

## **Group Cohesiveness, and Its role in Increase Collective Efficacy and Work Achievement**

**Endang Sulistiyani<sup>1)</sup>, Eka Sadriatwati, Sri Marhaeni  
Salsiyah, Erika Devi, Umar Farouk**

Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang,  
E-mail: [1endangsulis15@polines.ac.id](mailto:1endangsulis15@polines.ac.id)

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze several antecedent variables that affect the performance of the work group in each work division at Star Hotels in Central Java. Methods of data collection by distributing questionnaires, interviews, observation and literature study. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling technique. Based on statistical results, the six hypotheses that have been proposed show a significant positive effect on the four relationships between variables and two hypotheses have no effect. The indirect effect of independent variables on group achievement resulted in a strategy, namely linking group cohesiveness to group achievement through Voluntary adhocratic capability. The dominant influence between variables is shown from the relationship between group cohesion and voluntary adhocratic capability*

**Keywords:** *group cohesiveness, voluntary adhocratic capability, group achievement, work division*

### **Kohesivitas Kelompok, dan perannya dalam meningkatkan Efikasi Kolektif dan Prestasi Kerja**

#### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis beberapa variabel anteseden yang berpengaruh terhadap prestasi kelompok kerja pada pada masing-masing divisi kerja di Hotel Berbintang di Jawa Tengah. Metode pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner, wawancara, observasi dan studi pustaka. Data dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling. Berdasarkan hasil statistik, enam hipotesis yang telah diajukan menunjukkan pengaruh positif signifikan pada empat hubungan antar variabel dan dua hipotesis tidak berpengaruh. Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap prestasi kelompok menghasilkan satu strategi, yaitu menghubungkan kohesivitas kelompok terhadap prestasi kelompok melalui Voluntary adhocratic capability. Pengaruh dominan antar variabel ditunjukkan dari hubungan antara terhadap kohesitas kelompok terhadap *voluntary adhocratic capability*.

**Kata Kunci:** *kohesivitas kelompok; voluntary adhocratic capability; prestasi kelompok; divisi kerja*

## PENDAHULUAN

Penelitian terdahulu menyatakan, kohesivitas kelompok dalam organisasi diyakini mendorong peningkatan prestasi kelompok (Stajkovic, Lee, & Nyberg, 2009); (Aubke, Wöber, Scott, & Baggio, 2014); (Black, Kim, Rhee, Wang, & Sakchutchawan, 2019). Kohesivitas dapat memunculkan rasa ketertarikan dan kesamaan keinginan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi cenderung menghasilkan interaksi dan sosialisasi sistematis mengurangi perbedaan anggota organisasi dari waktu ke waktu (Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2014). Temuan berbeda tentang Janis's Theory of Groupthink (1982) yang menyatakan groupthink merupakan proses pengambilan keputusan yang terjadi pada kelompok yang semakin kohesif, di mana anggota-anggota berusaha mempertahankan konsensus kelompok sehingga kemampuan kritisnya menjadi tidak efektif. Groupthink merupakan pemikiran kelompok yang muncul dari anggota kelompok yang berusaha keras untuk mencapai kata mufakat (adanya kebulatan suara) saat merumuskan satu keputusan di dalam kelompok. Tujuan spesifik penelitian ini melakukan pengujian empiris terhadap model teoritik yang dikembangkan melalui pengujian untuk: menguji pengaruh kohesivitas grup terhadap *voluntary adhocratic*, menguji pengaruh *voluntary adhocratic* terhadap efikasi kelompok, menguji pengaruh efikasi kelompok terhadap prestasi kelompok, menguji pengaruh *voluntary adhocratic* kelompok terhadap prestasi kelompok, menguji *voluntary adhocratic* berperan sebagai pemediasi hubungan antara kohesivitas kelompok dan prestasi kelompok.

