel *Leadership style* menunjukkan tidak berpengaruh dengan nilai *F-Square* sebesar 0,000 terhadap *Team Performance*. Sementara itu, variabel *Cynicism* juga memiliki pengaruh kecil terhadap *Team Performance* dengan nilai *F-Square* sebesar 0.095. Selanjutnya variabel *Interpersonal conflict* memiliki nilai *F-Square* sebesar 2,074 yang menunjukkan pengaruh besar terhadap *Cynicism*. Variabel *Leadership style* menunjukkan tidak berpengaruh dengan nilai *F-Square* sebesar 0.006 terhadap *Cynicism*.

4.1.4.2.4 Kelayakan Model (*Model Fit*)

Uji *model fit* dilakukan untuk menilai apakah model struktural yang dibangun telah sesuai dengan data penelitian. Dalam analisis PLS-SEM, salah satu indikator yang digunakan untuk menilai kelayakan model adalah

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Nilai SRMR digunakan untuk melihat perbedaan antara matriks korelasi yang diobservasi dengan matriks korelasi yang diestimasi, di mana nilai SRMR yang rendah menunjukkan kesesuaian model yang baik.

Tabel 4. 17 Nilai Model Fit

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SMSR	0.082	0.082

Sumber: Data penelitian diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.17, nilai SRMR pada *saturated model* dan *estimated model* masing-masing sebesar 0.082. Nilai tersebut berada di bawah batas atas 0.10 dan batas bawah 0.08, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian masih dapat diterima.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh *Interpersonal conflict* terhadap *Team Performance*

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *interpersonal conflict* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *team performance*. Mengingat indikator *team performance* yang digunakan dalam penelitian ini bersifat negatif (pernyataan negatif), temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas *interpersonal conflict* yang terjadi di antara mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM), maka semakin tinggi pula penurunan atau hambatan dalam *team performance* mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa ketidakharmonisan hubungan antaranggota, seperti adanya gesekan pribadi atau perbedaan karakter yang tidak terselesaikan, menjadi faktor determinan yang secara nyata memperburuk pencapaian target dan efektivitas kerja kelompok selama masa pengabdian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori konflik yang menyatakan bahwa konflik hubungan (*relationship conflict*) cenderung mengalihkan energi anggota tim dari tugas utama mereka menuju upaya penyelesaian ketegangan pribadi. Dalam konteks mahasiswa KKM, keterbatasan waktu dan tekanan lingkungan baru di lokasi pengabdian dapat memperparah dampak konflik ini. Ketika mahasiswa terjebak dalam perselisihan antarpribadi, koordinasi tim menjadi terhambat, komunikasi menjadi tidak efektif, dan pada akhirnya, indikator-indikator *team performance* yang bersifat negatif akan meningkat secara signifikan.

Temuan ini didukung oleh penelitian meta-analisis dari (De Dreu & Weingart, 2003) yang menyatakan adanya korelasi negatif yang kuat antara konflik hubungan dengan performa tim di berbagai latar belakang. Dalam lingkup akademik, penelitian (Garcı et al., 2020) juga mengonfirmasi bahwa *interpersonal conflict* pada tim mahasiswa secara signifikan merusak efektivitas kerja sama tim. Hal ini memperkuat pandangan bahwa konflik yang tidak terkelola dengan baik pada kelompok mahasiswa KKM merupakan ancaman serius bagi keberhasilan program pengabdian masyarakat.

Ditinjau dari perspektif keislaman, dampak negatif dari *interpersonal conflict* ini dapat dikaitkan dengan konsep *tanāzu'* (perselisihan yang memicu perpecahan). Islam sangat menekankan pentingnya persatuan dan kerja sama dalam sebuah tim atau jamaah. Hal ini sejalan dengan QS. Al-Anfal ayat 46 yang menyatakan:

“Dan taatilah Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berselisih (tanāzu'), yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan kekuatanmu hilang (fasyal); dan bersabarlah. Sungguh, Allah beserta orang-orang yang sabar.”

Dalam *Tafsir Al-Mishbah*, Quraish Shihab menjelaskan bahwa kata *fasyal* dalam ayat tersebut bukan sekadar berarti kegagalan, melainkan hilangnya nyali dan kekuatan kolektif akibat perpecahan internal. Perselisihan antarpribadi (*tanāzu'*) di dalam kelompok KKM akan mengakibatkan energi tim terkuras untuk hal-hal yang tidak produktif, sehingga keberkahan dan kekuatan tim dalam menjalankan amanah pengabdian menjadi hilang. Dengan demikian, menghindari konflik interpersonal bukan hanya merupakan strategi manajerial untuk menjaga performa, tetapi juga merupakan bentuk pengamalan nilai-nilai ukhuwah untuk mencegah kegagalan (*fasyal*) yang dilarang dalam agama.

4.2.2 Pengaruh *Leadership style* terhadap *Team Performance*

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *leadership style* memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap team performance pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM). Dalam penelitian ini, indikator team performance disusun dalam bentuk pernyataan negatif, sehingga skor yang lebih tinggi mencerminkan semakin tingginya permasalahan atau rendahnya kinerja tim. Oleh karena itu, hubungan positif yang ditemukan menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi responden terhadap *leadership style* yang diterapkan dalam kelompok, cenderung diikuti oleh peningkatan skor permasalahan kinerja tim. Namun demikian, karena pengaruh tersebut tidak signifikan, *leadership style* tidak

dapat dinyatakan sebagai faktor yang secara nyata memengaruhi team performance pada kelompok KKM.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan gaya kepemimpinan tertentu dalam kelompok mahasiswa tidak serta-merta menentukan tingkat keberhasilan maupun permasalahan kinerja tim secara mutlak (abel et al., 2025). Dalam konteks KKM, di mana anggota kelompok memiliki latar belakang, karakteristik, dan kemampuan yang beragam, kinerja tim tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok saja (Hidayah & Rahmawati, 2022). Faktor-faktor lain seperti kualitas koordinasi antaranggota, efektivitas komunikasi, komitmen individu terhadap tujuan bersama, serta kemampuan adaptasi kelompok dalam menghadapi tantangan lapangan yang dinamis seringkali memiliki peran yang lebih besar dalam menentukan kondisi kinerja tim (Ratri, n.d.)

Hasil penelitian ini sejalan dengan perspektif kepemimpinan situasional yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dengan karakteristik dan kematangan kelompok yang dipimpin (Nguyen, 2023). Meskipun pemimpin berperan dalam memberikan arahan, keberhasilan pencapaian target tim tetap memerlukan dukungan aktif dan sinergi dari seluruh anggota kelompok (Wilson & Thompson, 2014). Dengan demikian, hubungan positif yang tidak signifikan antara *leadership style* dan team performance dalam studi ini menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan belum mampu menjelaskan fluktuasi kinerja tim secara nyata pada pelaksanaan KKM, mengingat adanya faktor-faktor situasional dan manajerial lain yang lebih dominan (Ozgen, 2010).

Ditinjau dari perspektif Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang bertujuan untuk mengarahkan dan menjaga keteraturan dalam suatu kelompok. Namun, keberhasilan suatu kelompok tidak hanya menjadi tanggung jawab pemimpin, melainkan juga seluruh anggotanya. Hal ini sejalan dengan firman Allah Swt. dalam QS. Al-Maidah ayat 2 yang memerintahkan umat Islam untuk

saling tolong-menolong dalam kebaikan dan ketakwaan. Dalam *Tafsir Al-Mishbah*, Quraish Shihab menjelaskan bahwa kerja sama dan kontribusi setiap individu merupakan unsur penting dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan memiliki peran dalam mengarahkan kelompok, kinerja tim tetap memerlukan partisipasi, tanggung jawab, dan komitmen seluruh anggota agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal.

4.2.3 Pengaruh *Interpersonal conflict* terhadap *Cynicism*

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *interpersonal conflict* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *cynicism* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM). Dalam penelitian ini, baik variabel *interpersonal conflict* maupun *cynicism* diukur menggunakan pernyataan yang bersifat negatif. Oleh karena itu, hubungan positif yang ditemukan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *interpersonal conflict* yang dirasakan oleh anggota kelompok, maka semakin tinggi pula sikap sinis yang muncul dalam diri anggota tim. Hasil ini mengindikasikan bahwa konflik yang terjadi antaranggota kelompok berkontribusi secara nyata terhadap terbentuknya pandangan negatif, rasa tidak percaya, serta kecenderungan untuk meragukan niat maupun tindakan anggota kelompok lainnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa *interpersonal conflict* yang tidak dikelola dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif. Ketika anggota kelompok sering mengalami perbedaan pendapat, kesalahpahaman, pertentangan pribadi, atau ketegangan dalam berinteraksi, mereka cenderung mengembangkan sikap pesimis terhadap kelompok maupun individu lain yang terlibat. Dalam konteks KKM, kondisi tersebut dapat muncul karena adanya perbedaan karakter, pola komunikasi, pembagian tugas, maupun ekspektasi antaranggota kelompok selama pelaksanaan program. Akumulasi konflik yang terjadi pada akhirnya dapat menumbuhkan *cynicism*

berupa rasa curiga, ketidakpercayaan, dan penilaian negatif terhadap lingkungan kelompok.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) yang menjelaskan bahwa kualitas hubungan antarindividu akan memengaruhi sikap dan respons psikologis yang muncul dalam suatu kelompok. Ketika individu menerima pengalaman interaksi yang negatif melalui konflik yang berulang, mereka cenderung membentuk evaluasi negatif terhadap pihak lain maupun terhadap kelompok secara keseluruhan. Kondisi tersebut kemudian memunculkan *cynicism* sebagai bentuk respons terhadap pengalaman sosial yang dianggap tidak menyenangkan.

Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Andersson dan Bateman (1997) yang menyatakan bahwa pengalaman negatif dalam lingkungan kerja dapat menjadi pemicu munculnya sikap sinis pada individu. Selain itu, penelitian Dean, Brandes, dan Dharwadkar (1998) menjelaskan bahwa konflik, ketidakpuasan, dan pengalaman interpersonal yang negatif merupakan faktor yang berkontribusi terhadap berkembangnya *cynicism*. Hasil penelitian ini memperkuat temuan-temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa konflik interpersonal yang terjadi dalam kelompok KKM mampu meningkatkan kecenderungan munculnya sikap sinis pada anggota kelompok.

Ditinjau dari perspektif Islam, konflik antarsesama manusia merupakan sesuatu yang dapat terjadi, namun Islam mengajarkan pentingnya menjaga ukhuwah, menghindari prasangka buruk, dan menyelesaikan perselisihan dengan cara yang baik. Allah Swt. berfirman dalam QS. Al-Hujurat ayat 10 bahwa orang-orang beriman adalah bersaudara dan diperintahkan untuk mendamaikan pihak yang berselisih. Dalam *Tafsir Al-Mishbah*, Quraish Shihab menjelaskan bahwa persaudaraan dan upaya islah (perdamaian) merupakan fondasi penting dalam menjaga keharmonisan hubungan sosial. Ketika konflik tidak diselesaikan dengan baik, individu dapat terjebak dalam prasangka, ketidakpercayaan, dan penilaian negatif terhadap orang lain yang pada akhirnya melahirkan sikap *cynicism*. Oleh karena itu, hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik interpersonal yang terjadi dalam kelompok, semakin tinggi pula kecenderungan munculnya sikap sinis, sehingga diperlukan komunikasi yang baik, sikap saling memahami, dan penyelesaian konflik secara bijaksana sesuai dengan nilai-nilai Islam.