## Hypothesis Development

### Relationship between Group Cohesiveness and Voluntary Adhocratic Capability

Hubungan yang bernilai berupa *knowledge* dan *skill* yang meningkat dan interaksi yang berkolaborasi untuk pengembangan maka akan meningkatkan iklim kerja kohesif (Aubke et al., 2014). Peran organisasi adalah untuk memfasilitasi dan meningkatkan pengalaman (Karpen, Bove, & Lukas, 2012; Payne, Storbacka, & Frow, 2007) misal melalui human resources training and development. Hal ini akan meningkatkan *trust* dan rasa bangga sebagai bagian dari tim atau organisasi karena adanya pemberdayaan dan pengembangan individu. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan adalah:

H1: Kohesivitas Kelompok berpengaruh positif pada Voluntary Adhocratic Capability

### Hubungan Voluntary Adhocratic Capability dengan Efikasi Kolektif

Anggota organisasi harus berkoordinasi tentang tugas-tugas, dan anggota tim cenderung dipengaruhi oleh keyakinan, motivasi, penggunaan kekuatan interpersonal, adaptif dan kinerja rekan kerja mereka. Bandura (1997) menyarankan bahwa dalam tim-efficacy apa yang mempengaruhi seseorang bergabung atau memilih melakukan pekerjaan dalam sebuah tim tertentu, seberapa banyak usaha masing-masing anggota tim yang telah diinput dalam kinerja tim, serta daya tahan tiap-tiap anggota tim ketika upaya kolektif gagal menghasilkan hasil. Penelitian lain yang membahas tentang pentingnya efikasi tim, yaitu penelitian Edmondson (1999) menyatakan bahwa suatu tim yang tersruktur untuk saling support akan meningkatkan efikasi tim. Penelitian sebuah tim yang berinteraksi dalam sebuah refleksitas, fleksibel dan multiple perspektif

akan berusaha adaptif dalam tugas menantang dengan menciptakan keinovasian. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Voluntary Adhocratic Capability berpengaruh positif pada Efikasi Kolektif

### **Hubungan antara Voluntary Adhocratic Capability dan Prestasi Kelompok**

Pendekatan S-D Orientation merupakan kemampuan value creation tingkat organisasi. Di dalam tim dan organisasi terjadi keterlibatan dalam proses integrasi sumber daya yang bersifat mutualistik Karpen, Bove, Lukas, and Zyphur (2015), sehingga meningkatkan kolaborasi dalam menciptakan interaksi yang saling mengembangkan. Kolaborasi ini menciptakan nilai pengalaman berharga antar individu yang terlibat. Penciptaan nilai bersama jika dikaitkan dengan knowledge sharing yang berkualitas diantaranya menciptakan pengetahuan baru, mengembangkan pengetahuan yang telah ada, membangun nilai tambah berkelanjutan, membangun knowledable dan mengintegrasikan skill yang lebih professional. Penciptaan nilai tersebut dapat meningkatkan kinerja individu itu sendiri, tim maupun organisasi. Penelitian lain yaitu (Derksen, de Caluwé, & Simons, 2011) ruang pengembangan bagi individu meningkatkan praktik-praktik problem solving, pengkombinasian sumber daya dan terciptanya pengetahuan baru hal tersebut dapat meningkatkan produktivas dan efektivitas. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H3: voluntary adhocratic berpengaruh positif pada prestasi kelompok

### **Hubungan antara Efikasi Kolektif dan Prestasi Kelompok**

Keyakinan sebuah tim dalam menangani tugas-tugas tertentu adalah penting karena adanya efikasi

kolektif, variabel task- dan konteks-spesifik, mempengaruhi sebuah tim untuk melakukan kinerja dan mempertahankan keberadaan tim. Ibsen (2001) menegaskan bahwa keberhasilan kolektif adalah produk dari proses kognitif tingkat grup.