4.2.4 Pengaruh *Leadership style* terhadap *Cynicism*

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *leadership style* memiliki hubungan negatif namun tidak signifikan terhadap *cynicism* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM). Hubungan negatif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam kelompok, maka kecenderungan munculnya sikap *cynicism* pada anggota tim cenderung menurun. Namun demikian, karena pengaruh yang ditemukan tidak signifikan, *leadership style* belum dapat dinyatakan sebagai faktor yang secara nyata memengaruhi tingkat *cynicism* dalam kelompok KKM.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan memiliki potensi untuk menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan mengurangi munculnya pandangan negatif di antara anggota kelompok, keberadaan gaya kepemimpinan tertentu belum tentu secara langsung mampu menghilangkan sikap sinis yang dimiliki anggota. Dalam konteks KKM, *cynicism* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti pengalaman konflik interpersonal, ketidakpuasan terhadap pembagian tugas, kesenjangan harapan dengan realitas pelaksanaan program, maupun dinamika hubungan antaranggota kelompok. Oleh karena itu, meskipun arah hubungan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih baik cenderung menurunkan *cynicism*, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk menghasilkan perubahan yang signifikan.

Hasil ini selaras dengan teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam membangun lingkungan kerja yang positif melalui pemberian arahan, dukungan, dan komunikasi yang efektif. Namun demikian, pembentukan sikap individu seperti *cynicism* tidak hanya dipengaruhi oleh

perilaku pemimpin, tetapi juga oleh pengalaman pribadi dan interaksi sosial yang dialami anggota kelompok. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik tidak selalu menjamin rendahnya tingkat *cynicism* apabila masih terdapat faktor-faktor lain yang memicu munculnya persepsi negatif dalam kelompok.

Temuan ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif cenderung berkaitan dengan penurunan sikap negatif anggota organisasi, namun pengaruhnya tidak selalu signifikan karena adanya faktor kontekstual yang lebih dominan. Penelitian oleh Yukl (2013) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam membentuk sikap anggota sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu dan lingkungan kerja. Selain itu, penelitian (Bommer et al. 2005) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berkontribusi dalam mengurangi sikap negatif karyawan, tetapi pengaruh tersebut sering kali bergantung pada kondisi organisasi dan kualitas hubungan interpersonal yang terjadi di dalam kelompok.

Ditinjau dari perspektif Islam, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menciptakan suasana yang harmonis, adil, dan saling percaya di antara anggota kelompok. Kepemimpinan yang dijalankan dengan baik dapat mendorong terciptanya hubungan yang positif serta meminimalkan munculnya prasangka dan penilaian negatif. Hal ini sejalan dengan firman Allah Swt. dalam QS. Ali Imran ayat 159 yang menjelaskan pentingnya bersikap lemah lembut, bermusyawarah, dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain. Dalam *Tafsir Al-Mishbah*, Quraish Shihab menjelaskan bahwa sikap lemah lembut dan keterbukaan dalam kepemimpinan mampu memperlambat hubungan sosial serta mengurangi potensi munculnya ketidakpercayaan di antara anggota kelompok. Oleh karena itu, meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership style* memiliki hubungan negatif terhadap *cynicism*, pengaruh tersebut belum signifikan karena pembentukan sikap sinis tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh berbagai pengalaman dan interaksi yang terjadi dalam kelompok.

4.2.5 Pengaruh *Cynicism* terhadap *Team Performance*

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *cynicism* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap team performance pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM). Dalam penelitian ini, variabel *cynicism* dan team performance diukur menggunakan pernyataan yang bersifat negatif. Oleh karena itu, hubungan positif yang ditemukan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *cynicism* yang dimiliki anggota kelompok, maka semakin tinggi pula permasalahan yang terjadi dalam kinerja tim. Dengan kata lain, meningkatnya sikap sinis dalam kelompok cenderung diikuti oleh memburuknya kondisi team performance.

Temuan ini mengindikasikan bahwa *cynicism* merupakan faktor yang berperan dalam memengaruhi efektivitas kerja kelompok. Sikap sinis yang ditandai dengan ketidakpercayaan, prasangka negatif, keraguan terhadap niat anggota lain, serta pandangan pesimis terhadap kelompok dapat menghambat proses kerja sama yang diperlukan dalam pelaksanaan program KKM. Ketika anggota kelompok memiliki tingkat *cynicism* yang tinggi, mereka cenderung kurang terlibat dalam aktivitas kelompok, enggan memberikan kontribusi maksimal, serta memiliki komitmen yang lebih rendah terhadap tujuan bersama. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat menimbulkan berbagai permasalahan dalam kinerja tim, seperti menurunnya koordinasi, komunikasi yang kurang efektif, dan rendahnya kemampuan kelompok dalam menyelesaikan tugas secara optimal.

Temuan ini didukung oleh penelitian Dean, Brandes, dan Dharwadkar (1998) yang menyatakan bahwa *cynicism* berkaitan dengan munculnya berbagai konsekuensi negatif dalam organisasi, seperti rendahnya komitmen, menurunnya keterlibatan anggota, dan berkurangnya efektivitas kerja. Selain itu, penelitian oleh Andersson dan Bateman (1997) menunjukkan bahwa individu yang memiliki sikap sinis cenderung menunjukkan perilaku yang kurang produktif dan kurang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa

meningkatnya *cynicism* dalam kelompok KKM berkontribusi terhadap meningkatnya permasalahan yang berkaitan dengan kinerja tim.

Ditinjau dari perspektif Islam, sikap *cynicism* dapat dikaitkan dengan kecenderungan berprasangka buruk (*su'uzan*) dan hilangnya kepercayaan antarsesama yang berpotensi merusak hubungan sosial. Islam mengajarkan pentingnya menjaga prasangka baik, membangun kepercayaan, dan memperkuat kerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini sebagaimana firman Allah Swt. dalam QS. Al-Hujurat ayat 12 yang melarang umat Islam untuk banyak berprasangka karena sebagian prasangka dapat menimbulkan dosa dan merusak hubungan antarmanusia. Dalam *Tafsir Al-Mishbah*, Quraish Shihab menjelaskan bahwa prasangka negatif yang berlebihan dapat menimbulkan ketidakpercayaan, perpecahan, dan melemahnya hubungan sosial dalam suatu kelompok. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat *cynicism* yang dimiliki anggota kelompok, semakin besar pula potensi munculnya hambatan dalam kerja sama tim yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kualitas kinerja kelompok. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengurangan sikap *cynicism* menjadi salah satu aspek penting dalam upaya meningkatkan efektivitas dan keberhasilan tim.

4.2.6 Pengaruh *Cynicism* dalam memediasi pengaruh *Interpersonal conflict* terhadap *Team Performance*

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *cynicism* mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *interpersonal conflict* dan *team performance* pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa. Hasil ini menunjukkan bahwa konflik interpersonal yang terjadi dalam kelompok tidak hanya berdampak secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan tingkat *cynicism* anggota kelompok yang selanjutnya berkontribusi terhadap meningkatnya permasalahan dalam kinerja tim. Dengan kata lain, semakin tinggi konflik interpersonal yang dialami anggota kelompok, maka semakin tinggi pula sikap sinis yang berkembang, yang pada akhirnya menyebabkan kondisi *team performance* menjadi semakin buruk.

Temuan ini mengindikasikan bahwa *cynicism* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh konflik interpersonal terhadap kinerja tim. Ketika anggota kelompok sering menghadapi pertentangan, kesalahpahaman, atau ketegangan dalam hubungan interpersonal, mereka cenderung mengembangkan perasaan tidak percaya, keraguan, dan pandangan negatif terhadap anggota kelompok lainnya. Sikap tersebut kemudian mengurangi kualitas kerja sama, komunikasi, dan komitmen anggota dalam mencapai tujuan kelompok. Akibatnya, berbagai permasalahan dalam pelaksanaan tugas tim menjadi lebih mudah muncul dan berdampak pada menurunnya efektivitas kinerja kelompok.

Beberapa studi empiris menemukan bahwa konflik interpersonal atau konflik peran dapat memicu peningkatan sinisme karyawan, yang selanjutnya berkontribusi pada penurunan kinerja individu maupun tim. Misalnya, (Shaukat et al.) menunjukkan bahwa *relationship conflict* berpengaruh negatif terhadap *task performance* dan *contextual performance* melalui mediasi dimensi burnout termasuk sinisme. Penelitian lain memperlihatkan bahwa sinisme organisasi memediasi hubungan antara praktik organisasi yang merusak kepercayaan dan penurunan kinerja kerja, serta bahwa *supervisi abusif* atau kondisi konflik sosial memicu sinisme yang kemudian mengurangi keberlanjutan kinerja organisasi atau tim (Zill-e-Huma & Qabool, 2025). Studi tentang konflik peran menegaskan mekanisme ini dengan bukti bahwa sinisme sepenuhnya memediasi efek konflik terhadap perilaku pro-sosial dan perilaku bermusuhan, sehingga mengurangi kontribusi anggota dan merusak kinerja tim secara kolektif (López-cabarcos et al., n.d.)

Dalam perspektif Islam, konflik memang seringkali dapat menimbulkan prasangka buruk, hilangnya rasa percaya, serta melemahnya persaudaraan di antara anggota kelompok. Islam mengajarkan pentingnya menjaga hubungan yang harmonis dan menyelesaikan perselisihan melalui musyawarah serta perdamaian. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-Hujurat ayat 10 yang memerintahkan orang-orang beriman untuk

mendamaikan pihak-pihak yang berselisih karena sesungguhnya mereka adalah bersaudara. Dalam *Tafsir Al-Mishbah*, Quraish Shihab menjelaskan bahwa perselisihan yang dibiarkan berlarut-larut dapat merusak hubungan sosial dan menghambat tercapainya tujuan bersama. Ketika konflik memunculkan sikap *cynicism* berupa prasangka dan ketidakpercayaan, maka kerja sama dalam kelompok akan melemah sehingga berdampak pada menurunnya kualitas kinerja tim. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan konflik secara baik sesuai dengan nilai-nilai Islam menjadi penting untuk mencegah berkembangnya *cynicism* dan menjaga efektivitas kinerja kelompok.

4.2.7 Pengaruh *Cynicism* dalam memediasi pengaruh *Leadership style* terhadap *Team Performance*

Temuan ini menunjukkan bahwa *cynicism* bukan merupakan mekanisme utama yang menjelaskan hubungan antara *leadership style* dan team performance pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM). Meskipun kepemimpinan yang lebih baik dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan mengurangi kecenderungan munculnya sikap sinis, pengaruh tersebut belum mampu diteruskan menjadi perbaikan kinerja tim secara signifikan. Dalam konteks KKM, kondisi kinerja tim kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti koordinasi antaranggota, pembagian tugas, komitmen kelompok, serta kemampuan menyelesaikan konflik interpersonal.

Hasil ini sejalan dengan pandangan teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam memengaruhi sikap anggota sangat bergantung pada situasi dan karakteristik kelompok. Kepemimpinan yang baik belum tentu secara langsung mengubah persepsi dan sikap psikologis seluruh anggota tim. Oleh karena itu, meskipun arah hubungan menunjukkan bahwa *leadership style* cenderung menurunkan *cynicism*, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk membentuk jalur mediasi yang signifikan terhadap team performance.

Temuan ini didukung oleh penelitian Yukl (2013) yang menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi sering kali dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya kelompok, hubungan interpersonal, dan kondisi lingkungan kerja. Selain itu, (Bommer et al.2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat membantu mengurangi sikap negatif anggota, tetapi dampaknya terhadap kinerja tidak selalu signifikan apabila terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam kelompok. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa hubungan antara *leadership style*, *cynicism*, dan team performance bersifat kompleks dan tidak sepenuhnya dijelaskan melalui jalur mediasi *cynicism*.

Ditinjau dari perspektif Islam, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membangun hubungan yang baik, menciptakan suasana yang harmonis, dan mendorong kerja sama di antara anggota kelompok. Allah Swt. berfirman dalam QS. Ali Imran ayat 159 tentang pentingnya bersikap lemah lembut, bermusyawarah, dan memelihara hubungan yang baik dengan sesama. Dalam *Tafsir Al-Mishbah*, Quraish Shihab menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dijalankan dengan kelembutan dan keterbukaan dapat memperkuat ikatan sosial dalam kelompok. Namun demikian, keberhasilan suatu tim tidak hanya bergantung pada pemimpin, melainkan juga pada partisipasi, tanggung jawab, dan kualitas hubungan antaranggota. Oleh karena itu, meskipun *leadership style* cenderung berkaitan dengan penurunan *cynicism*, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk secara signifikan memengaruhi team performance melalui mekanisme mediasi *cynicism*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan penelitian ini disusun dengan mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Adapun kesimpulan yang dapat dirangkum adalah sebagai berikut:

a. *Interpersonal conflict* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Team Performance. Mengingat indikator Team Performance diukur menggunakan pernyataan negatif, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik interpersonal yang terjadi antaranggota kelompok, maka semakin tinggi pula permasalahan yang muncul dalam kinerja tim. Dengan kata lain, konflik interpersonal yang meningkat cenderung menyebabkan memburuknya kondisi Team Performance.

b. *Leadership style* memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap Team Performance pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM). Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam kelompok cenderung berkaitan dengan kondisi kinerja tim, namun pengaruhnya belum cukup kuat untuk memberikan dampak yang nyata terhadap Team Performance.

c. *Interpersonal conflict* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *Cynicism*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik interpersonal yang terjadi antaranggota kelompok, maka semakin tinggi pula kecenderungan munculnya sikap sinis (*cynicism*) dalam kelompok.

d. *Leadership style* memiliki hubungan negatif tetapi tidak signifikan terhadap *Cynicism*. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih baik cenderung berkaitan dengan menurunnya tingkat *cynicism* anggota kelompok, namun pengaruh tersebut belum terbukti secara signifikan.

e. *Cynicism* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Team Performance. Mengingat indikator Team Performance diukur menggunakan

pernyataan negatif, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *cynicism* yang dimiliki anggota kelompok, maka semakin tinggi pula permasalahan yang terjadi dalam kinerja tim.

f. *Cynicism* terbukti mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *Interpersonal conflict* terhadap *Team Performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa konflik interpersonal yang terjadi dalam kelompok dapat meningkatkan *cynicism* anggota, yang selanjutnya berdampak pada meningkatnya permasalahan dalam kinerja tim.

g. *Cynicism* tidak mampu memediasi pengaruh *Leadership style* terhadap *Team Performance* secara signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh *Leadership style* terhadap *Team Performance* tidak dijelaskan secara berarti melalui perubahan tingkat *cynicism* anggota kelompok.

5.2 Saran

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan, sehingga diperlukan pengembangan pada penelitian selanjutnya. Adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Team Performance*, seperti komunikasi tim, kohesivitas tim, komitmen tim, kepuasan kerja kelompok, atau kepercayaan antaranggota.
- b. Penelitian berikutnya diharapkan dapat menggunakan objek penelitian yang berbeda, seperti organisasi mahasiswa, komunitas sosial, atau organisasi kepemudaan lainnya, sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan pada konteks yang berbeda.
- c. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan variabel mediasi atau moderasi lain selain *cynicism* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Team Performance*.

2. Bagi Penyelenggara dan Peserta KKM

- a. Penyelenggara KKM diharapkan dapat memberikan pembekalan mengenai manajemen konflik dan kerja sama tim guna meminimalkan terjadinya konflik interpersonal selama pelaksanaan program.
- b. Ketua kelompok dan anggota KKM diharapkan mampu membangun komunikasi yang terbuka, saling menghargai perbedaan pendapat, serta menyelesaikan konflik secara konstruktif agar tidak berkembang menjadi sikap *cynicism* yang dapat mengganggu efektivitas kerja tim.
- c. Seluruh anggota kelompok diharapkan dapat meningkatkan rasa saling percaya, komitmen, dan kerja sama dalam menjalankan program KKM sehingga berbagai permasalahan yang berpotensi menurunkan kinerja tim dapat diminimalkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abesadze, A., & Duruli, T. (2025). the Influence of Leadership on Organizational Culture. *Economic Profile*, 20(30), 126–135. <https://doi.org/10.52244/ep.2025.30.10>
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2021). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428–447. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0348>
- Adela, B. M., Alexandra, S., Alexandra, T. M., & Raluca, M. S. (n.d.). *The effects of interpersonal conflict on employee satisfaction and productivity in the workplace*.
- Agustina, R. (2023). *Analisis implementasi mbkm-kknt di smk dharmawanita kecamatan kromengan kabupaten malang*. 39–44.
- Akhlaghimofrad, A., & Farmanesh, P. (2021). *The association between interpersonal conflict , turnover intention and knowledge hiding : The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence. 11*, 2081–2090. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.001>
- Akter, A., Choudhury, F. H., Bagum, T., Islam, M. M., & Hasan, R. (2024). Socio-Economic Impact of Entrepreneurship Activities for the Empowerment of Women in Bangladesh. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(2), 935–953. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i2/20847>
- Ali, A., & Ramanathan, K. (2019). *Project Performance Model for Construction Companies in Iraq*. 6(6), 1–8. <https://doi.org/10.17148/IARJSET.2019.6601>
- Angqawizra, W., & Yusra, R. (2024). *Implementasi Kebijakan SK Rektor No . 695 / 2020 Tentang Kuliah Kerja Nyata (KKN) Universitas Negeri Padang Pada Masa Pandemi Covid-19 Periode 2021-2022 pelaksanaan KKN di era pandemi Covid-19 . KKN berbasis domisili era pandemi Keputusan Rektor No . 43. 05(02)*, 1–15.
- Battal, F. (2023). *How Does Cynicism Mediate Spiritual Leadership and Organizational Commitment? The Case of Turkish and Indonesian Universities. 1186184*, 315–330. <https://doi.org/10.21121/eab.1186184>
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism : on the nature , antecedents , and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. (2007). <https://doi.org/10.26481/dis.20071012an>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*.
- Collins. (2013). *A COMPARATIVE STUDY OF PRIVATE AND PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS. 1(4)*, 20–33.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (1972). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. 31(6)*, 874–901.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian I.T. organizations: An exploration of the

- employees' perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5(1), 152–175.
<https://doi.org/10.18778/1733-8077.5.1.08>
- Dr. Eray Demircelik. (n.d.). *sinizim*.
- Dreu, C. K. W. D. E., & Vianen, A. E. M. V. A. N. (2001). *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*. 328(November 1999), 309–328.
- Elfariani, I. (2019). *Prasangka dan Suudzon : Sebuah Analisa Komparatif Dari Perspektif Psikologi Barat dan Psikologi Islam*. 2(2015), 1–4.
- Engineering, I. D. (2020). *HANDLE WITH CARE : COACHING MULTI-DIVERSE PROJECT GROUPS TO BECOME HEALTHY DESIGN TEAMS*. (September).
- Fadliah, I. R., Info, A., & History, A. (2022). *Kepemimpinan Profetik pada Lembaga Pendidikan di Era Disrupsi*. 5, 5713–5720.
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). *Transformational leadership and project success : The mediating role of trust and job satisfaction*. 2022(September), 1–14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>
- Farihin, J., & Islam, P. (2023). *Perspektif Islam dalam Kepemimpinan : Sebuah Studi di Lembaga Pendidikan Islam*. 4, 252–260.
- Garcí, A., Murzi, H. G., Chowdhury, T. M., & Sparkling, A. E. (2020). *The International Journal of Engineering Education Special Issue Teamwork Assessment in Engineering Education Guest Editors ' ngel Conde – Escuelas de Ingenieri ' as Miguel A ' tica , University of Leo ' n , Spain Industrial e Informa Alicia Garcí Univers*. 36(1).
- Geneveva, T., & Jesajas, J. (2025). *Workplace Incivility dan Kinerja Dosen di Kota Pontianak : Peran Mediasi Sinisme dan Keterikatan Kerja*. (April), 1–16.
- Ghafoor, M., Id, C., Hameed, Z., & Ahmed, F. (2023). *Effect of abusive supervision on organizational cynicism (Cognitive , affective , behavioral) mediating effect of playing dumb*. 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284884>
- Hair. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, J. (2019). *Multivariate Data Analysis (EIGHTH EDITION)*. In *Gedrag & Organisatie* (Vol. 19, Number 3). <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- Hakim, F., Fadlillah, A., & Rofiq, M. N. (2024). *Artificial Intelligence Pendidikan Islam dan Dampaknya Dalam Distorsi*. 13(1), 129–144.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J., & Paustian-underdahl, S. C. (2014). *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hartwick, J., Barki, H., Hec, É., & Études, H. (2002). *Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict Par : CONCEPTUALIZING THE CONSTRUCT OF INTERPERSONAL CONFLICT McGill University , Faculty of Management*. (02).
- Herdiani, R. T., Salim, R. K., & Arfiansyah, A. (2023). *Manajemen Konflik dan Pola Komunikasi pada Kelompok Mahasiswa KKN*. 05(03), 7266–7269.
- Hidayanto, N., Setyo, P., & Yunita, R. (2023). *The evaluation of village building program / thematic real work lecture (KKNT) MBKM ' s implementation at UIN Sunan Kalijaga*. 27(2), 201–215.
- Hillberg Jarl, F. (2024). *The impact of leadership on the workplace learning of*