Pada tingkat tim, ukuran hasil kerja tim dapat dapat beragam. Beal et al. (2003) membedakan antara perilaku kinerja dan hasil kinerja. Pertama berkaitan dengan perubahan perilaku tim sebagai hasil dari proses kerja serta perkembangan tim. Contoh perilaku kinerja dapat ditemukan di (Emmerik, Jawahar, Schreurs, & Cuyper, 2011) yang menggunakan rating supervisor proaktif tim, menargetkan potensi masa depan untuk memecahkan tugas. Dalam sebuah studi perbaikan proses tim, (Derksen et al., 2011) menunjukkan bahwa umpan balik, diskusi dan eksperimen memiliki efek positif pada kinerja tim. Demikian pula, (Edmondson, 1999) meneliti perilaku tim belajar. Kinerja sebaliknya, mengacu pada hasil faktual kerja tim, yang menyiratkan bahwa output berkaitan secara langsung dengan tim kerja. Hipotesis yang diajukan yaitu

H4: efikasi kelompok berpengaruh positif terhadap prestasi kelompok

### **Hubungan antara Efikasi Kolektif dan Prestasi Kelompok**

Dalam kohesivitas kelompok, anggota kelompok menjaga komitmen, harmoni dan solidaritas untuk saling membantu penyelesaian tugas. Sehingga meminimalisasi perbedaan untuk mengedepankan kesepakatan dalam pengambilan keputusan dalam menghadapi tugas sulit. Kohesivitas tim dapat meningkatkan *helping behavior* yaitu perilaku interpersonal, kooperatif, dan afiatif serta ekstra-peran diarahkan seseorang pada pekerjaan anggota tim saat anggota tim rela terlibat dalam perilaku membantu akan meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan saat berbagi peran

dalam tugas yang interdependen dan memanfaatkan kekuatan interpersonal (Liang, Shih, & Chiang, 2014). Hipotesis yang dirumuskan yaitu:

H5: efikasi kolektif berpengaruh positif terhadap prestasi kelompok

### **Hubungan Kohesivitas Kelompok dengan Prestasi Kelompok**

Anggota kelompok yang terikat kerjasama tim akan saling memberdayakan keterikatan dan ketertarikan satu sama lain, berkomitmen terhadap tugas kelompok, saling memberi sikap-sikap positif dan membudayakan atmosfer positif dalam meredign tugas dan meraih prestasi tinggi dalam kelompok. Sebuah tim yang memiliki ruang untuk berkembang akan menciptakan motivasi untuk tim, pendapat inspiratif untuk membantu, menciptakan nilai bagi organisasi dan diri mereka sendiri dan mencapai prestasi kelompok yang unggul (Liao, O'Brien, Jimmieson, & Restubog, 2015); Hipotesis yang dirumuskan yaitu:

H6: kohesivitas kelompok berpengaruh positif terhadap prestasi kelompok

### **METODE PENELITIAN**

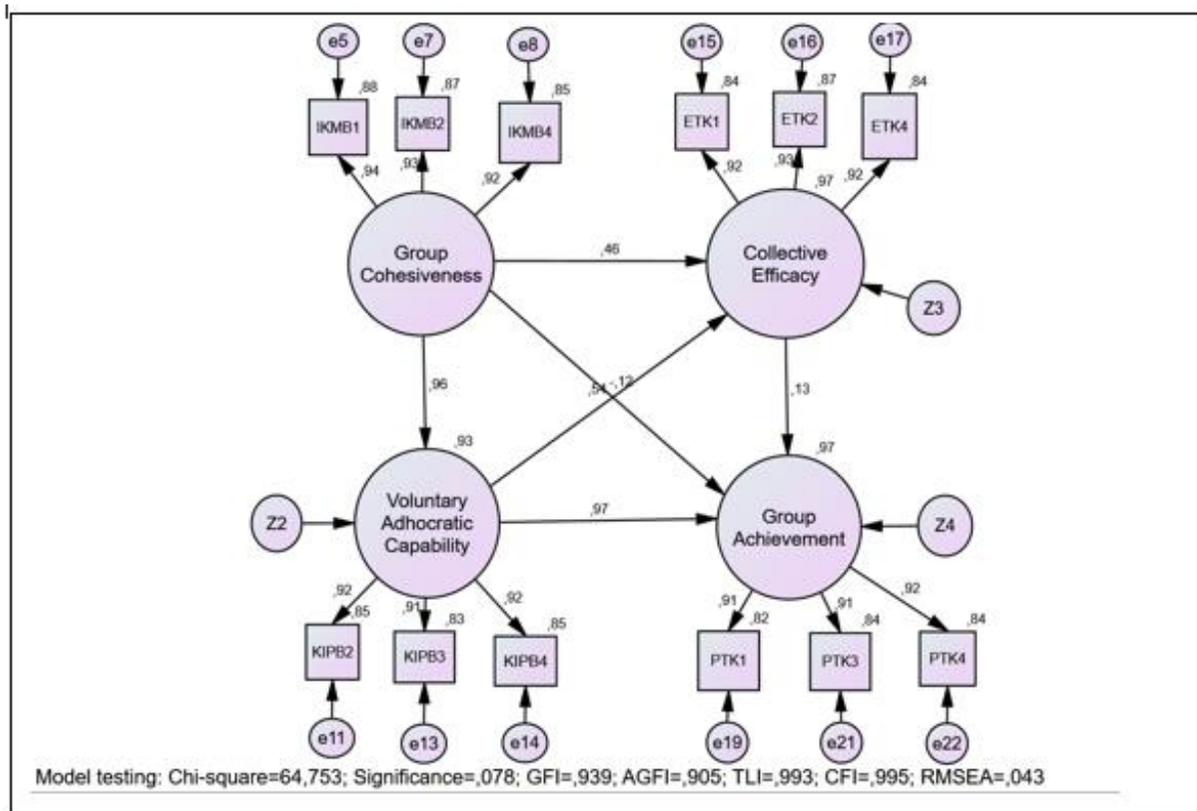
Data diperoleh dengan menyebarkan 175 kuesioner pada manajer, supervisor