- individuals and teams: a literature review and synthesis. *Learning Organization*, 31(3), 411–439. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0144>
- Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress*. 44(3), 513–524.
- Hoegl, G. (2001). *Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical test*.
- Homans, C. G. (2013). *Social Behavior as Exchange* Author (s): George C . Homans Published by : The University of Chicago Press Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2772990> . 63(6), 597–606.
- Homans, G., & Blau, P. (2025). *Social Exchange Theory*.
- Info, A. (2023). *The Correlation between Leadership styles and Organizational Cynicism : Which Leadership style is Best for Schools ?* (c), 343–352.
- Istri, A. A., Village, B., District, P., & Regency, G. (2025). *Multidisciplinary collaboration of students in kkn pmm for sustainable development in bukian village, payangan district, ganyar*. 85–89.
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2022). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(1), 87–105. <https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0167>
- Journal, C. D., Novarizal, R., Siregar, R. A., Syaiful, M., Bin, N., Hassan, A., Terengganu, B., & Digital, L. (2025). *LITERASI DIGITAL PENCEGAHAN PENYELAHGUNAAN DI*. 6(1), 299–304.
- Karen, A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*.
- Kock, N. (2018). *Minimum sample size estimation in PLS-SEM : The inverse square root and gamma-exponential methods*. 1–37.
- Lanka, S. (2024). *Effect of Organizational Cynicism on Job Performance : Evidence from the Rubber Manufacturing Industry in*. 11(1), 111–131.
- Litelnoni, A. A., Ginaninta, M., Niron, C., Adu, A., Dimu, R. D., Elisabeth, A., Takaeb, L., & Nayoan, C. R. (2025). *Membangun Kolaborasi dalam Tim di Era Digital*. 2(3), 470–481.
- López-cabarcos, M. Á., Administration, B., & Compostela, S. De. (n.d.). *From passive leaderships to hostility behaviors in demanding and stressful work contexts* *From passive leaderships to hostility behaviors in demanding and stressful work contexts*.
- Lu, H., & Li, F. (2021). *The Dual Effect of Transformational Leadership on Individual- and Team-Level Performance : The Mediational Roles of Motivational Processes*. 12(March), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606066>
- Malhotra, N. K. (2006). Marketing research.pdf. In *Globalization* (Vol. 1, Number 7, pp. 76–93).
- Mccarter, M. W., Wade-benzoni, K. A., Kamal, D. F., & Hyde, S. J. (2018). *Models of Intragroup Conflict in Management : A Literature Review* *Models of Intragroup Conflict in Management : A Literature Review*. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.04.017>
- Mekonnen, M. (2023). *The Effect of Transformational and Transactional Leadership styles on Organizational Readiness for Change Among Health*

- Professionals*. <https://doi.org/10.1177/23779608231185923>
- Mustaqim Makki, Subair, A. R. (2024). *Judul : INOVASI PENDAMPINGAN DIGITAL UNTUK MAHASISWA KKN: MENGATASI TANTANGAN GEOGRAFIS DENGAN MONITORING DAN EVALUASI*. 02(02), 102–121.
- Naz, F., Aslam, S., & Ahmed, S. (2025). *Impact of Driver of Knowledge Hiding affecting Project Team Performance : A case study of universities*. 17(1), 1–30.
- Nel, H., & Pretorius, E. (2017). *Social Work / Maatskaplike Werk Vol 55 No 1 ; Issue 2 Social Work / Maatskaplike Werk 2017 : 55 (1)*. 55(1).
- Pazos, P., Pérez-López, M. C., & González-López, M. J. (2022). Examining teamwork competencies and team performance in experiential entrepreneurship education: emergent intragroup conflict as a learning triggering event. *Education and Training*, 64(4), 461–475. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2021-0208>
- Pendidikan, P., Selatan, S., Basalamah, S., Laekkeng, M., & Kamase, J. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pengelolaan Wakaf Tunai dalam*. 4(1), 43–56.
- Petru L. Curşeu. (2011). *Intra-Group Conflict and Teamwork Quality: The Moderating Role of Leadership styles*. 3–13. <https://doi.org/10.3390/admsci1010003>
- Pino, N. D., Martí, A., & Ibarra, D. V. (2012). *Manejo del Cinismo Organizacional : la oportunidad del Líder Empirical Guide to manage Cynicism : The Role of Leader*. 5(2), 7–15.
- Priadana, S. dan Sunarsi, D. (2021). *Quantitative Research Methods and Their Implementation in Business Studies* (Vol. 12).
- Ratri, C. P. (n.d.). *Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi (The Influence of Communication and Leadership style in Organizations)*. (7).
- Richard M. Emerson. (2008). *Social Exchange Theory* Author (s): Richard M . Emerson Source : *Annual Review of Sociology* , Vol . 2 (1976), pp . 335-362 Published by : Annual Reviews Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2946096>. *Annual Reviews*, 2(1976), 335–362.
- Risgiyanti. (2000). *PENGARUH SINISME ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI Oleh: Risgiyanti*.
- Robiansyah, R. (2021). *Prilaku organisasional* (Number 398).
- Safitri, A., & Fitriyana, N. (2021). *Peran Komunikasi Interpersonal terhadap Kerjasama Team Mahasiswa Kkn*. 04(02), 101–106.
- Sahir. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*.
- Scott, K. A., Zweig, D., & Exchange, L. (2021). *We ’ re in This Together : A Dyadic Approach to Organizational Cynicism , Leader-Member Exchange , and Performance We ’ re in This Together : A Dyadic Approach to Organizational. Human Performance*, 00(00), 1–14. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1929234>
- Selayar, I. I. B. (2020). *Indonesian Journal of Business and Management PADA KANTOR RUMAH TAHANAN NEGARA KELAS IIB SELAYAR The Influence*

- of Motivation and Leadership style on The Performance of Employees in The Detention*. 2(2), 87–93.
- Sholikhah, N. M., Malang, U. M., & Ningsih, F. (n.d.). *Indonesian Review on English Education, Linguistics, and Literature P-ISSN:3025-2369 I E-ISSN:3021-8101* <https://jurnalfaktarbiyah.iainkediri.ac.id/index.php>.
- Silitonga, N., Johan, M., Asbari, M., Hutagalung, D., Novitasari, D., Tinggi, S., Ekonomi, I., Pembangunan, I., Tinggi, S., Ekonomi, I., Pembangunan, I., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Pembangunan, I. (2010). *Mengelola Kinerja Tim Engineering : Dari Iklim Kecerdasan Emosional hingga Team Efficacy*. 16, 172–187.
- Sommovigo, V., Bernuzzi, C., & Setti, I. (2022). Helping others not always helps ourselves: the relationship between victim incivility and emergency workers' burnout through work-to-family conflict. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(4), 467–492. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2021-0183>
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Suryana, A. (2016). Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar. *Universitas Terbuka*, 504. <https://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/MPDR5301-M1.pdf>
- Tabassi, A. A., Bryde, D. J., Michaelides, R., Argyropoulou, M., Akhavan, A., Bryde, D. J., & Michaelides, R. (2024). The Management of Operations Leaders , conflict , and team coordination : a relational leadership approach in temporary organisations ABSTRACT. *Production Planning & Control*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2313518>
- Tahir, M., Tareq, M., & Khan, M. (2020). *Workplace incivility : a cynicism booster leading to turnover intentions*.
- Tim, K., Organisasi, K., Handayani, L., Lestari, D. A., & Putri, D. S. (2025). *J o l r*. 1(2), 282–291.
- Tri Ratnasari, E. (2025). *JOURNAL OF LEADERSHIP*. 7(2), 165–190. <https://doi.org/10.22146/jlo.103753>
- Ummah, M. S. (2019). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Number 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Wader, N., Darwis, M., Salam, R., & Baharuddin, A. (2017). *Pinisi Discretion Review Application of the Transformational Leadership style at the BKKBN office in South Sulawesi Province*. 1(1), 1–6.
- Wakefield, R. L., & Leidner, D. E. (2008). *A Model of Conflict , Leadership , and Performance in Virtual Teams*. 19(4), 434–455. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0149>
- Wang, S. & S. (2017). Trustworthiness Trumps Attractiveness and Expertise: Enhancing Brand Credibility via Celebrity Endorsement. *Trustworthiness Trumps Attractiveness and Expertise: Enhancing Brand Credibility via*

- Celebrity Endorsement*, (April), 5–24.
- Widya Lestiana Ningrum, H. S. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Pengambilan Keputusan di Desa Banjarbendo Kabupaten Sidoarjo*. 20(1).
- Widyastuti, S. (2014). *Subtle othering in EFL group work*. 31(2), 182–192.
- wilkerson. (2008). *A Test of Coworkers ' Influence on Organizational Cynicism , Badmouthing , and Organizational Citizenship Behavior*. 2273–2292.
- Wulandari, S., Hariadi, S. S., & Andarwati, S. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Partisipasi Kelompok Wanita Tani dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Kegiatan Pekarangan Pangan Lestari Kabupaten Bantul*. 14(2), 543–561.
- Yilmaz, A. A. (2025). *The cynical world of tourism employees in the shadow of toxic leadership* Keyword s. 12(1), 172–188. <https://doi.org/10.18488/31.v12i1.4328>
- Zill-e-Huma, & Qabool, S. (2025). From Toxic Traits to Toxic Workplaces: The Mediating Role of Abusive Supervision in the Link Between Supervisors'' Dark Triad and Employee Cynicism, and Organizational Sustainable Performance. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 10(2), 133–156. <https://doi.org/10.22555/ijelcs.v10i2.1399>

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Penelitian tentang: Manajemen Sumber Daya Manusia

PENGARUH *INTERPERSONAL CONFLICT* DAN *LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *TEAM PERFORMANCE* DENGAN *CYNICISM* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

**(Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang 2026)**

Kepada Yth, Mahasiswa KKM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALIK IBRAHIM MALANG 2026

Di Tempat

Dengan Hormat

Bersama ini Saya :

Nama	: Andi Pramudiyana
Pekerjaan	: Mahasiswa Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
NIM	: 220501110023

Sedang mengadakan penelitian dengan judul Skripsi “PENGARUH *INTERPERSONAL CONFLICT*, DAN *LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *TEAM PERFORMANCE* (Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang 2026)” Untuk keperluan tersebut, saya mohon bantuan teman-teman dengan hormat untuk memberikan jawaban melalui kuesioner ini dengan sebenar-benarnya berdasarkan atas apa yang teman-teman lakukan berkaitan dengan apa yang teman-teman rasakan.