dan karyawan fungsional pada 38 hotel berbintang tiga sampai lima di Jateng. Kuesioner diberikan pada manager department/divisi sebagai penanggung jawab operasional kerja strategis di masing-masing department. Ukuran sampel telah memenuhi dalam menggunakan model estimasi Maximum Likelihood sebagai dasar untuk interpretasi hasil Structural Equation Model (SEM).

Peneliti memberikan informasi tentang tujuan dari studi untuk mengidentifikasi persepsi tentang butir dengan pertanyaan. Validitas dan reliabilitas pertanyaan sudah diuji oleh para peneliti sebelumnya. Semua item yang dinilai pada skala sepuluh poin mulai dari 1, "sangat tidak setuju" dan "sangat setuju untuk 10.

### **HASIL ANALISIS DATA**

Nilai loading Faktor dikatakan signifikan secara statistik jika nilainya di atas 0,50 (Hair et al. 2010). Hasil estimasi model konstruk diperoleh Chi-square dengan nilai 64.754 dengan probabilitas 0,078, sesuai dengan kriteria yang distandarkan yaitu nilai P (probalitiy) diatas 0.05. Kriteria fit lainnya GFI= 0.939, AGFI = 0.905, TLI = 0.993 TLI = 0.995 dan RMSEA = 0.043, seluruh nilai telah memenuhi standar kesesuaian yang rekomendasikan.



Gambar 1. Model Hubungan Struktural

Hasil estimasi hubungan antar variable disajikan pada table 1.

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Persamaan Struktural

			Estimate	S.E.	C.R	P
Kohesivitas Kelompok	→	Voluntary Adhocratic Capability	.940	.049	19,102	***
Kohesivitas Kelompok	→	Efikasi Kolektif	.403	.146	2,765	.006
Voluntary Adhocratic Capability	→	Efikasi Tim Kerja	.487	.150	3,244	.001
Efikasi Kolektif	→	Prestasi Kelompok	.137	.381	.360	.719
Voluntary Adhocratic Capability	→	Prestasi Kelompok	.928	.296	3,133	.002
Kohesivitas Kelompok	→	Prestasi kelompok	.112	.222	0,502	.616

Sesuai dengan tabel 1, dari 6 hipotesis hubungan antar variabel yang dirumuskan, ditemukan empat hipotesis berpengaruh signifikan dan 2 hipotesis yang tidak signifikan. Kohesivitas kelompok memiliki pengaruh tidak langsung dalam meningkatkan prestasi kelompok melalui Voluntary Adhocratic Capability.