Semoga partisipasi yang teman-teman berikan dapat bermanfaat untuk kepentingan ilmu pengetahuan serta dapat membantu upaya meningkatkan minat wisatawan. Atas Kerjasama dan partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Andi Pramudiyana
NIM:220501110023

Lampiran 2

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH *INTERPERSONAL CONFLICT* DAN
LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *TEAM PERFORMANCE
DENGAN *CYNICISM* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang 2026)

Pilihlah pernyataan yang dirasa sesuai dengan keadaan anda.
Mohon untuk menjawab kuisiner ini dengan sejujur-jujurnya dan
jawaban Anda akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk
keperluan penelitian ini.

Nama (boleh inisial) :

Jenis Kelamin :

Nomor>Nama kelompok :

Desa KKM :

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (✓) pada kolom yang tersedia sesuai dengan keadaan
yang sebenarnya.

Gunakan skala 1–5 dengan arti sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Setuju (S)

4 = Sangat Setuju (SS)

A. Interpersonal Conflict (X1)

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Saya merasa sering terjadi perbedaan pendapat di antara anggota kelompok KKM mengenai cara terbaik untuk menjalankan program kerja yang telah direncanakan.				
2	Saya menilai adanya perdebatan yang intens terkait perbedaan ide atau opini antar anggota dalam menentukan prioritas kegiatan KKM di desa lokasi.				
3	Saya merasa adanya ketegangan hubungan atau gesekan pribadi yang kurang menyenangkan di antara anggota kelompok selama tinggal bersama di lokasi KKM				
4	Saya menilai adanya rasa kesal atau ketidakcocokan kepribadian antar anggota yang mengganggu kenyamanan interaksi sosial dalam kelompok KKM saya				
5	Saya merasa sering terjadi perselisihan mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab (siapa melakukan apa) di dalam struktur organisasi kelompok KKM saya				
6	Saya menilai sering terjadi ketidaksepakatan tentang cara mengalokasikan sumber daya dan dana serta waktu anggota dalam menyelesaikan program-program kerja KKM				

B. Leadership style (X2)

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Saya merasa ketua kelompok KKM saya memberikan inspirasi yang membuat saya ingin memberikan kontribusi terbaik bagi masyarakat di desa lokasi				

2	Saya menilai ketua kelompok memiliki visi yang jelas mengenai tujuan akhir yang ingin dicapai oleh kelompok KKM kami.				
3	Saya merasa ketua kelompok mampu menyesuaikan arahannya dengan cepat ketika terjadi perubahan situasi atau kendala tak terduga di desa KKM				
4	Saya menilai ketua kelompok bersikap fleksibel dan tidak kaku dalam menghadapi berbagai karakter masyarakat atau perangkat desa yang berbeda-beda				
5	Saya merasa ketua kelompok selalu melibatkan seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan penting terkait program kerja KKM				
6	Saya menilai ketua kelompok sangat menghargai setiap saran atau pendapat yang saya berikan saat rapat koordinasi kelompok				
7	Saya merasa ketua kelompok memberikan apresiasi atau pengakuan yang jelas ketika saya berhasil menyelesaikan tugas program kerja tepat waktu				
8	Saya menilai ketua kelompok sangat disiplin dalam memantau setiap detail teknis agar pelaksanaan kegiatan KKM sesuai dengan rencana awal				
9	Saya menilai ketua kelompok memiliki kemampuan komunikasi yang baik sehingga memudahkan saya untuk berdiskusi mengenai masalah pribadi				

10	Saya merasa ketua kelompok membangun hubungan kedekatan yang baik dan hangat dengan setiap anggota tanpa membedakan				
11	Saya merasa ketua kelompok tetap tenang dan tidak mudah terpancing emosi meskipun kelompok sedang menghadapi tekanan atau masalah berat di lapangan				
12	Saya menilai ketua kelompok mampu mengelola emosi negatifnya dengan bijak di lokasi KKM				

C. Cynicism (Z)

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Saya merasa kelompok KKM saya tidak memiliki prinsip atau nilai yang konsisten dalam menjalankan program kerja di lapangan				
2	Saya menilai sering terjadi ketidakjujuran atau ketidaktransparanan dalam pengambilan keputusan penting di dalam kelompok KKM saya.				
3	Saya merasa kecewa dengan cara kerja dan dinamika yang terjadi di dalam kelompok KKM selama program berlangsung.				
4	Saya menilai saya sering merasakan perasaan negatif seperti frustrasi atau kesal terhadap keputusan atau tindakan yang diambil oleh kelompok				
5	Saya merasa sering mengkritik atau mengomentari negatif kinerja kelompok KKM saya saat berbicara dengan anggota lain				

6	Saya menilai diri saya cenderung mengeluh atau membicarakan kelemahan kelompok KKM kepada orang luar (teman, keluarga, atau kelompok lain).				
---	---	--	--	--	--

D. Team Performance (Y)

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Saya merasa anggota kelompok KKM saya tidak saling berkomunikasi secara terbuka saat membahas program kerja				
2	Saya menilai komunikasi yang terjadi di dalam kelompok KKM tidak berjalan lancar dan informatif sehingga menyulitkan penyelesaian tugas bersama.				
3	Saya merasa setiap anggota kelompok KKM tidak mampu menyelaraskan tugas masing-masing dengan baik sehingga terjadi tumpang tindih atau konflik jadwal.				
4	Saya menilai kelompok KKM saya memiliki koordinasi yang tidak teratur dan tidak terstruktur dalam menjalankan setiap tahapan program kerja di desa lokasi				
5	Saya merasa setiap anggota kelompok KKM tidak semuanya memberikan kontribusi kerja yang seimbang dan selalu ada yang terlalu dominan atau terlalu pasif.				
6	Saya menilai pembagian tugas dan tanggung jawab di kelompok KKM tidak merata sehingga selalu ada anggota yang merasa terbebani secara berlebihan				

7	Saya merasa anggota kelompok KKM saya tidak saling membantu dan mendukung satu sama lain ketika ada yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya.				
8	Saya menilai suasana kerja di kelompok KKM sangat tidak suportif karena setiap anggota tidak peduli terhadap keberhasilan anggota lainnya				

Lampiran 3 Jawaban Responden
Interpersonal conflict (X1)

No	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6
1	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4
3	2	2	1	1	1	1
4	3	1	3	3	4	3
5	4	4	1	1	1	4
6	3	2	3	3	4	2
7	3	4	4	3	4	3
8	3	4	3	4	3	2
9	2	4	3	4	4	2
10	3	4	1	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4
12	4	2	3	3	4	2
13	3	2	3	3	4	3
14	3	2	3	3	3	2
15	4	4	4	4	3	4
16	3	2	3	3	4	2
17	2	4	3	3	4	4
18	2	2	3	3	4	3
19	3	4	3	3	3	3
20	3	4	3	3	3	1
21	3	4	3	3	3	3
22	3	4	3	3	4	2
23	4	4	1	3	4	2
24	2	2	3	3	4	2
25	1	1	1	1	1	1
26	3	2	3	3	4	3
27	3	2	3	4	4	3
28	4	4	3	3	3	3
29	3	4	3	3	3	3
30	3	4	2	1	4	3
31	3	4	2	3	3	2
32	1	2	4	1	3	3
33	3	4	2	3	3	3
34	1	1	1	4	4	4
35	3	4	1	1	1	1
36	1	1	2	3	1	2
37	1	2	1	3	1	2
38	2	1	2	3	1	2

39	2	1	2	2	1	2
40	2	1	2	2	1	1
41	3	4	3	3	3	4
42	3	4	3	4	3	4
43	2	1	2	2	1	2
44	4	4	3	4	3	4
45	2	1	2	2	4	1
46	2	1	2	2	1	2
47	2	1	2	2	1	2
48	2	1	1	2	4	1
49	3	4	4	3	4	3
50	1	2	2	1	1	2
51	3	4	4	4	4	4
52	2	1	1	2	4	1
53	3	4	4	3	3	4
54	3	4	4	3	3	4
55	3	4	3	3	4	4
56	2	1	3	1	3	1
57	3	4	3	3	4	2
58	3	4	3	3	3	4
59	4	4	3	3	4	3
60	3	4	4	3	3	4
61	2	2	1	2	4	3
62	4	4	4	3	4	3
63	3	4	4	3	4	4
64	4	4	3	4	4	3
65	4	4	3	2	3	3
66	3	4	4	3	3	2
67	3	4	4	3	4	4
68	3	4	4	3	4	3
69	4	4	4	4	3	4
70	3	4	4	3	3	4
71	3	4	3	3	4	3
72	4	4	4	4	3	4
73	3	4	4	3	4	3
74	4	4	3	4	4	3
75	3	4	4	4	3	4
76	4	4	3	4	4	4
77	3	4	4	3	4	3
78	3	4	3	3	4	3
79	2	2	3	3	4	2

80	2	1	2	1	1	2
81	2	2	1	1	4	1
82	4	4	3	4	3	3
83	2	2	1	1	4	2
84	1	2	2	1	1	1
85	4	4	4	4	3	4
86	2	2	1	2	1	1
87	4	4	4	4	3	3
88	2	2	1	1	1	2
89	1	1	1	2	4	1
90	4	4	4	4	3	3
91	2	1	2	2	2	1
92	2	2	2	1	2	1
93	2	2	2	1	1	1
94	1	1	2	2	1	2
95	2	2	1	2	3	2
96	2	1	2	1	3	1
97	3	2	2	1	2	3
98	3	4	2	1	2	1
99	2	2	1	1	1	1
100	4	4	3	4	2	3
101	4	4	2	2	2	2
102	4	1	2	3	4	2
103	4	4	2	3	4	4
104	3	4	2	4	2	3
105	4	1	4	3	2	3
106	4	4	1	4	4	3
107	3	4	3	3	4	3
108	4	4	4	2	1	4
109	4	4	4	3	2	3
110	4	2	2	4	4	3
111	4	4	3	1	3	2
112	4	2	1	4	3	2
113	4	2	3	3	2	1
114	4	1	2	2	1	1
115	2	2	1	1	2	2
116	4	2	3	1	2	4
117	2	2	1	2	2	1
118	2	4	4	4	2	1
119	3	4	3	3	4	3
120	3	4	4	3	2	4

121	3	4	3	4	4	2
122	2	2	1	2	1	2
123	2	4	1	4	3	1
124	3	4	3	3	4	3
125	3	4	3	4	3	4
126	2	2	1	2	1	2
127	3	1	4	3	1	3
128	3	2	1	2	1	2
129	3	4	3	4	3	4
130	3	2	3	3	4	4
131	3	4	3	4	4	3
132	4	2	3	4	1	4
133	3	4	3	4	4	3
134	3	1	2	3	2	2
135	4	4	4	1	3	3
136	3	2	1	2	1	2
137	3	4	3	3	3	2
138	3	1	3	3	1	3
139	3	4	2	3	4	3
140	4	2	2	3	1	2
141	3	4	2	3	4	3
142	2	1	2	2	1	1
143	3	4	2	3	3	4
144	3	4	2	3	4	3
145	2	2	1	2	2	1
146	3	4	2	3	3	4
147	3	4	2	4	3	4
148	3	4	2	3	3	4
149	2	1	1	2	2	1
150	2	1	2	2	1	1
151	2	1	2	1	2	2
152	2	2	1	1	2	2
153	2	1	1	1	2	1
154	2	1	1	1	2	2
155	2	1	1	1	2	2
156	1	1	2	2	1	1
157	3	4	4	4	4	3
158	2	1	1	1	2	1
159	3	4	1	2	4	3
160	2	1	2	2	1	1
161	1	1	2	1	2	2

162	1	1	2	2	1	2
163	2	1	2	2	1	1
164	1	2	1	1	2	1
165	1	1	2	1	2	2
166	1	2	1	1	2	2
167	1	1	2	1	2	2
168	1	1	2	1	2	2
169	1	1	2	2	1	2
170	4	4	3	4	4	3
171	1	1	2	1	2	2
172	1	1	2	2	1	2
173	2	1	2	1	1	2
174	3	4	3	3	4	3
175	4	4	2	1	2	2
176	2	2	1	1	1	2
177	2	2	1	1	1	2
178	2	2	1	1	1	2
179	1	2	2	1	2	1
180	2	2	1	1	2	2
181	2	2	1	1	2	2
182	1	2	2	2	1	1
183	1	2	1	1	2	1
184	1	1	1	2	2	1
185	2	2	1	1	1	2
186	1	1	2	1	2	1
187	2	2	1	1	2	1
188	1	1	2	2	1	2
189	1	2	2	1	2	1
190	1	2	2	2	1	1
191	1	1	2	1	2	1
192	1	2	2	1	1	1
193	1	1	2	1	2	2
194	2	2	2	1	1	2
195	2	2	1	1	1	2
196	2	2	2	1	1	2
197	1	1	2	2	1	1
198	3	4	4	3	4	4
199	3	4	4	4	3	4
200	3	4	4	4	3	3
201	3	4	4	3	3	4
202	3	4	4	4	3	3

203	3	4	4	3	3	4
204	3	4	4	4	3	3
205	3	4	4	3	3	4
206	3	4	4	3	3	4
207	3	4	4	3	3	4
208	2	1	1	2	1	2
209	1	2	1	1	2	1
210	3	4	3	3	2	2
211	3	4	2	2	4	3
212	2	1	2	1	1	3
213	1	2	1	1	2	1
214	1	2	1	1	2	1
215	1	1	2	1	2	2
216	1	2	1	1	2	1
217	3	4	4	3	4	3
218	3	4	4	3	4	3
219	3	4	3	4	4	3
220	3	4	3	4	3	3
221	3	4	3	4	3	4
222	4	2	1	2	4	2
223	4	2	4	3	2	4
224	4	4	4	4	4	1
225	3	4	3	2	3	4
226	3	4	3	3	4	3
227	3	4	3	2	3	3
228	3	4	3	4	4	3
229	3	4	3	4	4	3
230	3	4	3	3	4	3
231	3	4	3	4	3	4
232	3	4	3	4	3	2
233	3	4	3	3	4	4
234	3	4	3	4	3	3
235	3	3	3	4	3	3
236	4	3	3	4	3	3
237	3	4	3	4	3	3
238	4	3	3	4	3	3
239	3	3	3	4	4	3

Leadership style (X2)

No	LS1	LS2	LS3	LS4	LS5	LS6	LS7	LS8	LS9	LS10	LS11	LS12
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	1	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
7	2	2	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4
8	3	2	2	3	4	3	2	2	2	1	3	4
9	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
10	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
15	1	3	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4
16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3
18	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
19	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4
20	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	3
21	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
22	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
23	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
27	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	2	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	2
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	1	4	4	4	4	4	1	1	1	1
35	4	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3
36	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
37	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
38	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
39	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4

40	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
41	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
42	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
43	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1
44	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
45	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3
46	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
47	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
48	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4
49	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
50	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
51	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
52	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2
53	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2
54	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2
55	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1
56	2	4	3	2	2	2	1	1	4	3	3	2
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
59	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
60	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4
61	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	3
62	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3
63	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
64	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3
65	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4
66	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2
67	4	2	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3
68	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3
69	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
70	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3
71	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
72	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
73	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3
74	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
75	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
76	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
77	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
78	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3

81	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
82	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1
83	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
84	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4
85	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	4	4
86	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
87	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2
88	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
89	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	1	1
90	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1
91	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
92	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
93	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
94	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
95	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
96	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
97	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4
98	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
99	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4
100	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	1	2
101	2	4	4	2	3	4	4	1	2	4	4	4
102	4	4	2	4	2	2	3	4	4	2	3	2
103	3	4	3	3	3	4	2	4	2	4	4	3
104	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3
105	3	3	4	3	2	3	3	1	4	3	1	4
106	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	4	4
107	3	4	4	3	3	4	1	4	3	3	2	3
108	3	3	1	3	3	4	2	3	4	2	3	3
109	4	3	3	4	3	4	2	3	4	2	4	3
110	2	2	4	2	3	3	2	3	4	4	3	1
111	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	1
112	3	3	1	3	4	3	3	4	3	4	3	4
113	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4
114	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3
115	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
116	4	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2
117	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4
118	4	4	3	4	1	3	3	4	4	1	4	2
119	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3
120	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3
121	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4

122	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
123	2	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	2
124	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
125	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
126	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
127	2	3	3	2	3	3	1	4	3	4	1	3
128	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
129	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4
130	1	1	3	1	3	3	2	3	1	3	4	3
131	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
132	3	3	3	3	3	4	4	1	4	3	4	1
133	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
134	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3
135	4	3	1	4	3	1	3	2	3	3	1	3
136	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
137	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4
138	1	3	4	1	3	1	3	1	4	1	4	1
139	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4
140	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3
141	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
142	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
143	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
144	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3
145	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4
146	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
147	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
148	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4
149	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
150	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
151	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3
152	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
153	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
154	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
155	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
156	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
157	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2
158	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
159	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
160	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3
161	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3
162	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3

163	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
164	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3
165	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
166	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
167	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3
168	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3
169	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
170	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1
171	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4
172	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
173	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3
174	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4
175	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
176	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
177	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
178	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
179	2	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3
180	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
181	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
182	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
183	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3
184	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
185	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
186	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2
187	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
188	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
189	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
190	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
191	2	2	1	2	3	4	3	3	4	3	4	4
192	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
193	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
194	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
195	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
196	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
197	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
198	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
199	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
200	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
201	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1
202	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2
203	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2

204	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
205	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
206	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
207	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1
208	1	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2
209	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1
210	4	3	3	4	4	4	3	3	1	4	4	3
211	3	3	4	3	3	1	4	4	4	3	1	1
212	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3
213	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	1	2
214	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3
215	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
216	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
217	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
218	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
219	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
220	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3
221	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
222	1	2	4	1	2	4	2	2	4	2	4	2
223	3	3	2	3	1	1	3	3	2	3	3	4
224	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2
225	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
226	4	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3
227	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4
228	2	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3
229	4	4	2	4	3	4	3	3	4	3	3	2
230	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
231	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
232	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3
233	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
234	2	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3
235	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3
236	1	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3
237	1	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
238	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
239	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3

Cynicism (Z)

No	C1	C2	C3	C4	C5	C6
1	4	4	4	4	4	4
2	4	4	1	4	4	4
3	2	2	3	1	1	3
4	1	3	3	1	3	4
5	1	4	1	1	1	3
6	1	2	1	3	3	3
7	4	4	3	3	1	2
8	3	4	3	3	3	2
9	2	2	1	3	1	2
10	4	4	1	1	1	3
11	3	3	3	1	1	3
12	1	4	3	3	3	2
13	3	4	1	1	3	3
14	4	4	3	3	3	3
15	4	4	4	4	1	3
16	2	2	3	1	3	2
17	1	2	3	1	3	3
18	3	4	1	1	1	3
19	2	2	1	1	1	3
20	3	4	3	3	3	3
21	3	3	3	3	3	3
22	1	4	1	1	1	3
23	3	2	1	1	1	2
24	2	2	3	3	3	2
25	1	4	1	1	1	3
26	2	2	3	3	3	2
27	2	2	3	3	1	2
28	4	4	4	4	4	4
29	2	2	3	3	3	2
30	2	2	1	1	1	3
31	2	2	3	3	3	2
32	2	2	3	3	2	2
33	2	2	2	3	2	2
34	4	4	4	4	4	4
35	2	4	2	3	1	3
36	3	3	2	1	2	3
37	3	2	1	3	1	3
38	1	4	2	1	2	3
39	2	4	2	1	2	3

40	3	4	2	1	2	3
41	4	3	4	3	3	4
42	4	4	3	4	4	3
43	2	2	1	3	2	2
44	4	3	4	4	3	4
45	2	3	2	1	3	2
46	2	4	1	3	2	3
47	2	4	1	3	1	3
48	2	4	1	3	2	3
49	3	4	4	3	4	3
50	2	4	1	1	2	2
51	3	4	3	3	4	3
52	1	4	2	3	1	3
53	3	3	4	4	3	4
54	3	4	3	4	4	3
55	3	4	3	3	4	4
56	3	3	1	1	4	3
57	3	3	2	3	2	2
58	2	2	3	3	2	4
59	3	4	3	4	3	4
60	3	4	3	4	3	4
61	2	2	1	3	3	2
62	4	4	3	3	4	3
63	4	4	3	3	4	4
64	2	3	4	3	4	4
65	3	2	3	4	3	4
66	3	4	3	4	4	3
67	3	4	3	3	2	3
68	2	3	4	3	4	3
69	3	3	4	3	3	4
70	3	4	4	3	3	4
71	3	4	3	3	4	3
72	4	3	3	4	3	3
73	4	3	3	4	3	3
74	3	4	3	4	3	4
75	4	3	4	3	3	4
76	4	3	4	3	3	4
77	4	4	3	3	3	4
78	4	4	3	4	3	3
79	1	4	1	2	1	3
80	1	4	2	1	1	2

81	2	2	1	2	1	2
82	4	3	4	3	4	3
83	2	2	1	1	2	3
84	2	4	1	2	1	2
85	3	4	3	4	3	4
86	1	2	1	1	1	2
87	3	3	4	3	4	3
88	1	2	1	1	2	3
89	2	4	1	2	2	3
90	4	4	3	4	3	3
91	1	4	2	2	1	3
92	2	4	2	1	1	3
93	1	4	2	1	2	3
94	2	4	2	2	1	3
95	2	4	2	2	1	2
96	2	4	2	1	2	3
97	2	4	2	2	1	2
98	2	1	2	1	1	2
99	2	2	1	1	2	1
100	1	4	3	2	2	3
101	3	1	1	2	2	4
102	2	4	2	4	3	4
103	3	3	3	4	3	2
104	4	3	3	4	4	2
105	4	1	4	1	3	3
106	4	3	4	4	2	4
107	2	4	3	1	3	3
108	4	4	4	3	4	3
109	4	3	2	4	3	2
110	3	4	3	3	2	3
111	2	4	4	2	3	4
112	1	4	4	2	4	4
113	2	4	2	3	4	4
114	3	4	4	4	2	3
115	2	1	2	2	1	1
116	3	1	2	3	4	2
117	2	1	2	1	1	2
118	3	3	1	3	4	1
119	4	4	3	4	3	3
120	4	3	3	3	3	2
121	4	3	3	4	4	3