**PEMBAHASAN**

Kohesivitas dalam konteks kerja di organisasi dibagi dalam dua aspek, yaitu kohesi tugas dan kohesi sosial. Kohesi tugas menekankan pada komitmen bersama di antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan kohesi sosial menekankan pada sifat dan kualitas ikatan emosional persahabatan dan kedekatan

antar anggota tim (Fransen, Decroos, Broek, & Boen, 2016). Perilaku pemimpin dapat secara signifikan mempengaruhi kohesi tugas dan kohesi sosial anggota tim. Seperti keadilan yang dipersepsikan pemimpin terbukti positif terkait dengan kohesi tugas dan kohesi sosial. Berbagai perilaku pemimpin diantaranya instruksi kerja, dukungan sosial, perilaku demokratis, dan pemberian feedback positif merupakan komponen penting dalam membentuk kohesi di tempat kerja (De Backer et al., 2011). Iklim kerja yang telah membentuk kohesivitas baik tugas maupun sosial diharapkan mampu meningkatkan kebersamaan, keterikatan, solidaritas dan kekuatan dalam menyelesaikan tugas rutin maupun spesifik.

Kajian studi Fransen et al. (2016) menunjukkan hal berbeda dari penelitian ini dimana ketiga variabel iklim kohesif, efikasi tim, prestasi kelompok berfungsi dalam struktur sebab-akibat yang interdependen melibatkan pengaruh timbal balik secara triadik. Kohesi, efikasi tim dan kinerja berproses dan berinteraksi yang saling mempengaruhi satu sama lain secara bidirectional. Persepsi kohesi harus memediasi keberhasilan efikasi tim. Anggota tim yang memiliki efikasi yang lebih tinggi dapat mengembangkan persepsi yang lebih kuat tentang kohesi, yang pada gilirannya dapat menyebabkan keberhasilan. Keberhasilan kinerja tim dapat meningkatkan persepsi anggota tim dalam kohesi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efikasi tim.

Efikasi berasal dari masing-masing anggota tim, dan melalui proses interaksi sosial dalam tim serta pengalaman menyelesaikan tugas bersama, maka efikasi anggota secara bersama-sama menyatu menjadi sebuah faktor konvergen, yaitu sebuah kekuatan tim kerja yang utuh (Kozlowski & Klein, 2000). Efikasi tim mendasarkan konsep gabungan self-efficacy dari tingkat individu ke tingkat tim

(Tyran & Gibson, 2008). Pada prinsipnya, efikasi tim mempengaruhi hal-hal apa yang dipilih anggota tim untuk dilakukan, seberapa banyak usaha yang digunakan dalam mencapai tujuan tim dan ketangguhan tim ketika usaha-usaha awal yang telah dilakukan gagal untuk mendapatkan performa bagus (Bandura, 1997).

Hasil eksplorasi Donohoo (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa persepsi tentang kolektif efikasi secara langsung mempengaruhi keuletan dan kegigihan anggota tim dalam menyelesaikan tugas dan mengejar tujuan-tujuan tim. Ketika anggota tim tidak memiliki rasa efikasi kolektif, tim tidak mengejar tindakan-tindakan hebat tertentu untuk mencapai hasil yang positif.

Interaksi kolaboratif dalam kebersamaan menciptakan kreativitas meningkatkan kebanggaan pada tim kerjanya, menunjukkan kemampuan dalam mengaktualisasikan proses kerja tim, sehingga berdampak saling apresiasi antar anggota tim maupun organisasi. Sebuah tugas besar maupun kecil, rutin maupun spesifik yang dikerjakan dalam suasana nyaman satu sama lain sehingga menghasilkan tugas yang sukses tentu memberi rasa bangga pada anggota tim didalamnya, apalagi jika hal tersebut ditopang dengan adanya reward dari atasan atau organisasi. Kapabilitas interaksi yang saling mengembangkan diantara anggota tim organisasi di perhotelan menciptakan semangat dan komitmen untuk terus belajar dalam perbaikan berkesinambungan, berpartisipasi dalam solusi kreatif sesuai divisinya dan pertumbuhan okupansi.