122	2	1	2	2	2	1
123	3	4	4	4	4	4
124	3	4	3	4	3	4
125	3	4	3	3	2	3
126	2	1	2	1	3	2
127	4	4	1	4	3	2
128	4	2	1	2	1	1
129	4	3	3	3	3	4
130	2	3	1	4	3	1
131	3	3	4	4	3	3
132	3	3	4	1	3	3
133	4	2	4	4	3	3
134	2	2	1	2	1	1
135	3	2	3	1	3	1
136	2	1	2	1	2	1
137	3	4	4	3	4	3
138	3	3	3	3	3	3
139	3	3	4	3	3	4
140	2	1	2	2	3	2
141	4	3	3	4	3	3
142	2	1	1	2	1	1
143	4	3	4	4	3	4
144	3	4	3	4	4	4
145	2	2	1	2	1	2
146	4	3	3	4	3	2
147	4	4	3	3	2	4
148	3	4	2	4	3	2
149	2	1	2	2	1	2
150	2	1	1	2	2	1
151	2	2	1	1	2	2
152	2	2	1	1	2	2
153	2	1	1	2	1	1
154	2	1	1	2	2	1
155	2	1	1	2	1	2
156	2	1	1	2	2	1
157	3	4	4	3	3	4
158	2	1	2	2	1	1
159	1	1	2	1	2	2
160	1	1	2	1	2	2
161	1	2	2	1	2	1
162	1	2	1	2	2	1

163	2	1	1	2	1	2
164	1	1	2	1	2	2
165	1	1	2	1	2	1
166	1	2	2	1	1	2
167	1	2	2	1	2	1
168	1	2	1	2	2	1
169	2	1	2	2	1	1
170	3	3	4	3	4	3
171	2	1	2	2	1	1
172	1	2	1	1	2	1
173	1	1	2	1	1	2
174	2	1	2	2	1	2
175	2	1	1	2	1	2
176	1	1	2	2	2	1
177	2	1	1	2	2	1
178	2	2	1	2	1	1
179	2	1	2	1	1	2
180	1	1	2	2	1	1
181	3	2	2	1	1	1
182	2	1	1	2	2	1
183	1	2	1	1	2	1
184	2	1	1	2	2	1
185	1	2	2	1	2	1
186	1	2	2	1	2	1
187	2	2	1	1	1	2
188	2	1	2	1	1	2
189	2	1	2	2	1	2
190	1	1	2	2	1	1
191	3	2	1	1	2	1
192	2	2	1	1	1	2
193	2	1	1	2	1	2
194	2	1	1	2	2	1
195	1	2	2	1	1	2
196	2	2	1	1	2	2
197	1	2	2	1	1	2
198	3	3	4	4	3	3
199	3	4	4	3	3	4
200	4	4	3	4	4	3
201	3	3	4	4	3	4
202	3	4	4	3	3	4
203	4	3	4	4	3	3

204	3	3	4	4	3	4
205	4	3	3	4	4	3
206	4	3	4	3	3	4
207	3	4	4	3	3	4
208	1	1	2	1	2	2
209	2	2	1	2	1	1
210	2	2	3	4	3	4
211	4	3	4	3	3	3
212	1	2	1	1	2	1
213	1	2	2	1	2	1
214	2	1	1	2	1	1
215	2	2	1	2	2	1
216	2	2	1	2	1	1
217	3	4	3	4	4	3
218	3	4	3	3	4	3
219	4	3	4	3	4	4
220	4	3	3	4	4	3
221	3	3	4	4	3	4
222	4	4	2	4	1	3
223	2	4	3	3	2	4
224	1	4	4	3	4	2
225	3	3	4	4	3	3
226	4	4	3	3	2	4
227	3	3	4	3	4	3
228	4	4	3	3	4	4
229	3	4	3	4	3	3
230	3	4	3	3	4	3
231	3	4	3	3	4	4
232	4	4	3	3	3	4
233	4	3	3	4	4	3
234	4	3	3	3	4	4
235	3	4	4	3	3	4
236	3	4	3	3	4	4
237	3	4	4	3	4	4
238	4	4	3	3	4	3
239	4	4	3	3	4	3

Team Performance (Y)

No	TP1	TP2	TP3	TP4	TP5	TP6	TP7	TP8
1	4	4	4	3	4	4	4	3
2	4	4	4	2	4	3	1	3
3	4	4	4	2	4	4	1	3
4	4	4	4	4	4	3	1	3
5	4	4	4	3	4	3	1	3
6	4	4	4	4	4	3	1	3
7	4	4	3	4	3	3	3	3
8	4	4	3	4	3	3	3	3
9	2	2	2	2	2	2	2	2
10	4	4	4	4	4	3	1	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3
12	4	4	4	4	4	3	1	3
13	4	4	4	4	4	3	1	3
14	4	4	2	4	2	2	2	2
15	4	4	4	4	4	3	4	3
16	2	2	2	2	2	2	2	2
17	4	4	3	4	3	3	3	3
18	3	3	2	3	2	2	2	2
19	3	3	2	3	2	2	2	2
20	2	2	4	2	4	3	4	4
21	3	3	3	3	3	3	3	3
22	4	4	4	4	4	3	4	4
23	2	2	4	2	4	3	4	4
24	2	2	2	2	2	2	2	2
25	4	4	4	4	4	3	4	4
26	2	2	2	2	2	2	2	2
27	3	3	4	3	4	3	4	4
28	4	4	4	4	4	3	4	4
29	2	2	2	2	2	2	2	2
30	4	4	4	4	4	3	4	4
31	2	2	2	2	2	2	2	2
32	3	3	2	3	2	2	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2	2
34	4	4	4	4	4	3	4	4
35	4	4	4	4	4	3	2	4
36	2	2	4	2	4	3	2	4
37	4	4	4	4	4	3	2	4
38	4	4	2	4	2	2	2	2
39	2	2	4	2	4	3	2	4

40	2	2	4	2	4	3	2	4
41	3	3	4	3	4	3	2	4
42	3	3	4	3	4	3	2	4
43	2	2	2	2	2	2	2	2
44	3	3	4	3	4	3	2	4
45	2	2	3	2	3	3	3	3
46	2	2	2	2	2	2	2	2
47	2	2	4	2	4	3	2	4
48	2	2	2	2	2	2	2	2
49	4	4	4	4	4	3	2	1
50	4	4	2	4	2	2	2	2
51	4	4	3	4	3	3	3	3
52	2	2	4	2	4	3	2	1
53	3	3	3	3	3	3	3	3
54	4	4	3	4	3	3	3	3
55	3	3	4	3	4	3	2	1
56	2	2	4	2	4	3	2	1
57	2	2	2	2	2	2	2	2
58	3	3	3	3	3	3	3	3
59	4	4	4	4	4	3	2	1
60	4	4	4	4	4	3	2	1
61	2	2	3	2	3	3	3	3
62	4	4	4	4	4	3	4	4
63	3	3	2	3	2	2	2	2
64	4	4	3	4	3	3	3	3
65	3	3	3	3	3	3	3	3
66	3	3	2	3	2	2	2	2
67	3	3	2	3	2	2	2	2
68	4	4	4	4	4	3	4	4
69	4	4	3	4	3	3	3	3
70	4	4	3	4	3	3	3	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4
72	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	3	4	3	4	4	4	4
75	3	3	4	3	4	4	4	4
76	3	3	4	3	4	4	4	4
77	3	3	3	3	3	3	3	3
78	3	3	3	3	3	3	3	3
79	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	2	4	2	2	2	2

81	4	4	2	4	2	2	2	2
82	3	3	4	3	4	4	4	4
83	2	2	4	2	4	4	4	4
84	4	4	2	4	2	2	2	2
85	3	3	3	3	3	3	3	3
86	2	2	2	2	2	2	2	2
87	4	4	4	4	4	4	4	4
88	2	2	2	2	2	2	2	2
89	4	4	2	4	2	2	2	2
90	4	4	3	4	3	3	3	3
91	2	2	2	2	2	2	2	2
92	4	4	2	4	2	2	2	2
93	4	4	2	4	2	2	2	2
94	2	2	2	2	2	2	2	2
95	2	2	4	2	4	4	4	4
96	4	4	2	4	2	2	2	2
97	3	3	4	3	4	4	4	4
98	2	2	2	2	2	2	2	2
99	2	2	4	2	4	4	4	4
100	3	3	2	3	2	2	2	2
101	3	3	2	3	2	2	2	2
102	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	4	4	4	4
104	3	3	2	3	2	2	2	2
105	4	4	2	4	2	2	2	2
106	4	4	3	4	3	3	3	3
107	4	4	2	4	2	2	2	2
108	3	3	3	3	3	3	3	3
109	3	3	4	3	4	4	4	4
110	2	2	4	2	4	4	4	4
111	4	4	3	4	3	3	3	3
112	3	3	4	3	4	4	4	4
113	3	3	3	3	3	3	3	3
114	3	3	3	3	3	3	3	3
115	2	2	4	2	4	4	4	4
116	3	3	4	3	4	4	4	4
117	2	2	4	2	4	4	4	4
118	2	2	4	2	4	4	4	4
119	4	4	3	4	3	3	3	3
120	4	4	2	4	2	2	2	2
121	3	3	3	3	3	3	3	3

122	4	4	4	4	4	4	4	4
123	3	3	2	3	2	2	2	2
124	3	3	4	3	4	4	4	4
125	4	4	4	4	4	4	4	4
126	4	4	2	4	2	2	2	2
127	3	3	2	3	2	2	2	2
128	2	2	4	2	4	4	4	4
129	2	2	3	2	3	3	3	3
130	3	3	3	3	3	3	3	3
131	2	2	4	2	4	4	4	4
132	4	4	4	4	4	4	4	4
133	3	3	3	3	3	3	3	3
134	4	4	2	2	2	2	2	2
135	3	3	2	3	2	2	2	2
136	2	2	2	2	2	2	2	2
137	4	4	4	4	4	4	4	4
138	4	4	4	4	4	4	4	4
139	3	3	2	3	2	2	2	2
140	4	4	2	4	2	2	2	2
141	3	3	3	3	3	3	3	3
142	2	2	4	2	4	4	4	4
143	4	4	3	3	3	3	3	3
144	3	3	3	3	3	3	3	3
145	4	4	4	3	4	4	4	4
146	3	3	4	3	4	4	4	4
147	3	3	3	3	3	3	3	3
148	4	4	4	4	4	4	4	4
149	2	2	2	2	2	2	2	2
150	2	2	2	3	2	2	2	2
151	2	2	4	3	4	4	4	4
152	4	4	2	4	2	2	2	2
153	2	2	4	2	4	4	4	4
154	2	2	1	2	1	1	1	1
155	2	2	1	2	1	1	1	1
156	4	1	1	1	1	1	1	1
157	4	4	4	4	4	4	4	4
158	2	2	1	2	1	1	1	1
159	4	1	2	1	2	2	2	2
160	2	2	1	2	1	1	1	1
161	2	2	1	2	1	1	1	1
162	2	2	1	2	1	1	1	1

163	4	1	2	1	2	2	2	2
164	4	1	2	1	2	2	2	2
165	2	2	1	2	1	1	1	1
166	2	2	1	2	1	1	1	1
167	2	2	1	2	1	1	1	1
168	2	2	1	2	1	1	1	1
169	1	1	2	1	2	2	2	2
170	4	4	3	4	3	3	3	3
171	1	1	1	1	1	1	1	1
172	2	2	1	2	1	1	1	1
173	2	2	2	2	2	2	2	2
174	3	3	2	3	2	2	2	2
175	1	1	2	1	2	2	2	2
176	1	1	1	1	1	1	1	1
177	2	2	1	2	1	1	1	1
178	2	2	2	2	2	2	2	2
179	2	2	2	2	2	2	2	2
180	2	2	1	2	1	1	1	1
181	2	2	1	2	1	1	1	1
182	1	1	1	1	1	1	1	1
183	1	1	2	1	2	2	2	2
184	2	2	1	2	1	1	1	1
185	2	2	2	2	2	2	2	2
186	2	2	1	2	1	1	1	1
187	2	2	1	2	1	1	1	1
188	1	1	2	1	2	2	2	2
189	1	1	2	1	2	2	2	2
190	1	1	2	1	2	2	2	2
191	2	2	1	2	1	1	1	1
192	2	2	2	2	2	2	2	2
193	1	1	2	1	2	2	2	2
194	2	2	1	2	1	1	1	1
195	1	1	1	1	1	1	1	1
196	2	2	1	2	2	1	1	1
197	1	1	1	1	2	1	1	1
198	4	4	3	4	2	3	3	3
199	3	3	4	3	1	4	4	4
200	4	4	3	4	3	3	3	3
201	3	3	3	3	1	3	3	3
202	3	3	3	3	1	3	3	3
203	4	4	3	4	1	3	3	3

204	3	3	3	3	4	3	3	3
205	4	4	4	4	2	4	4	4
206	3	3	3	3	3	3	3	3
207	3	3	3	3	3	3	3	3
208	2	2	1	2	4	1	1	1
209	1	1	1	1	4	1	1	1
210	4	4	2	2	4	2	2	2
211	1	1	2	3	2	2	2	2
212	1	1	1	3	4	1	1	1
213	2	2	1	2	3	1	1	1
214	1	1	2	1	2	2	2	2
215	2	2	1	2	4	1	1	1
216	1	1	2	1	2	2	2	2
217	3	3	3	3	1	3	3	3
218	3	3	3	3	2	3	3	3
219	3	3	4	3	4	4	4	4
220	4	4	3	4	3	3	3	3
221	3	3	4	3	4	4	4	4
222	3	3	3	3	4	3	3	3
223	4	4	2	3	1	2	2	2
224	4	4	4	3	4	4	4	4
225	4	4	3	3	3	3	3	3
226	4	4	4	4	4	3	4	4
227	3	3	3	3	2	3	3	3
228	4	4	3	4	1	3	3	3
229	3	3	4	1	4	4	4	4
230	4	4	4	4	4	4	4	4
231	4	4	4	1	4	3	4	4
232	4	4	4	1	4	2	4	4
233	1	3	3	3	3	3	3	3
234	4	4	4	4	4	4	4	4
235	3	3	4	3	4	4	4	4
236	4	4	3	4	3	3	3	3
237	3	3	4	3	4	2	4	4
238	4	4	3	4	3	3	3	3
239	3	3	4	3	4	1	4	4

Lampiran 5: Hasil Olah Data

Outer Loadings

	Cynicism	Interpersonal Conflict	Leadership Style	Team Performance
C1	0,769			
C2	0,724			
C3	0,809			
C4	0,793			
C5	0,781			
C6	0,811			
IC1		0,812		
IC2		0,839		
IC3		0,788		
IC4		0,841		
IC5		0,725		
IC6		0,808		
LS10			0,787	
LS2			0,767	
LS3			0,741	
LS4			0,728	
LS5			0,767	
LS7			0,781	
LS8			0,723	
LS9			0,703	
TP1				0,739
TP2				0,787
TP3				0,892
TP4				0,729
TP5				0,752
TP6				0,876
TP7				0,803
TP8				0,858

Cross Loadings

	Cynicism	Interpersonal Conflict	Leadership Style	Team Performance
C1	0,769	0,667	-0,245	0,491
C2	0,724	0,548	-0,219	0,597
C3	0,809	0,721	-0,348	0,483
C4	0,793	0,684	-0,282	0,457
C5	0,781	0,668	-0,344	0,456
C6	0,811	0,676	-0,284	0,603
IC1	0,668	0,812	-0,273	0,604
IC2	0,690	0,839	-0,259	0,497
IC3	0,677	0,788	-0,448	0,427
IC4	0,770	0,841	-0,309	0,579
IC5	0,591	0,725	-0,223	0,456
IC6	0,667	0,808	-0,340	0,478
LS10	-0,311	-0,318	0,787	-0,246
LS2	-0,296	-0,312	0,767	-0,222
LS3	-0,244	-0,278	0,741	-0,194
LS4	-0,206	-0,222	0,728	-0,148
LS5	-0,294	-0,308	0,767	-0,192
LS7	-0,353	-0,325	0,781	-0,214
LS8	-0,207	-0,240	0,723	-0,153
LS9	-0,240	-0,260	0,700	-0,131
TP1	0,524	0,516	-0,214	0,739
TP2	0,590	0,567	-0,237	0,787
TP3	0,561	0,531	-0,206	0,892
TP4	0,542	0,520	-0,255	0,729
TP5	0,403	0,374	-0,061	0,752
TP6	0,545	0,532	-0,260	0,876
TP7	0,531	0,524	-0,210	0,803
TP8	0,512	0,491	-0,169	0,858

Fornell-Larcker Criterion

	Cynicism	Interpersonal Conflict	Leadership Style	Team Performance
Cynicism	0,782			
Interpersonal Conflict	0,846	0,803		
Leadership Style	-0,368	-0,383	0,741	
Team Performance	0,659	0,635	-0,249	0,807

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Cynicism	0,872	0,874	0,904	0,611
Interpersonal Conflict	0,889	0,894	0,916	0,645
Leadership Style	0,898	0,899	0,916	0,562
Team Performance	0,922	0,925	0,937	0,651

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Cynicism	0,717	0,717
Team Performance	0,456	0,456

Path Coefficients pada pls algorithm

	Cynicism	Interpersonal Conflict	Leadership Style	Team Performance
Cynicism				0,428
Interpersonal Conflict	0,826			0,276
Leadership Style	-0,051			0,007
Team Performance				

Path Coefficients pada bootstrapping
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Cynicism -> Team Performance	0,428	0,429	0,089	4,793	0,000
Interpersonal Conflict -> Cynicism	0,829	0,825	0,027	32,057	0,000
Interpersonal Conflict -> Team Performance	0,278	0,277	0,091	3,106	0,002
Leadership Style -> Cynicism	-0,045	-0,054	0,028	1,507	0,133
Leadership Style -> Team Performance	0,012	0,003	0,038	0,335	0,738

Specific Indirect Effects
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Interpersonal Conflict -> Cynicism -> Team Performance	0,353	0,354	0,074	4,732	0,000
Leadership Style -> Cynicism -> Team Performance	-0,022	-0,023	0,013	1,352	0,177

Model_Fit
Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,082	0,082
d_ULS	2,750	2,750
d_G	1,479	1,479
Chi-Square	1733,146	1733,146
NFI	0,686	0,686

Lampiran 6: Bukti Konsultasi

6/8/26, 10:13 AM Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
 Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110023
 Nama : Andi Pramudiyana
 Fakultas : Ekonomi
 Program Studi : Manajemen
 Dosen Pembimbing : Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M
 Judul Skripsi : Pengaruh *Interpersonal Conflict* dan *Leadership Style* terhadap *Team Performance* dengan *Cynicism* sebagai variabel mediasi (Studi pada Mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang 2026)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	18 Desember 2025	Melakukan asistensi <i>outline</i> laporan guna memastikan kesesuaian topik dengan ruang lingkup penelitian.	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	25 Desember 2025	Revisi Bab 1,2,3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	4 Februari 2026	Revisi Bab 1,2,3	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	10 Februari 2026	Revisi Bab 1,2,3	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	1 Maret 2026	Revisi Bab 1,2,3	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	2 Maret 2026	Revisi Bab 1,2,3	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	3 Maret 2026	Revisi Bab 1,2,3	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	5 Maret 2026	Revisi Bab 1,2,3	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	10 April 2026	Konfirmasi dan tinjauan ulang hasil revisi seminar proposal oleh pembimbing	Genap 2025/2026	Belum Dikoreksi

<https://accessfe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/2394> 1/2

6/8/26, 10:13 AM Print Jurnal Bimbingan Skripsi

10	25 Mei 2026	Konfirmasi file terbaru dari penelitian	Genap 2025/2026	Belum Dikoreksi
----	-------------	---	-----------------	-----------------

Malang,
Dosen Pembimbing

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

<https://accessfe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/2394> 2/2

Lampiran 7: Bebas Plagiarisme

6/8/26, 10:14 AM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, M.S.A
NIP : 197612102009122001
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Andi Pramudiyana
NIM : 220501110023
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **Pengaruh *Interpersonal Conflict* dan *Leadership Style* terhadap *Team Performance* dengan *Cynicism* sebagai variabel Mediasi (studi pada mahasiswa Kuliah Kerja Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2026)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
18%	12%	8%	15%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 8 Juni 2026

UP2M



Zuraidah, M.S.A

Lampiran 8: Data Diri Peneliti

Data Diri Peneliti

Nama : Andi Pramudiyana
Tempat, Tanggal Lahir : Majalengka, 27 April 2003
Alamat Asal : Ds Babakan Kec Kertajati Kab Majalengka
Alamat Domisili : Merjosari, Kota Malang, Jawa Timur
Telepon/HP : 083839923231
Email : ndiprmd@gmail.com

Pendidikan Formal

2010 – 2016 : SDN Babakan II, Sukamelang
2016 - 2019 : MTS Al-Mizan Jatiwangi, Majalengka
2019 – 2022 : MA KHAS Kempek, Cirebon
2022 - 2024 : Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2016 - 2019 : Pondok pesantren Al-Mizan Jatiwangi
2019 - 2022 : Pondok pesantren Kyai Haji Aqiel Siroj Kempek
2022 - 2023 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly Malang
2022-2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Malang
(PKPBA)
2023 – 2024 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris UIN Malang
(PKPBI)