Budaya dalam kebersamaan memperbaiki proses kerja dapat menciptakan kebaruan dalam kreativitas service atau produk, mengkombinasikan kompetensi yang dimiliki diantara anggota tim sehingga menghasilkan daya beda unik

dalam outcome tugas. Hal ini akan mendorong hubungan harmonis mencapai iklim kerja kohesif. Tim kerja yang terdiri dari manager, supervisor dan staf dapat membingkai interaksi yang saling mengembangkan diantara bawahannya untuk mencapai kohesi tim. Interaksi di antara anggota organisasi dalam proses memunculkan kebaruan pelayanan dan produk yang ditawarkan pada konsumen, membentuk iklim kerja yang menjaga kolaborasi yang membangun empati, saling percaya, helping behaviour dan memberi feedback positif.

Tikas and K.B (2017) dalam penelitiannya menyatakan organisasi berorientasi inovasi menciptakan budaya organisasi yang visioner, kebersamaan dalam pengambilan risiko, dan membangun keterampilan memecahkan masalah kolektif. Hal ini juga akan membantu dalam menciptakan sebuah struktur organisasi organik yang mendorong komunikasi kolektif berkelanjutan, desentralisasi dengan meminimalisasi prosedur formal dalam operasional kerja. Organisasi berbasis inovasi tanpa henti bekerja menuju perolehan pengetahuan, up-gradasi kompetensi dan berkolaborasi dengan mitra strategis untuk mendapatkan akses ke pakar dan sumber daya berkualitas. Hal ini membutuhkan tim kerja dengan semangat kerja tinggi, komitmen dan dedikasi terhadap inovasi bersama dengan fokus (internal) dan kesadaran (eksternal) dengan anggota tim kerja lain, pesaing dan *networking* yang lebih luas untuk peluang potensial untuk mengeksplorasi pengetahuan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Shalley (2008) anggota tim yang masing-masing telah memiliki pengalaman bekerja dan termotivasi dalam mengembangkan ide ide serta mengintegrasikan dalam tugas-tugas tim maka akan terlibat dalam perilaku feedback konstruktif. Selama proses ini, terdapat anggota tim berperan sebagai

devil's advocates yang akan mendorong perbedaan pendapat, kompleksitas kognitif, dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik. Kohesivitas diturunkan dari Social Identity Theory (SIT). SIT mempertimbangkan hubungan antara identitas diri dan tim kerja, menunjukkan bahwa keanggotaan tim kerja yang dirasakan memiliki efek pada identitas pribadi, dan pada gilirannya mengubah cara berinteraksi dengan orang lain. Kategorisasi diri sebagai bagian dari tim kerja mengarah ke individu yang menganggap anggota tim lainnya tidak berbeda dari diri sendiri, yang mengarah ke tingkat identifikasi diri pada tim

Chen, Chang, and Chang (2017) dalam penelitiannya mengemukakan tim kerja yang selalu memupuk kognisi bersama dan berusaha mengatasi konflik tim yang disfungsi akan mendorong suasana yang lebih harmonis yang meningkatkan kohesi dan kinerja tim yang lebih baik. Kemampuan tim kerja dalam pengembangan interaksi yang menambah nilai berpengaruh pada kemampuan menginterpretasikan situasi dan alternatif pemecahan masalah, sehingga menghasilkan keputusan yang strategis dalam menyelesaikan tugas. Dalam proses pembuatan keputusan, setiap anggota tim merekonsiliasi konflik internal yang berpotensi menghambat kohesi tim. Bekerja secara tim lebih sensitif terhadap konflik perbedaan sudut pandang. Oleh karena itu, interaksi dalam harmonisasi, saling respek terhadap usaha kreatif anggota tim sangat diperlukan. Studi yang dilakukan Aubke et al. (2014) menyatakan kemampuan anggota tim dalam menciptakan struktur komunikasi yang kondusif bagi arus informasi untuk saling tumbuh dan berkembang secara aktif, dapat memperkuat interaksi dalam jaringan kerja. Interaksi ini menambah nilai pengetahuan dan keragaman akses informasi. Konsekuensinya meningkatkan

pemberdayaan tim kerja seperti pengaruh, otonomi, kebermaknaan dan potensi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini merumuskan enam hipotesis dan menghasilkan empat hipotesis yang diterima. Pengaruh tidak langsung yang menghasilkan hubungan positif signifikan yaitu work cohesiveness terhadap prestasi kelompok melalui voluntary adhocratic capability. Kekuatan anggota organisasi yang memiliki ketertarikan interpersonal secara independen, memiliki nilai penghargaan yang tersedia dalam kelompok, memiliki kebanggaan pada kelompok. Proses yang dinamis hal itu tercermin dalam kecenderungan anggota tim organisasi untuk tetap bersatu dan keterpaduan dalam mengejar tujuan dan prestasi kelompok. Model penelitian perlu dikembangkan lagi dengan variabel tambahan atau variabel lain yang relevan dari anteseden prestasi kelompok kerja.

## REFERENCE

- Aubke, F., Wöber, K., Scott, N., & Baggio, R. (2014). Knowledge sharing in revenue management teams: Antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 149-157. doi:10.1016/j.ijhm.2014.05.010
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 100-119. doi:10.1108/tpm-01-2018-0005
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 291-303. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.195
- Chen, M.-H., Chang, Y.-Y., & Chang, Y.-C. (2017). The trinity of entrepreneurial team dynamics: cognition, conflicts and cohesion. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 934-951. doi:10.1108/ijebr-07-2016-0213
- De Backer, M., Boen, F., Ceux, T., De Cuyper, B., Høigaard, R., Callens, F., . . . Vande Broek, G. (2011). Do perceived justice and need support of the coach predict team identification and cohesion? Testing their relative importance among top volleyball and handball players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(2), 192-201. doi:10.1016/j.psychsport.2010.09.009
- Derksen, K., de Caluwé, L., & Simons, R. J. (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International*, 14(3), 253-271. doi:10.1080/13678868.2011.585060
- Donohoo, J. (2017). Collective teacher efficacy research: implications for professional learning. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(2), 101-116. doi:10.1108/jpcc-10-2016-0027
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2).
- Emmerik, H. v., Jawahar, I. M., Schreurs, B., & Cuyper, N. d. (2011). Social capital, team efficacy and team potency The mediating role of team learning behaviors. *Career Development International*, 16(1). doi:10.1108/13620431111107829

- Fransen, K., Decroos, S., Broek, G. V., & Boen, F. (2016). Leading from the top or leading from within? A comparison between coaches' and athletes' leadership as predictors of team identification, team confidence, and team cohesion. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(6), 757-771. doi:10.1177/1747954116676102
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38. doi:10.1177/1094670511425697
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). Service-Dominant Orientation: Measurement and Impact on Performance Outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89-108. doi:10.1016/j.jretai.2014.10.002
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations Contextual, temporal, and emergent processes*. Francisco: Jossey-Bass.
- Liang, H.-Y., Shih, H.-A., & Chiang, Y.-H. (2014). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48-59. doi:10.1016/j.emj.2014.07.002
- Liao, J., O'Brien, A. T., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2015). Predicting transactive memory system in multidisciplinary teams: The interplay between team and professional identities. *Journal of Business Research*, 68(5), 965-977. doi:10.1016/j.jbusres.2014.09.024
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2007). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0
- Shalley, C. E. (2008). Team cognition: The importance of team process and composition for the creative problem-solving process. *Multi-Level Issues in Creativity and Innovation*, 7(Research in Multi-Level Issues, ), 289-304. doi:10.1016/S1475-9144(07)00011-2
- 10.1108/13527591211251104
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *J Appl Psychol*, 94(3), 814-828. doi:10.1037/a0015659
- Tikas, G. D., & K.B, A. (2017). Towards enhancing innovation capability of teams: a conceptual perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), 352-363. doi:10.1108/tpm-04-2016-0011
- Tyran, K. L., & Gibson, C. B. (2008). Is what you see, what you get The relationship among surface- and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group & Organization Management Decision*, 33(1), 46-76.

